

# A Adwokatura dziś i jutro

## PROJEKT STRATEGII ADWOKATURY

Realizując powinności nałożone przez Naczelną Radę Adwokacką, czujemy się zaszczytni, mogąc w imieniu powołanego przez NRA Zespołu ds. Strategii Adwokatury<sup>1</sup> przedstawić Państwu roboczy Projekt Strategii Adwokatury na następne dwadzieścia lat. Projekt ten został opracowany według zdefiniowanych dalekosiężnych celów strategicznych oraz służebnych względem nich metod operacyjnych. Rdzeniem projektu są przyjęte założenia strategiczne, ukształtowane w oparciu o wyniki ankiety, na którą odpowiedziało prawie 9 tysięcy adwokatów i aplikantów, wyrażając swoje poglądy w kluczowych dla Adwokatury sprawach. W toku prac nad projektem mogliśmy liczyć na pomoc wielu z Państwa, za co bardzo serdecznie chcielibyśmy wszystkim podziękować. Pomocnych rąk było tak wiele, że nie sposób przedstawić podziękowań imiennych. Jednak szczególne podziękowania chcielibyśmy złożyć na ręce Pana Mecenasza Czesława Jaworskiego, Prezesa Naczelnej Rady Adwokackiej w latach 1995–2001, Redaktora Naczelnego „Palestry”. Pan Prezes wspierał nas na każdym etapie prac nad Strategią, która tworzyła się w znacznej

mierze na łamach „Palestry”, zwłaszcza gdy wydawało się, że dalsze losy Projektu są poważnie zagrożone.

Przedstawiony poniżej projekt przyjęty został przez Zespół jako wersja robocza, stanowiąca podstawę do ogólnopolskiej debaty wszystkich przedstawicieli Adwokatury. Chcielibyśmy, by stał się przedmiotem analiz i komentarzy, do których gorąco Państwa zachęcamy. Państwa sugestie stanowić będą dla Zespołu cenny materiał, który może poprawić niedoskonały jeszcze tekst Projektu Strategii. Jest to tekst, który podlegać musi uzupełnieniu po sporządzeniu strategii wizerunkowej przez Komisję Wizerunkową NRA pod przewodnictwem adw. Romana Kusza. Dokument ten sporządzony zostanie niezwłocznie po analizie wyników niedawno przeprowadzonej ankiety i wówczas dopiero może zostać inkorporowany do Strategii Adwokatury. Jej projekt opatrzony może być zaproponowanym przez adw. Anisę Gnacikowską mottem: „Budujmy zegary, zamiast biernie odczytywać czas”<sup>2</sup>.

Podejmując trud wypracowania spójnej, uwzględniającej zmieniające się uwarunkowania ustrojowe, instytucjonalne i społeczne,

<sup>1</sup> Skład Zespołu: adw. Rafał Dębowski, adw. Anisa Gnacikowska, adw. prof. Jacek Giezek, adw. Jerzy Glanc, adw. Paweł Gieras, adw. Bartosz Grohman, adw. prof. Maciej Gutowski (przewodniczący Zespołu), adw. prof. Piotr Kardas, adw. prof. Piotr Kruszyński, adw. Roman Kusz, adw. Jacek Trela, adw. Dariusz Wojnar, adw. Jerzy Zięba, adw. Andrzej Zwara (opiekun Zespołu).

<sup>2</sup> Jim Collins, Jerry I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, Warszawa: MT Biznes 2008.

a przy tym zaprojektowanej w odpowiednio długim horyzoncie czasowym Strategii dla Adwokatury, nie mogliśmy utracić z pola widzenia jej szczególnej roli i znaczenia w demokratycznym państwie prawnym. Zdając sobie sprawę, że w wyniku transformacji ustrojowej zmieniało się – niekiedy nawet dość radykalnie – otoczenie, w jakim dumna ze swego etosu Adwokatura musiała zacząć funkcjonować, dostrzegamy tym samym, że nie tylko obrona wolności i praw jednostki przed bezprawiem Państwa wyznacza obecnie jej pozycję, funkcję i zadania. Chcąc wykonywać godnie i rzetelnie nasz wolny ze swej istoty zawód, będący wszak zawodem zaufania publicznego, nie możemy – przy pełnym uszanowaniu tradycji, z jakiej współczesna Adwokatura wyrosła – zapominać o wyzwaniach, które wiążą się z dość zasadniczą zmianą jej wewnętrznej struktury, spowodowaną znaczącym wzrostem liczby adwokatów, nie tylko mających zapewne poczucie misji, ale także gotowych do funkcjonowania w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Obok wartości, którym chcemy przecież pozostać wierni, musimy zatem docenić znaczenie przedsiębiorczości, stwarzając ramy do jej pełnej realizacji. To niewątpliwie jedno z podstawowych obecnie wyzwań dla władz Adwokatury.

Pomimo wielu zmian ustrojowych nie można sądzić, że bezprawie i nadużycia władzy zniknęły – z nimi dalej będziemy się spotykać. Obrona praw i wolności obywatelskich nie stoi w opozycji do rzetelnego wykonywania zawodu i nadal należy ją traktować jako jeden z fundamentów Adwokatury. Jednakże z piedestału wyjątkowej grupy zawodowej, której zasługi w okresie poprzedzającym zmiany ustrojowe były niekwestionowane, staliśmy się członkami jednego z zawodów prawniczych, tworzących łącznie skomplikowany i wzajemnie uzupełniający się system organów ochrony prawnej, którego istotnym celem jest utrzymanie ekonomicznej pozycji na rynku. I choć splendoru wynikającego z zasługujących na uznanie działań naszych poprzedników nikt Adwokaturze nie odbie-

rze, to dzisiaj samo odwoływanie się do tej historii i związanego z nią etosu nie może zastąpić potrzeby samookreślenia pozycji na rynku i roli Adwokatury w demokratycznym państwie prawnym.

Przedstawianie Adwokatury jako środowiska wyjątkowego i z tego już choćby powodu fundamentalnie różniącego się od pozostałych środowisk prawniczych nie stanowi dziś samodzielnej i wystarczającej podstawy działania Adwokatury jako środowiska, ani też adwokatów jako przedstawicieli tej bez wątpienia istotnej z publicznego, ustrojowego, społecznego i wreszcie jednostkowego punktu widzenia profesji. Wyeliminowanie misji sprowadzi Adwokaturę do roli jednego z setek zawodów. Wyeliminowanie przedsiębiorczości wśród adwokatów doprowadzi do ich pauperyzacji i marginalizacji. Rzecz w proporcjach – obydwa założenia powinny znaleźć się w obszarze strategicznych zainteresowań. Zmiany, jakie dokonały się w strukturze społecznej, politycznej i prawnej, sprawiają, że strategia Adwokatury, której realizacja ma na celu zagwarantowanie właściwej pozycji Adwokatury jako środowiska oraz adwokatów jako przedstawicieli tego zawodu, muszą uwzględniać fakt, że stanowimy jeden z elementów złożonego systemu ochrony prawnej. Koncepcja Adwokatury przyszłości oparta powinna być zatem na założeniu, że w pierwszej kolejności poszukujemy własnego, i chcemy w to wierzyć, wyjątkowego, miejsca wśród przedstawicieli zawodów prawniczych. Miejsca i pozycji szczególnej, bo związanej z wyjątkową rolą Adwokatury, stanowiącej wyraz głosów środowiska prawniczego, inicjującej najważniejsze debaty, przedstawiającej argumenty, wreszcie – broniącej zasad i reguł, z których zbudowana jest tkanka demokratycznego państwa prawnego. Równie istotnym celem – a dla wielu wręcz istotniejszym – jest konsekwentne podejmowanie inicjatyw ułatwiających adwokatom wykonywanie działalności zarobkowej. Z perspektywy obydwu celów zasadniczym elementem budowy strategii dla Adwokatury jest właściwe ukształtowanie

instytucjonalnego, społecznego i normatywnego otoczenia. Postrzegając Adwokaturę jako jeden z elementów złożonego systemu ochrony prawnej, budując wszelkie programy, założenia lub określając cele naszego działania, nie możemy tracić z pola widzenia, że podstawowym punktem odniesienia są dla nas sędziowie, prokuratorzy, radcowie prawni i notariusze. Środowiska składające się na system, którego funkcjonowanie bezpośrednio przekłada się na pozycję, wizerunek i sposób funkcjonowania Adwokatury. Uświadomienie sobie, że żadne środowisko prawnicze samodzielnie nie tylko nie jest w stanie zrealizować jakiegokolwiek partykularnego celu, lecz nawet ochronić podstawowych i wydawałoby się oczywistych wartości, w tym czasami zawodowych imponderabiliów, powinno skłaniać nas do próby zbudowania strategii dla Adwokatury z uwzględnieniem pozostałych zawodów prawniczych. Obraz Adwokatury, jej społeczny prestiż są bowiem uzależnione od oceny funkcjonowania całego systemu ochrony prawnej lub wymiaru sprawiedliwości. Każda z dysfunkcji, z jaką spotyka się obywatel, obciąża wszystkie środowiska prawnicze i jest dla każdego z nich równie destrukcyjna. Kierując się tym przekonaniem, można wskazać, że sprawnie funkcjonujące postępowania sądowe, właściwie działająca prokuratura *etc.* są równie ważne dla adwokatów, radców prawnych, jak i dla sędziów, prokuratorów, notariuszy czy komorników.

Kierując się tak określonymi przesłankami, za ważny cel uznać należy próbę zbudowania pozycji Adwokatury jako lidera – najaktywniejszego i najbardziej kreatywnego zawodu prawniczego. Mamy ku temu dobre historyczne podstawy, a także całkiem niedawne udane inicjatywy skupienia wszystkich środowisk prawniczych wokół wskazywanych przez Adwokaturę zagadnień. Warta podkreślenia jest zasada: inicjowanie i propagowanie idei mających interśrodowiskowe znaczenie, ważnych i doniosłych publicznie, niepartykularnych. Naczelną regułą wyznaczającą podstawowe elementy strategii dla Adwokatury powinna

być zatem diagnoza stanu Adwokatury w kontekście wszystkich środowisk składających się na system ochrony prawnej oraz diagnoza zasad funkcjonowania systemu wymiaru sprawiedliwości. Na jej podstawie pojawiać się powinny kierunkowe założenia i strategiczne cele, etapowe i konkretne zadania, których realizacja służyć ma ogółowi, a przez to Adwokataturze. Inicjatywa, innowacyjność, ale przede wszystkim stanowiąca ich najgłębszą podstawę diagnoza źródeł i charakteru dysfunkcji to podstawowe założenie strategii. Jeśli bowiem chcemy, wzorem naszych znamienitych poprzedników, zasłużyć sobie ponownie na pozycję szczególną, to musimy przejść tę samą drogę, którą kroczyli nasi poprzednicy.

Charakterystyczna dla ostatnich dwudziestu lat reaktywność działania Adwokatury jako środowiska wydaje się być jednym z zasadniczych źródeł ponoszonych przez nas porażek. Tych zaś było wiele. Koszt utraty wpływu na przyjęcia do Adwokatury objawia się gigantyczną liczbą młodych adeptów sztuki adwokackiej, którzy aspirowali do wykonywania zawodu adwokata kierowani nie tylko złudną wizją wysokich przychodów, lecz również, a w wielu przypadkach przede wszystkim, społeczną pozycją i rolą adwokata. Kogoś wyjątkowego, kto przede wszystkim ma określoną pozycję społeczną, a w dalszej kolejności jest osobą zamożną. Wynikająca z wielu powodów pauperyzacja zawodu adwokata najboleśniejsza jest w obszarze utraconego społecznego prestiżu. By nie był to dla adwokatów i Adwokatury raj utracony, trzeba zarzucić zachowawczą postawę reagowania na zjawiska zewnętrzne i wrócić do charakteryzujących niegdyś Adwokaturę innowacyjności, kreatywności i uniwersalności. Działanie w interesie wszystkich środowisk prawniczych jest działaniem w najlepiej pojętym interesie Adwokatury, stwarzającym największe szanse na realizację także pewnych celów partykularnych. Istotnym spośród nich wydaje się być stworzenie przyjaznych ram wykonywania zawodu adwokata jako przedsiębiorcy znajdującego się na trudnym

i wymagającym rynku. Ten cel zaś łatwiej uzyskać, współdziałając z innymi środowiskami prawniczymi, które zainteresowane są jego osiągnięciem.

Niezależnie od powyżej wskazanych działań Adwokatura winna zwrócić szczególną uwagę na pozycję jej członków na rynku usług prawnych. Aby uzyskać, a w konsekwencji utrzymać pozycję lidera, niewątpliwie konieczne jest tworzenie warunków do świadczenia przez adwokatów pomocy prawnej na najwyższym poziomie. W czasie kiedy Adwokatura utraciła ostatni monopol na usługi prawne, konieczne także jest zastanowienie nad takimi cechami naszego zawodu, które nam jako grupie dawałyby przewagę na rynku. W świetle obecnych regulacji tym wyróżnikiem jest nasza niezależność. Ponadto śmiało można powiedzieć, że to, co nas, ale także radców prawnych, wyróżnia na rynku usług prawnych, to etyka i obowiązek zachowania tajemnicy adwokackiej. Szczególnie ten ostatni obowiązek winien być przez Adwoka-

turę broniony, w szczególności w sytuacji, kiedy coraz liczniejsze są zamachy sądów powszechnych na te uprawnienia. Podstawą relacji klient–adwokat jest zaufanie. Bez umocnienia instytucji tajemnicy adwokackiej nie będzie możliwe zbudowanie zaufania, koniecznego do podjęcia obrony czy zastępstwa procesowego w sprawach cywilnych.

Natomiast sprostanie wymogowi przedsiębiorczości wymaga od Adwokatury wywołania i stałej dyskusji o przyszłości rynku usług prawnych, z uwzględnieniem nowych technologii, które niewątpliwie będą miały wpływ na formę i treść usług prawnych. Nowoczesne technologie mogą w niedalekiej przyszłości zrewolucjonizować formę prowadzenia spraw sądowych. W perspektywie 20 lat możliwe jest pojawienie się takich rozwiązań, które wywrą na trwałe wpływ na formę świadczenia pomocy prawnej przez adwokatów, w tym również w kierunku dla nich niekorzystnym. Dlatego stały dialog środowiska jest konieczny, aby Adwokatura była przygotowana na zmieniający się świat.

## Projekt Strategii Adwokatury

### Założenia strategiczne: Pozycja Adwokatury w społeczeństwie i strukturze publicznej za 20 lat

1. Adwokatura jako ogół przedsiębiorczych profesjonalistów, stanowiących intelektualną elitę społeczeństwa, posiadający zbudowaną na przestrzeni wielu lat chlubnej historii znaczącą pozycję oraz autorytet, odgrywający kluczową rolę w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym kraju.

2. Adwokatura rozpoznawalna w społeczeństwie i wśród przedsiębiorców jako szczególnie potrzebna, dostępna dla społeczeństwa, zapewniająca wykwalifikowaną pomoc prawną na każdym etapie postępowania, zarówno w toku postępowania (administracyjnego czy sądowego), jak i przed jego wszczęciem, funkcjonująca w oparciu o najwyższe standardy

etyczne, przy podkreśleniu wartości tajemnicy adwokackiej i jej ochrony.

3. Adwokatura wypracowująca optymalne modele funkcjonowania zawodowego i wypracowująca mechanizmy wspierające adwokatów w codziennej pracy oraz tworząca platformy wymiany doświadczeń i wiedzy pomiędzy adwokatami, dbająca o mechanizmy sprzyjające bezpieczeństwu w wykonywaniu zawodu.

4. Adwokatura jako lider środowisk prawniczych, otwarta na dialog, prezentująca koncepcje odpowiadające nie tylko na aktualne wyzwania – ale też wychodząca naprzeciw spodziewanym wyzwaniom, inicjująca wspólne przedsięwzięcia środowisk prawniczych, ukierunkowane na realizację interesu publicznego.

5. Adwokatura analizująca i kontrolująca proces przestrzegania obowiązującego prawa

przez wszystkie organy i instytucje publiczne, zwracająca uwagę mediów i społeczeństwa na dostrzegane nieprawidłowości, inicjator określonych zmian, w szczególności dotyczących obowiązującego prawa oraz funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości i systemu ochrony prawnej oraz przestrzegania praw człowieka.

6. Awokatura poszerzająca i intensyfikująca współpracę międzynarodową, w tym w szczególności w ramach prawniczych i zawodowych organizacji i instytucji w Unii Europejskiej.

7. Awokatura przygotowująca i wdrażająca model sprawnego, racjonalnego i efektywnego systemu kształcenia aplikantów, opartego na więzi między aplikantem i patronem, aktywnym uczestniczeniu aplikanta w bieżącej, codziennej pracy patrona, na szeroko rozumianym przygotowaniu do wykonywania zawodu, niepojmowanym wyłącznie jako poszerzanie wiedzy prawniczej, lecz również zasad etycznych, znajomości funkcjonowania kancelarii, kontakcie z klientem.

8. Awokatura funkcjonująca w oparciu o racjonalnie ukształtowaną strukturę samorządową, umożliwiającą sprawne i efektywne zarządzanie.

9. Awokatura budząca zaufanie społeczne, wrażliwa na zaistniałe potrzeby społeczno-gospodarcze, współpracująca z władzami państwowymi i samorządowymi w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych lub społecznie skomplikowanych.

### **Dążenie do osiągnięcia założeń strategicznych poprzez realizację celów strategicznych**

#### **Cel strategiczny nr 1**

#### **Wzmocnienie pozycji Awokatury**

Metody operacyjne:

1. Proaktywna budowa pozycji Awokatury; ograniczanie działań reaktywnych.

2. Zmiana rzeczywistości poprzez inicjatywy poprawy pozycji rynkowej adwokatów i poszerzenia uprawnień adwokatów.

3. Konsekwentna budowa przez Awokaturę siły politycznego oddziaływania, potrzebnej

do skutecznej realizacji postulatów Awokatury.

4. Współdziałanie z innymi zawodami prawniczymi oraz z samorządami zawodowymi.

5. Stworzenie podstaw do instytucjonalnej współpracy z podmiotami odpowiedzialnymi za proces legislacyjny, wzmacniających możliwość skutecznego udziału i wpływu Awokatury na proces stanowienia prawa.

6. Prezentowanie stanowiska w kluczowych sprawach dotyczących rynku usług prawnych i wymiaru sprawiedliwości oraz praw człowieka.

7. Publiczna analiza aktów normatywnych przez specjalną i zetatyzowaną komórkę NRA.

8. Stała praca nad koncepcjami zmian normatywnych w obszarach związanych z działalnością Awokatury oraz przedstawianie do publicznej debaty gotowych projektów zmian wraz z rzeczowym wskazywaniem zasadności takowych zmian i ich znaczenia dla interesu publicznego.

9. Tworzenie mechanizmów inspirujących środowisko adwokackie do przedstawiania koncepcji i propozycji zmian, stanowiących podstawę do opracowywania stanowiska Awokatury w ramach instytucjonalnego współdziałania w procesie stanowienia prawa. Monitoring legislacji również na poziomie izb.

10. Stworzenie mechanizmów świadczenia przez Awokaturę pomocy eksperckiej ośrodkom władzy publicznej.

11. Konsekwentny rozwój sądownictwa polubownego i mediacji w ramach Awokatury

12. Jednoznaczne określenie postulatów Awokatury, w szczególności:

- a. Ujednolicenie kryteriów naboru na aplikacje prawnicze oraz egzaminów końcowych, z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych aplikacji.
- b. Zawód sędziego koroną zawodów prawniczych.
- c. Udział wszystkich zawodów prawniczych w wyłanianiu kandydatów na urząd sędziego, prokuratora.
- d. Ograniczenie immunitetów sędziowskich do czynności orzeczniczych.
- e. Uproszczenie procedur (ograniczenie ob-

- szerności kodeksów), ograniczenie postępowań wpadkowych.
- f. Przestrzeganie zasady dobrej legislacji, tak aby akt normatywny nie był wielokrotnie zmieniany w krótkich odstępach czasu.
  - g. Starania w zapewnieniu jednolitości wykładni prawa stosowanej przez sądy.
  - h. Wyznaczanie adwokatów z urzędu + zwalnianie od kosztów. Zwiększony udział rad adwokackich.
  - i. Współtworzenie sprawnego systemu nieodpłatnej pomocy prawnej opartego na zasadach rynkowych.
  - j. Pełnomocnik/obrońca z urzędu jako forma dobrowolnego świadczenia usług na podstawie umowy ze Skarbem Państwa na rynkowych zasadach.
  - k. Stworzenie systemu powszechnych ubezpieczeń ochrony prawnej, stanowiącego jeden z filarów systemu finansowania profesjonalnej pomocy prawnej.

### **Cel strategiczny nr 2**

#### **Wizerunek Adwokatury**

Uświadomienie potrzeby promocji Adwokatury w ramach ogólnej strategii długoterminowej oraz strategii definiowanej przez cele zadaniowe.

Strategiczne metody długoterminowe:

1. Koordynacja strategii wizerunkowej z priorytetowymi zadaniami Adwokatury.
2. Sukcesywne rozwijanie marki „adwokat” na szerokim rynku usług prawnych.
3. Koordynacja strategii wizerunkowej dotyczącej marki zawodu adwokat z przekazem zewnętrznym.
4. Koordynacja działalności wizerunkowej dotyczącej marki zawodu adwokat z podnoszeniem standardów niezbędnych dla utrzymania prawdziwości przekazu zewnętrznego.
5. Regularne prowadzenie badań środowiska adwokackiego i opinii publicznej, w celu monitorowania marki adwokat na rynku usług prawnych.
6. Opracowanie i wdrożenie systemu komunikacji medialnej o działalności publicznej adwokatów i Adwokatury.

7. Poszerzenie rynku usług prawnych poprzez uświadomienie potrzeby korzystania z pomocy adwokata.

Strategiczny cel wizerunkowy – wykreowanie wizerunku adwokata jako prawnika pierwszego wyboru

Metody operacyjne zewnętrzne:

1. Promowanie zawodu adwokata jako marki na rynku usług prawnych, kojarzonej z niezależnością, bezpieczeństwem, zaufaniem, indywidualnym podejściem do klienta oraz wysoką jakością świadczonych usług.
2. Poszerzenie i promocja rynku usług prawnych w zakresie obsługi podmiotów gospodarczych świadczonej przez adwokatów.
3. Poszerzenie i promocja rynku usług prawnych w zakresie doradztwa prawnego świadczonego przez adwokatów.
4. Budowanie nawyku korzystania prewencyjnego z pomocy adwokata.
5. Aktywne uczestnictwo w działaniach CSR związanych z bezpieczeństwem i edukacją prawną.

6. Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu komunikacji zewnętrznej działań podejmowanych przez Naczelna Radę Adwokacką.

Metody operacyjne wewnętrzne:

7. Zorientowanie działań wizerunkowych realizowanych przez Naczelna Radę Adwokacką wokół potrzeb środowiska adwokackiego.
8. Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu komunikacji wewnętrznej dotyczącego działań podejmowanych przez Naczelna Radę Adwokacką.
9. Uzupełnienie szkoleń adwokatów i aplikantów adwokackich o elementy związane z budowaniem wizerunku marki adwokata.
10. Uzupełnienie szkoleń adwokatów i aplikantów adwokackich o elementy związane z podwyższaniem jakości świadczonej pomocy prawnej.

### **Cel strategiczny nr 3**

#### **Doprowadzenie do właściwego podziału rynku usług prawnych**

Metody operacyjne:

1. Rynek usług prawnych – naturalny po-

dział: prawnicy wykonujący wolny zawód *vs.* prawnicy pozostający w stosunku pracy.

2. Współpraca z przedstawicielami innych zawodów prawniczych, w szczególności w kluczowych obszarach wymagających współdziałania zwłaszcza w zakresie legislacji, współpracy międzynarodowej, w działalności szkoleniowej i w sferze dyscyplinarnej.

3. Dążenie do profesjonalizacji rynku usług prawnych – z wyłączeniem podmiotów, które nie legitymują się wystarczającymi kwalifikacjami.

4. Skoordynowanie zwalczania przejawów nieuczciwej konkurencji.

5. Zdefiniowanie tożsamości zawodowej w warunkach zmienionego rynku.

6. Określenie zasad świadczenia pomocy prawnej w warunkach nowych technologii.

7. Starania o poszerzenie uprawnień adwokatów o niektóre czynności notarialne.

#### **Cel strategiczny nr 4**

##### **Adwokatura profesjonalnie zarządzana**

Metody operacyjne:

1. Strategiczne zarządzanie Adwokaturą.
2. Tworzenie platform wymiany myśli i doświadczeń. Poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
  - a. Prezydium NRA jako organ wykonawczy zadań określonych przez NRA.
  - b. NRA jako gwarant realizacji założeń strategicznych oraz jednolitości działań w zakresie wykonywania zadań Adwokatury.
  - c. Sprawna komunikacja zewnętrzna skoordynowana z działalnością PR.
  - d. Sprawna komunikacja wewnętrzna; debaty z wykorzystaniem środków nowoczesnej komunikacji w celu zwiększenia elastyczności operacyjnej.
  - e. Rozważenie utworzenia konwentu dziekanów.
  - f. Stworzenie mechanizmów służących koordynacji i komplementarności strategicznie określonych działań NRA i ORA.
  - g. Decentralizacja zarządzania. Skupienie bieżących decyzji zarządczych na poziomie izb adwokackich.

3. Udoskonalenie struktury organizacyjnej i zarządzania finansami.

- a. Precyzyjne określenie kompetencji poszczególnych funkcji członków Prezydium NRA wraz z podziałem obowiązków i wskazanym zakresem odpowiedzialności.
  - b. Powołanie komisji stosownie do potrzeb.
  - c. Precyzyjne określenie kompetencji poszczególnych komisji NRA wraz z podziałem obowiązków i zadań.
  - d. System finansowania komisji oparty na budżetowaniu wcześniej zaakceptowanych projektów zgodnych z celami strategicznymi. Obowiązek komisji przedłożenia projektów wraz ze wskazaniem szczegółowych prognoz kosztowych. Ustalenie budżetu NRA i środków komisji w oparciu o przedłożone projekty.
  - e. Doskonalenie systemu zarządzania finansami.
  - f. Budżetowanie i planowanie wydatków.
    - i. Wydatki oparte na zabudżetowaniu w myśl założeń strategicznych.
    - ii. Konsekwentna realizacja założeń polityki finansowej.
    - iii. Usprawnienie analityki finansowej.
    - iv. Decyzje finansowe *ad hoc* na zasadzie wyjątku.
  - g. Priorytetowe sfery finansowe Adwokatury: (1) doskonalenie zawodowe; (2) działalność legislacyjna; (3) szkolenie aplikantów; (4) działalność wizerunkowa; (5) nadzór nad wykonywaniem zawodu; (6) zwalczanie nieuczciwej konkurencji; (7) pion dyscyplinarnej; (8) działalność integracyjna.
4. Stałe podnoszenie jakości procesów organizacyjnych w celu przekształcenia administrowania w proces zarządzania potencjałem społecznym Adwokatury.

#### **Cel strategiczny nr 5**

##### **Najwyższy poziom kształcenia**

1. Kształcenie zawodowe – bezwzględny priorytet działalności Adwokatury. Konieczność wzmocnienia i wypracowania optymalnego i przyjaznego adwokatom modelu doskonalenia zawodowego.

2. Doprowadzenie do ukształtowania systemu przyjęć na aplikację w oparciu o kryteria gwarantujące dopływ najlepszych studentów.

3. Propagowanie zasady równorzędności aplikacji oraz swobodnego przepływu między zawodami prawniczymi, równorzędne formy egzaminowania we wszystkich aplikacjach prawniczych.

4. Stopniowe ograniczanie możliwości uzyskania tytułu zawodowego adwokata z pominięciem aplikacji.

5. Model sprawnego, racjonalnego i efektywnego systemu kształcenia aplikantów.

6. Wzorzec kształcenia aplikantów:

- Głównie szkolenie zawodowe.
- Model aplikant–patron.
- Nacisk na praktykę zawodową pod stałą opieką patrona.
- Ograniczenie odbywania aplikacji bez kontaktu z patronem i bez uczestniczenia aplikanta w funkcjonowaniu kancelarii.
- Małe grupy zajęciowe.
- Nowoczesne metody szkolenia nakierowane na nabycie praktycznych umiejętności wykonywania zawodu, takie jak *case study*, *moot court*, *mock trial*, szkolenia z retoryki, psychologii sądowej, warsztaty pisania pism procesowych, zajęcia z negocjacji, podstaw zarządzania niezbędnymi do wykonywania zawodu w formie dopuszczalnej przez ustawę.

### Cel strategiczny nr 6

#### Przyjazny model wykonywania zawodu

Metody operacyjne:

1. Rozluźnienie zasad etyki dotyczących możliwości reklamowania usług świadczonych przez adwokatów i wypracowanie sensownego modelu dopuszczalnej promocji i reklamy zawodu adwokata oraz wspólnej strategii marketingowej.

2. Otwarcie możliwości wykonywania zawodu w spółkach prawa handlowego posiadających osobowość prawną.

3. Poszerzenie możliwości uczestniczenia przez adwokatów w zarządach spółek kapitałowych.

4. Wzmocnienie normatywnych gwarancji bezwzględności charakteru tajemnicy adwokackiej, w tym w sferze elektronicznego przepływu informacji.

5. Instytucjonalny model pomocy prawnej z urzędu. System bezpłatnej pomocy prawnej dla osób rzeczywiście potrzebujących, finansowanej na warunkach rynkowych.

6. Ukształtowanie modelowych umów współpracy pomiędzy adwokatami (zwłaszcza w relacji adwokat niebędący współnikiem–spółka adwokacka).

### Cel strategiczny nr 7

#### Zachowanie najwyższej jakości samorządowego sądownictwa dyscyplinarnego

Metody operacyjne:

1. Utrzymanie sądownictwa dyscyplinarnego w strukturze samorządu.

2. Niezależny i autonomicznie budżetowany pion dyscyplinarny.

3. Poprawa jakości postępowań dyscyplinarnych.

4. Szybkość i rzetelność postępowań dyscyplinarnych.

5. Określenie pozycji rzeczników i ich zastępców.

6. Wprowadzenie immunitetu w zakresie czynności orzeczniczych.

7. Uchwalenie regulaminów:

- działania rzeczników dyscyplinarnych,
- wyboru zastępców rzeczników i określenie ich kompetencji.

8. Racjonalizacja zasad funkcjonowania organów dyscyplinarnych oraz umacnianie mechanizmów kontroli i nadzoru nad przestrzeganiem zasad etyki i deontologii zawodowej.

9. Zaproponowanie modelu normatywnego odpowiedzialności dyscyplinarnej w odpowiedzi na sygnały z orzecznictwa SN.

### Cel strategiczny nr 8

#### Adwokatura przyjazna, zintegrowana, otwarta na otoczenie

Metody operacyjne:

1. Wzmocnienie roli Adwokatury w dziedzi-



nie nauki, edukacji i promocji kultury prawnej społeczeństwa.

- a. Większe zaangażowanie w proces kształcenia licealnego.
- b. Współpraca z powszechnym systemem edukacyjnym.
- c. Działalność *pro bono* w zakresie adekwatnym do stopnia obciążenia adwokatów obowiązkami publicznymi opłaconymi poniżej stawki rynkowej.
- d. Po urealnieniu zasad pomocy prawnej z urzędu pozostawienie w zakresie działania samorządu adwokackiego decyzji odnośnie do świadczenia pomocy prawnej *pro bono*.
- e. Wypracowanie systemu inspirującego adwokatów do współtworzenia doktryny poprzez publikację głoś i artykułów o tematyce prawnej.
- f. Stworzenie platform wymiany wiedzy i doświadczenia pomiędzy adwokatami.
- g. Inspirowanie badań oraz publikacji dotyczących szeroko pojętego „warsztatu adwokata”, taktyki adwokackiej, wymowy prawniczej, piśmiennictwa prawniczego, logiki, socjologii, psychologii.

2. Rozwijanie aktywności Adwokatury w dziedzinie sportu i rekreacji.

3. Dalszy rozwój kulturotwórczej roli Adwokatury i promowanie postaw kulturotwórczych wśród aplikantów.

4. Dbalność o integrację środowiska przez organizację przedsięwzięć artystycznych i sportowych.

5. Współpraca ze stowarzyszeniami i towarzystwami naukowymi, kulturalnymi i sportowymi.

Nie ulega wątpliwości, że nakreślona wyżej wizja to wizja Adwokatury aktywnej, by nie rzec – niezwykle aktywnej.

Wydaje się, że cele strategiczne powinny się zakreślić szeroko i na bieżąco korygować stopień ich realizacji, stosownie do możliwości. Przyjęte i wyraźnie określone priorytety finansowe stanowią drogowskaz, które z celów strategicznych powinny być realizowane w pierwszej kolejności, a które w dalszej. O stopniu realizacji strategii decydują zresztą nie tylko sprawy finansowe, lecz również – a może przede wszystkim – aktualne potrzeby i bieżąca sytuacja. Szerokie zakreślenie celów strategicznych stwarza możliwość wykorzystania strategii w sposób bardziej elastyczny. Nawet jeśli okaże się w przyszłości, że niektóre z celów strategicznych nie są w wystarczającym stopniu realizowane w danym okresie, to strategia stanowić będzie punkt odniesienia – wyznaczający optymalny poziom Adwokatury i właściwy zakres aktywności jej władz, choć nie zawsze łatwy lub możliwy do osiągnięcia.

Czy przedstawiony wyżej projekt Strategii Adwokatury spełniać będzie pokładane w nim nadzieje? W toku prac powinniśmy postawić założenie, że jeszcze nie. Dlatego też konieczne wydaje się poddanie go krytycznemu spojrzeniu środowiska w otwartej debacie publicznej, jeszcze przed ostatecznym przedstawieniem go Naczelnej Radzie Adwokackiej i Krajowemu Zjazdowi Adwokatury. Być może zaproponowany projekt Strategii Adwokatury zaktywizuje dyskusję środowiskową i pomoże projekt ten udoskonalić.

*adw. prof. dr hab. Maciej Gutowski, Przewodniczący Zespołu ds. Strategii Adwokatury, Dziekan ORA w Poznaniu*  
*adw. prof. dr hab. Piotr Kardas, Przewodniczący Komisji Legislacyjnej NRA*