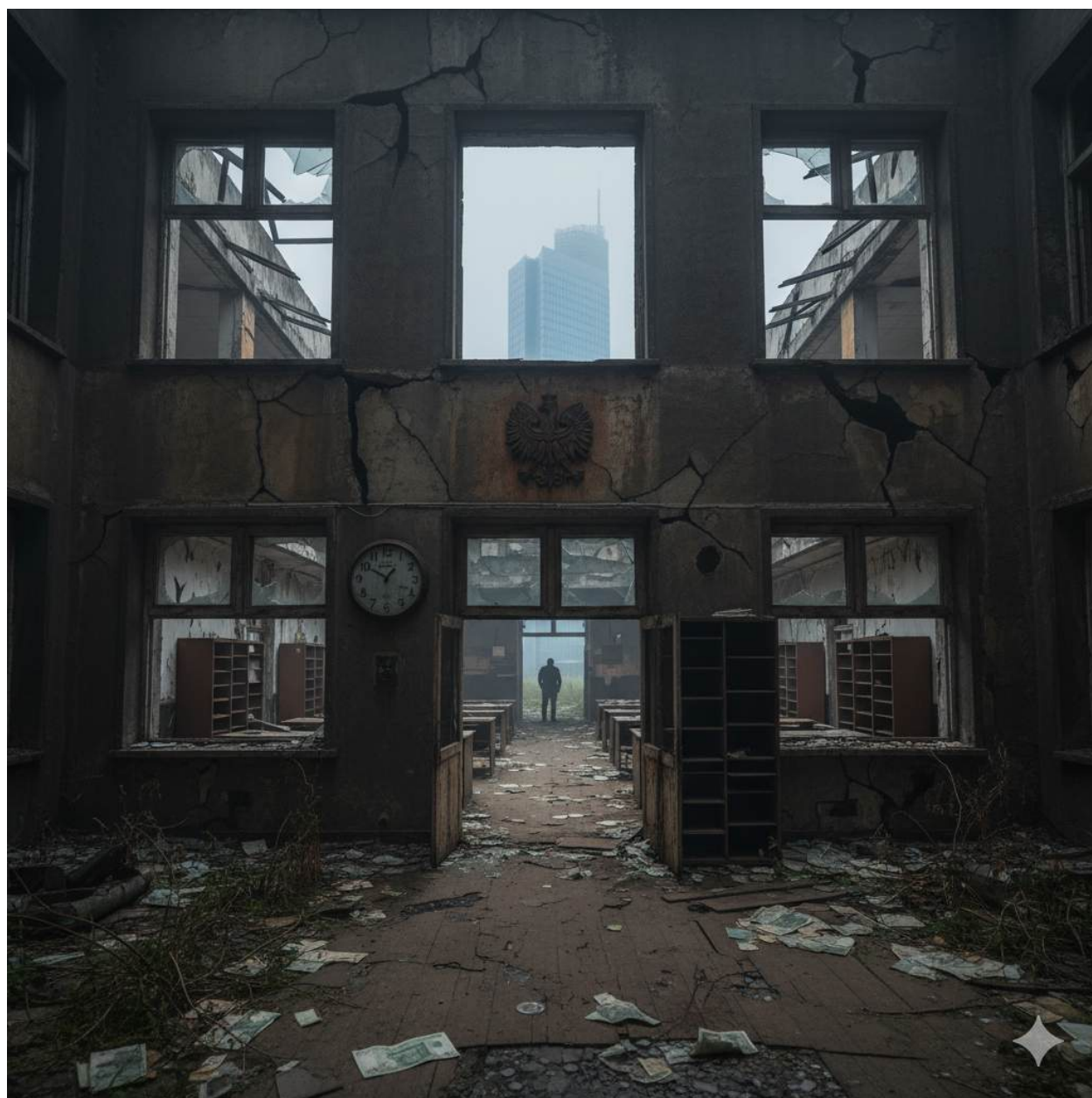


Strukturalna nierentowność Egzekucji Sądowej w Polsce — Analiza Ekonomiczna i Rekomendacje Legislacyjne

Autor: Michał Ratuszniak - Komornik Sądowy przy Sądzie Rejonowym w Tomaszowie Maz.



1. Wprowadzenie: Systemowy Kryzys Finansowania Egzekucji Sądowej

Problem nierentowności egzekucji sądowej w Polsce nie jest kwestią partykularnych interesów grupy zawodowej komorników, lecz fundamentalnym zagrożeniem dla stabilności jednego z filarów wymiaru sprawiedliwości oraz dla finansów publicznych. Obecny model finansowania, narzucony ustawowo, doprowadził do sytuacji, w której wykonywanie zadań powierzonych przez państwo jest strukturalnie nieopłacalne. Celem niniejszego dokumentu jest przedstawienie obiektywnej, opartej na twardych danych, analizy ekonomicznej, która świadomie odchodzi od argumentów wizerunkowych na rzecz merytorycznego rachunku kosztów. Wykazuje ona, że utrzymywanie status quo jest nie tylko destrukcyjne dla systemu egzekucyjnego, ale również kosztowne dla budżetu państwa.

Niniejszy Raport, wykorzystując rygorystyczną metodologię rachunkowości zarządczej, zidentyfikuje patologie obecnego modelu finansowania, określi ich realną skalę oraz przedstawi konkretne, oparte na dowodach, rekomendacje legislacyjne. Są one niezbędne do przywrócenia systemowi egzekucji ekonomicznej racjonalności i długoterminowej wydolności. Zastosowane podejście analityczne stanowi narzędzie, które w sposób niepodważalny demaskuje mity narosłe wokół egzekucji i obnaża prawdziwy stan ekonomiczny systemu.

2. Metodologia Analizy: Obiektywizacja Kosztów Działań

Strategiczne znaczenie dla wiarygodności niniejszej analizy ma wybór odpowiedniej metodologii. Aby precyzyjnie ocenić rentowność zadań publicznych, konieczne jest odejście od mylących średnich arytmetycznych i indywidualnych wyników finansowych wskazanych w oświadczeniach majątkowych, które zaciemniają obraz systemu. Zamiast tego zastosowano metodę, która precyzyjnie alokuje koszty do działań, które je generują, pozwalając na obiektywną wycenę każdej czynności. Tylko takie podejście pozwala zidentyfikować, które zadania są rentowne, a które generują strukturalną stratę, subsydiowaną przez inne działania.

Kluczowe założenia zastosowanej metodologii analitycznej są następujące:

- **Metodologia Główna: Rachunek Kosztów Działań (Activity-Based Costing - ABC)** Jako podstawę analizy przyjęto Rachunek Kosztów Działań – standard w nowoczesnej rachunkowości zarządczej. Metoda ta, w przeciwieństwie do tradycyjnych podejść, nie rozlicza kosztów stałych (np. wynagrodzenia, najem lokalu, IT) w sposób uśredniony na wszystkie sprawy. Zamiast tego precyzyjnie przypisuje koszty zasobów do konkretnych działań (np. obsługa sprawy drobnej, przygotowanie doręczenia), mierząc, ile czasu i zasobów każde z tych działań realnie konsumuje. W istocie, zamiast traktować całą pracę jednakowo, ABC działa jak szczegółowe badanie czasochłonności i kosztów dla biura prawnego, precyzyjnie obliczając, ile naprawdę kosztuje wykonanie każdego konkretnego zadania.

- **Kluczowy Wskaźnik: Koszt 1 Roboczogodziny** Fundamentalną miarą, która obiektywizuje analizę, jest koszt jednej roboczogodziny pracy kancelarii. Wskaźnik ten, obliczony na podstawie sumy wszystkich miesięcznych kosztów stałych podzielonej przez łączną liczbę godzin pracy, pozwala na precyzyjną wycenę pracochłonności poszczególnych zadań. Każda godzina poświęcona na daną sprawę generuje wymierny, policzalny koszt dla kancelarii.

- **Model Analityczny: Segmentowy Model Ważony** Analiza odrzuca błędne założenie "płaskiej" średniej opłaty za sprawę. Zastosowano Segmentowy Model Ważony, który dzieli wszystkie wpływające sprawy na odrębne segmenty (np. egzekucje drobne, egzekucje złożone, doręczenia sądowe). Każdy segment charakteryzuje się inną pracochłonnością, innym poziomem kosztów zmiennych i odmiennym potencjałem przychodowym, co pozwala na realistyczne modelowanie przepływów finansowych w kancelarii.

Tabela 1: Zastosowane Zasady Ekonomiczne

Zasada Ekonomiczna Zastosowanie w Analizie

Zasada Pokrycia (Cost-Coverage Principle)	Pełnego Kosztów	Podstawowa zasada dla rynków regulowanych, która zakłada, że odgórnie narzucona opłata za usługę musi pokrywać co najmniej jej uzasadniony koszt. Analiza weryfikuje, czy ustawowa opłata za doręczenie (60 zł) spełnia ten warunek w konfrontacji z realnym kosztem tej czynności, wyliczonym metodą ABC na poziomie 115-133 zł.
Analiza Subsydiowania Skośnego (Cross-Subsidization Analysis)		Identyfikacja i kwantyfikacja patologicznego mechanizmu, w którym zyski z nielicznych, losowych spraw o wysokiej wartości są przymusowo transferowane na pokrycie strat generowanych przez masowe, obligatoryjne i strukturalnie nierentowne zadania (np. bezskuteczne egzekucje, doręczenia sądowe).

Zastosowanie tej rygorystycznej metodologii do realnych danych księgowych pozwala na zbudowanie wiarygodnych modeli rentowności dla kancelarii o różnej skali działania, co stanowi podstawę do dalszych wniosków.

3. Analiza Modelowa Rentowności: Dowody na Dysfunkcyjność Systemu

Niniejsza analiza dowodzi, że problem nierentowności ma charakter systemowy i nie jest zależny od indywidualnej efektywności czy skali działalności. Została ona przeprowadzona na trzech odrębnych, realistycznych modelach, odzwierciedlających funkcjonowanie małej (2-osobowej), średniej (4-osobowej) i dużej (7-osobowej) kancelarii komorniczej. Celem jest wykazanie, że patologiczne mechanizmy finansowe, takie jak subsydiowanie skośne i praca poniżej kosztów, są wbudowane w obecny system prawny i dotyczą podmioty niezależnie od ich wielkości.

3.1. Baza Kosztowa: Ustalenie Realnych Kosztów Funkcjonowania Kancelarii

Podstawą wszystkich modeli jest analiza realnych, udokumentowanych kosztów stałych, niezbędnych do utrzymania gotowości do wykonywania zadań powierzonych przez państwo. Poniższa tabela przedstawia przykładowe koszty dla modelowej kancelarii średniej wielkości.

Tabela 2: Modelowe Miesięczne Koszty Stałe (Kancelaria 4-osobowa)

Kategoria	Koszt Miesięczny (PLN)
Wynagrodzenia i ZUS (3 pracowników)	16.850,79 (przyjęto minimalne wynagrodzenie)
Najem Lokalu (Założenie średnie)	4 250,00
Obsługa IT (Currenda, Komornik IT, Online)	1 804,64
Administracja (Księgowość, Ochrona)	885,00
Telekomunikacja (Światłowod, Tel. kom.)	392,84
Składka samorządowa	400,00
Materiały biurowe	800,00
Paliwo (dojazdy)	450,00
Inne	694,95

Jak wskazują dane, suma kosztów miesięcznych wynosi **26 528,22 zł**, co przekłada się na potężny roczny koszt stały (RKS) w wysokości **318 338,64 zł**. Na podstawie tych realnych kosztów, obliczony **koszt 1 roboczogodziny** dla tego modelu wynosi **39,48 zł**. Jest to fundamentalna kwota, którą kancelaria ponosi za każdą godzinę pracy dowolnego członka zespołu, zanim komornik jako przedsiębiorca osiągnie jakikolwiek zysk.

3.2. Model 1: Mała Kancelaria (2-osobowa) – Iluzja Przetrwania

Model ten analizuje sytuację najmniejszych podmiotów na rynku, opartych na pracy komornika i jednego pracownika, przy rocznym wpływie 575 spraw. Koszt 1 roboczogodziny w tym modelu wynosi **34,34 zł**.

Wynik Finansowy Modelu Małej Kancelarii

Baza Kosztowa (Koszty Stałe Kancelarii 2-osobowej)

Koszty stałe zostały proporcjonalnie obniżone w stosunku do modelu 4-osobowego.

Tabela 1: Miesięczne Koszty Stałe (Operacyjne) – Model 2-osobowy

Kategoria	Koszt Miesięczny (PLN)	Uwagi
Wynagrodzenia i ZUS (1 pracownik)	5 616,93	Założenie średniej z poprzedniego modelu (16850,79 / 3)
Najem Lokalu (Małe biuro)	2 500,00	Założenie niższej stawki
Obsługa IT (Currenda, IT, Online)	1 173,00	Obniżone koszty (mniej licencji/stanowisk)
Administracja (Księgowość, Ochrona)	600,00	Obniżone koszty
Telekomunikacja (Światłowod, Tel. kom.)	250,00	Obniżone koszty
Składka samorządowa	400,00	Koszt stały (per komornik)
Materiały biurowe	400,00	Proporcjonalnie do skali

Paliwo (dojazdy)	250,00	Proporcjonalnie do skali
Inne koszty	350,00	Proporcjonalnie do skali
SUMA KOSZTÓW MIESIĘCZNYCH	11 539,93	
ROCZNY KOSZT STAŁY (RKS)	138 479,16	

Kluczowy Wskaźnik Kosztowy (Nowa Baza):

- Liczba osób: **2** (Komornik + 1 pracownik)
- Miesięczna pula roboczogodzin: **2 osoby * 168 godz. = 336 godzin**
- **Koszt 1 Roboczogodziny: 11 539,93 zł (koszt) / 336 godz. (czas) = 34,34 zł**

4. Segmentowy Model Ważony (Analiza 575 Spraw)

Wpływ spraw został przeskalowany proporcjonalnie (500 egzekucyjnych + 75 doręczeń).

Tabela 2: Założenia Modelowe (Struktura Wpływu i Skuteczność)

Segment	% Wpływu (Liczba)	Pracochłonność (na 1 sprawę)	Koszt Zmienny (na 1 sprawę)	Skuteczność / Stawka	Średnia Opłata (P_k)
1. Egzek. Drobne	74% (425)	1.58 godz. (95 min)	38 zł	15% (S_k)	300 zł
2. Egzek. Średnie	9% (50)	8.0 godz.	100 zł	35% (S_k)	1 200 zł
3. Egzek. Złożone	4% (25)	40.0 godz.	500 zł	70% (S_k)	8 000 zł
4. Doręczenia (K)	13% (75)	2.5 godz. (150 min)	30 zł	100% (Stawka)	60 zł
Suma / Średnia	100% (575)	-	-	-	-

Tabela 3: Kalkulacja Rocznych Kosztów i Przychodów (Segmentacja)

Segment	Całkowity Koszt Roczny (TC)	Całkowity Przychód Roczny (TR)	Zysk / Strata (Segment)
1. Egzek. Drobne	39 191,25 zł	19 125,00 zł	-20 066,25 zł
<i>Oblicz.:</i>	$(425 \cdot 38) + (425 \cdot 1.58 \cdot 34.34)$	$(425 \cdot 15\% \cdot 300)$	
2. Egzek. Średnie	18 736,00 zł	21 000,00 zł	+2 264,00 zł
<i>Oblicz.:</i>	$(50 \cdot 100) + (50 \cdot 8 \cdot 34.34)$	$(50 \cdot 35\% \cdot 1200)$	
3. Egzek. Złożone	46 840,00 zł	140 000,00 zł	+93 160,00 zł
<i>Oblicz.:</i>	$(25 \cdot 500) + (25 \cdot 40 \cdot 34.34)$	$(25 \cdot 70\% \cdot 8000)$	
4. Doręczenia (K)	8 688,75 zł	4 500,00 zł	-4 188,75 zł
<i>Oblicz.:</i>	$(75 \cdot 30) + (75 \cdot 2.5 \cdot 34.34)$	$(75 \cdot 60)$	

5. Wynik Końcowy

- **Całkowity Roczny Przychód (TR):** $19\ 125 + 21\ 000 + 140\ 000 + 4\ 500 = 184\ 625,00\ \text{zł}$
- **Całkowity Roczny Koszt (TC):** $138\ 479,16\ \text{zł (RKS)} + 35\ 900\ \text{zł (RKZ - ze sprawy)} = 174\ 379,16\ \text{zł}$

Wynik Finansowy (Przed ZUS i Podatkiem Komornika): $184\ 625,00\ \text{zł (Przychód)} - 174\ 379,16\ \text{zł (Koszt)} = +10\ 245,84\ \text{zł (ZYSK OPERACYJNY)}$

• **Roczny Przychód:** 184 625,00 zł

• **Roczny Koszt Operacyjny:** 174 379,16 zł

• **Wynik Finansowy (Zysk Operacyjny):** +10 245,84 zł

Ten symboliczny zysk operacyjny, wynoszący **853,82 zł miesięcznie**, jest iluzoryczny. Jest on rażąco niewystarczający na pokrycie obowiązkowych składek ZUS i utrzymania komornika jako przedsiębiorcy. W praktyce oznacza to, że komornik prowadzący taką działalność jest zmuszony do systematycznego **subsydiowania funkcjonowania kancelarii z prywatnych środków** lub oszczędności, aby utrzymać miejsce pracy dla siebie i pracownika. Dodatkowo, w tym modelu ustawowa opłata za doręczenie (60 zł) pokrywa zaledwie **51,8%** realnych kosztów wykonania tej czynności, które wynoszą **115,85 zł**.

3.3. Model 2: Średnia Kancelaria (4-osobowa) – Strukturalna Strata

Model oparty na danych z tabeli kosztowej w punkcie 3.1. analizuje działalność typowej, 4-osobowej kancelarii (komornik + 3 pracowników) przy rocznym wpływie 1150 spraw. Koszt 1 roboczogodziny wynosi tu **39,48 zł**.

Segmentowy Model Ważony (Analiza 1150 Spraw)

Tabela 2: Założenia Modelowe (Struktura Wpływu i Skuteczność)

Segment	% Wpływu (Liczba)	Pracochłonność (na 1 sprawę)	Koszt Zmienny (na 1 sprawę)	Skuteczność / Stawka	Średnia Opłata (P_k)
1. Egzek. Drobne	74% (850)	1.58 godz. (95 min)	38 zł	15% (S_k)	300 zł
2. Egzek. Średnie	9% (100)	8.0 godz.	100 zł	35% (S_k)	1 200 zł
3. Egzek. Złożone	4% (50)	40.0 godz.	500 zł	70% (S_k)	8 000 zł
4. Doręczenia (K)	13% (150)	2.5 godz. (150 min)	30 zł	100% (Stawka)	60 zł

Suma / Średnia	100% (1150)	-	-	-	-
-------------------	----------------	---	---	---	---

Tabela 3: Kalkulacja Rocznych Kosztów i Przychodów (Segmentacja)

Segment	Całkowity Koszt Roczny (TC)	Całkowity Przychód Roczny (TR)	Zysk / Strata (Segment)
1. Egzek. Drobne	85 284,32 zł	38 250,00 zł	-47 034,32 zł
<i>Oblicz.:</i>	$(850 \cdot 38) +$ $(850 \cdot 1.58 \cdot 39.48)$	$(850 \cdot 15\% \cdot 300)$	
2. Egzek. Średnie	41 584,00 zł	42 000,00 zł	+416,00 zł
<i>Oblicz.:</i>	$(100 \cdot 100) +$ $(100 \cdot 8 \cdot 39.48)$	$(100 \cdot 35\% \cdot 1200)$	
3. Egzek. Złożone	103 960,00 zł	280 000,00 zł	+176 040,00 zł
<i>Oblicz.:</i>	$(50 \cdot 500) +$ $(50 \cdot 40 \cdot 39.48)$	$(50 \cdot 70\% \cdot 8000)$	
4. Doręczenia (K)	19 305,00 zł	9 000,00 zł	-10 305,00 zł
<i>Oblicz.:</i>	$(150 \cdot 30) +$ $(150 \cdot 2.5 \cdot 39.48)$	$(150 \cdot 60)$	

5. Wynik Końcowy

- **Całkowity Roczny Przychód (TR):** $38\ 250 + 42\ 000 + 280\ 000 + 9\ 000 = 369\ 250,00\ \text{zł}$
- **Całkowity Roczny Koszt (TC):** $318\ 338,64\ \text{zł (RKS)} + 71\ 800\ \text{zł (RKZ - ze sprawy)} = 390\ 138,64\ \text{zł}$

Wynik Finansowy (Przed ZUS i Podatkiem Komornika): $369\ 250,00\ \text{zł (Przychód)} - 390\ 138,64\ \text{zł (Koszt)} = -20\ 888,64\ \text{zł (STRATA OPERACYJNA)}$

Wynik Finansowy Modelu Średniej Kancelarii

- **Roczny Przychód:** 369 250,00 zł
- **Roczny Koszt Operacyjny:** 390 138,64 zł
- **Wynik Finansowy (Strata Operacyjna): -20 888,64 zł**

Wynik ten jednoznacznie wskazuje na strukturalną nierentowność. Jest to strata poniesiona jeszcze przed opłaceniem przez komornika składek na ubezpieczenie społeczne. Analiza segmentowa, przeprowadzona metodą ABC, precyzyjnie wskazuje na źródła tej straty:

- **Segment 1 (Egzekucje Drobne):** Generuje roczną stratę w wysokości **-47 034,32 zł**. Segment ten obejmuje masę spraw o niskiej wartości, których przychody (osiągane tylko w ok. 15% przypadków) nie są w stanie pokryć kosztów obsługi całości.
- **Segment 4 (Doręczenia):** Generuje roczną stratę w wysokości **-10 305,00 zł**. Ustawowa opłata 60 zł pokrywa zaledwie **46,6%** realnych kosztów tej czynności, wynoszących **128,70 zł**.

3.4. Model 3: Duża Kancelaria (7-osobowa) – Paradoks Skali i Ryzyko Losowości

Analiza dużej, 7-osobowej kancelarii (komornik + 6 pracowników) przy wpływie 3450 spraw rocznie i koszcie roboczogodziny na poziomie **41,00 zł** obnaża paradoks skali w obecnym systemie.

Wynik Finansowy Modelu Dużej Kancelarii

Baza Kosztowa (Koszty Stałe Kancelarii 7-osobowej)

Koszty stałe zostały przeskalowane, aby odzwierciedlić 7-osobowy zespół (Komornik + 6 Pracowników).

Tabela 1: Miesięczne Koszty Stałe (Operacyjne) – Model 7-osobowy

Kategoria	Koszt Miesięczny (PLN)	Uwagi
-----------	------------------------------	-------

Wynagrodzenia i ZUS (6 pracowników)	33 701,58	Założenie średniej 5616,93 zł na pracownika (z modelu 2-os.)
Najem Lokalu (Duże biuro)	6 000,00	Założenie wyższej stawki
Obsługa IT (Currenda, IT, Online)	3 000,00	Wyższe koszty licencji/stanowisk
Administracja (Księgowość, Ochrona)	2 000,00	Większa skala
Telekomunikacja (Światłowod, Tel. kom.)	750,00	Więcej stanowisk
Składka samorządowa	400,00	Koszt stały (per komornik)
Materiały biurowe	1 200,00	Proporcjonalnie do skali
Paliwo (dojazdy)	800,00	Proporcjonalnie do skali
Inne	366,15	Skalowanie reszty kosztów
SUMA KOSZTÓW MIESIĘCZNYCH	48 217,73	
ROCZNY KOSZT STAŁY (RKS)	578 612,76	

Kluczowy Wskaźnik Kosztowy (Nowa Baza):

- Liczba osób: 7 (Komornik + 6 pracowników)
- Miesięczna pula roboczogodzin: $7 \text{ osób} * 168 \text{ godz.} = 1\,176 \text{ godzin}$
- **Koszt 1 Roboczogodziny:** $48\,217,73 \text{ zł (koszt)} / 1\,176 \text{ godz. (czas)} = 41,00 \text{ zł}$

4. Segmentowy Model Ważony (Analiza 3450 Spraw)

Wpływ spraw (3000 egzekucyjnych + 450 doręczeń) został podzielony procentowo jak w poprzednich modelach.

Tabela 2: Założenia Modelowe (Struktura Wpływu i Skuteczność)

Segment	% Wpływu (Liczba)	Pracochłonność (na 1 sprawę)	Koszt Zmienny (na 1 sprawę)	Skuteczność / Stawka	Średnia Opłata (P_k)
---------	-------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	-------------------------	----------------------------

1. Egzek. Drobne	74% (2550)	1.58 godz. (95 min)	38 zł	15% (S_k)	300 zł
2. Egzek. Średnie	9% (300)	8.0 godz.	100 zł	35% (S_k)	1 200 zł
3. Egzek. Złożone	4% (150)	40.0 godz.	500 zł	70% (S_k)	8 000 zł
4. Doręczenia (K)	13% (450)	2.5 godz. (150 min)	30 zł	100% (Stawka)	60 zł
Suma / Średnia	100% (3450)	-	-	-	-

Tabela 3: Kalkulacja Rocznych Kosztów i Przychodów (Metoda ABC)

Segment	Realny Koszt 1 Sprawy (ABC)	Śr. Przychód 1 Sprawy	Zysk / Strata (na 1 Sprawę)	Roczny Zysk / Strata (Segment)
1. Egzek. Drobne	102,78 zł	45,00 zł	-57,78 zł	-147 339,00 zł
<i>Oblicz.:</i>	<i>(1.58*41) + 38</i>	<i>(0.15 * 300)</i>		
2. Egzek. Średnie	428,00 zł	420,00 zł	-8,00 zł	-2 400,00 zł
<i>Oblicz.:</i>	<i>(8.0*41) + 100</i>	<i>(0.35 * 1200)</i>		
3. Egzek. Złożone	2 140,00 zł	5 600,00 zł	+3 460,00 zł	+519 000,00 zł
<i>Oblicz.:</i>	<i>(40.0*41) + 500</i>	<i>(0.70 * 8000)</i>		
4. Doręczenia (K)	132,50 zł	60,00 zł	-72,50 zł	-32 625,00 zł
<i>Oblicz.:</i>	<i>(2.5*41) + 30</i>	<i>(1.0 * 60)</i>		

5. Wynik Końcowy

-
- **Całkowity Roczny Przychód (TR):** 114 750 (S1) + 126 000 (S2) + 840 000 (S3) + 27 000 (S4) = **1 107 750,00 zł**
 - **Całkowity Roczny Koszt (TC):** 578 612,76 zł (RKS) + 215 400 zł (RKZ - ze sprawy) = **794 012,76 zł**

Wynik Finansowy (Przed ZUS i Podatkiem Komornika): 1 107 750,00 zł (Przychód) - 794 012,76 zł (Koszt) = **+313 737,24 zł (ZYSK OPERACYJNY)**

• **Roczny Przychód:** 1 107 750,00 zł

• **Roczny Koszt Operacyjny:** 794 012,76 zł

• **Wynik Finansowy (Zysk Operacyjny):** +313 737,24 zł

Ten pozornie bardzo dobry wynik finansowy jest w rzeczywistości **iluzją opartą na losowości**. Dekonstrukcja tego wyniku za pomocą metodologii ABC prowadzi do druzgocących wniosków. Analiza rentowności poszczególnych segmentów działalności wykazuje, że:

• **91% działalności kancelarii (3300 z 3450 spraw) generuje łączną stratę w wysokości 182 364 zł rocznie.**

• Cały zysk operacyjny, a także środki na pokrycie wspomnianej straty, są generowane wyłącznie przez **4% spraw o najwyższej wartości (Segment 3)**.

Skala nie leczy patologii. Wzrost skali działalności nie naprawił problemu – wręcz go uwypuklił. Zwiększenie skali operacji w ramach wadliwego systemu nie prowadzi do efektywności, lecz **amplifikuje ryzyko i skalę wymaganego subsydiowania skrósnego**. Duża kancelaria nie jest bardziej wydajna; po prostu gra w tę samą wadliwą grę losową o znacznie wyższą stawkę.

Wyniki analizy trzech modeli są jednoznaczne. Niezależnie od tego, czy kancelaria osiąga iluzoryczny zysk (mały model), generuje jawną stratę (średni model), czy też maskuje nierentowność pozornie wysokim, lecz ryzykownym zyskiem (duży model), fundamentalna patologia ekonomiczna pozostaje niezmienna. Obligatoryjne, zlecone przez państwo

zadania są wykonywane poniżej kosztów i muszą być subsydiowane przez losowy, loteryjny mechanizm. To dowodzi, że problem ma charakter systemowy, a nie operacyjny. Strukturalna nierentowność, wykazana w tych modelach, nie jest problemem zamkniętym w ramach kancelarii; bezpośrednio napędza ona znacznie większy problem – systemową niezdolność do ściągania długów, co z kolei tworzy wielomiliardowy, ukryty deficyt w dochodach podatkowych państwa.

4. Ukryte Koszty Fiskalne Nieskutecznej Egzekucji

Problem strukturalnie nierentownej egzekucji ma bezpośrednie i niezwykle poważne konsekwencje dla finansów publicznych. Z perspektywy państwa, każda nieściągnięta należność handlowa to potencjalnie niezapłacony podatek VAT, CIT lub PIT. W skali całego kraju, niska skuteczność egzekucji, będąca pochodną jej nieopłacalności, tworzy ogromną lukę w dochodach budżetowych, którą można oszacować na miliardy złotych rocznie.

Skala tego problemu, oparta na danych szacunkowych, jest alarmująca:

- Roczna kwota nieściągniętych należności w Polsce szacowana jest na około **54 miliardy złotych**. (szacunek autora na podstawie średniej skuteczności egzekucji z danych MsKom23)
- Nawet przy bardzo konserwatywnych założeniach, roczne uszczuplenie budżetu państwa z tytułu niezapłaconych podatków od tych kwot szacuje się na około **5 miliardów złotych**.

Aby zrozumieć realną wartość tej kwoty, warto ją umieścić w odpowiednim kontekście:

- **W odniesieniu do deficytu budżetowego:** Kwota 5 mld zł stanowi około **1,7%** planowanego rocznego deficytu budżetowego (289 mld zł). Oznacza to, że realne usprawnienie systemu egzekucji jest namacalnym narzędziem poprawy stanu finansów publicznych, mogącym bezpośrednio przyczynić się do zmniejszenia długu państwa.
- **W odniesieniu do zdolności obronnych państwa:** Kwota 5 mld zł, tracona rocznie przez budżet, mogłaby sfinansować kluczowe programy modernizacyjne Sił Zbrojnych. Za tę sumę można by nabyć na przykład:

- Kompletny dywizjon nowoczesnych armatohaubic K9 Thunder.

-
- Batalion czołgów podstawowych K2 Black Panther.
 - Kilkadziesiąt bezzałogowych systemów bojowych klasy Bayraktar TB2.

W tym świetle, inwestycja w urealnienie kosztów komorniczych nie jest wydatkiem, lecz inwestycją o wyjątkowo wysokiej stopie zwrotu dla budżetu państwa. Każda złotówka przeznaczona na poprawę warunków funkcjonowania egzekucji ma potencjał przełożyć się na wielokrotnie wyższy wzrost wpływów podatkowych, wzmacniając tym samym stabilność finansową i bezpieczeństwo Polski. Przedstawiona diagnoza ekonomiczna i jej fiskalne konsekwencje prowadzą do konieczności sformułowania pilnych i konkretnych rekomendacji legislacyjnych.

5. Wnioski i Rekomendacje Legislacyjne - Erozja Finansowa i Konieczność Indeksacji Kosztów

Nadrzędnym problemem jest brak mechanizmów dynamicznego dostosowania opłat do kosztów prowadzenia działalności

Wniosek 1.1. Upadek Zasady Pełnego Pokrycia Kosztów: Model finansowania, oparty na sztywno określonych kwotowo opłatach z 2016 roku, całkowicie utracił spójność ekonomiczną

Rosnące koszty stałe kancelarii (wzrost minimalnego wynagrodzenia o niemal 80% w ciągu pięciu lat 2020–2025) przy niezmienionej wysokości opłat (opłata 200 zł stanowi obecnie mniej niż 50% swojej realnej wartości z 2016 roku) prowadzą do systematycznej erozji kapitału i ujemnego bilansu finansowego w części kancelarii

Wniosek 1.2. Patologia Subsydiowania Zadań Państwa: Państwo, zlecając komornikom wykonywanie czynności obligatoryjnych, takich jak doręczanie pism sądowych, narusza fundamentalną zasadę pełnego pokrycia kosztów (*Cost-Coverage Principle*)

Ustawowa opłata w wysokości 60 zł za doręczenie pokrywa zaledwie 46,6% do 51,8% realnych, wyliczonych kosztów tej czynności, które wynoszą 115 zł do 133 zł. Jest to forma narzuconego subsydiowania działalności sądów przez kancelarie komornicze, generująca strukturalną stratę

Wniosek 1.3. Niestabilność Oparta na Losowości: Egzekucja charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem bezskuteczności (około 80% spraw)

Koszty obsługi tych masowych, nierentownych spraw są obecnie kompensowane wyłącznie przez zyski z nielicznej grupy spraw o wysokiej wartości (4% wpływu). Ten mechanizm subsydiowania skróśnego czyni cały system egzekucyjny niestabilnym i podatnym na wstrząsy ekonomiczne, ponieważ jego rentowność zależy od losowości skutecznych egzekucji, a nie od racjonalnego zarządzania kosztami.

Imperatyw Legislacyjny: Należy niezwłocznie wprowadzić mechanizm automatycznej waloryzacji wszystkich opłat i progów (w tym OEG lub jego całkowita likwidacja)

powiązany ze wskaźnikiem ekonomicznym, takim jak minimalne wynagrodzenie za pracę. Ponadto, konieczne jest urealnienie opłat za czynności publiczne (doręczenia) oraz stworzenie mechanizmu, który minimalnie rekompensuje koszty obsługi spraw bezskutecznych

Asymetria Ochrony Prawnej i Spadek Skuteczności

Brak racjonalizacji w sferze prawnej ochrony dłużników prowadzi do zaburzenia równowagi systemowej

Wniosek 2.1. Nieuzasadniony Spadek Skuteczności Egzekucji z Wynagrodzenia: Dynamiczny wzrost minimalnego wynagrodzenia za pracę (niemal 80% w ciągu 5 lat) przy jednoczesnym zachowaniu pełnej ochrony tej kwoty przed egzekucją (Art. 87¹ § 1 pkt 1 k.p.) spowodował spadek skuteczności egzekucji z wynagrodzenia (spadek ściągальności z 3 mld zł do 2 mld zł w latach 2019-2023)

Zjawisko to stwarza zagrożenie wykluczeniem ekonomicznym dłużników i zachęcą do zawierania fikcyjnych umów o pracę w minimalnej wysokości

Wniosek 2.2. Brak Spójności w Ochronie Majątkowej: Obecne przepisy tworzą asymetrię w zakresie ochrony majątkowej, gdyż pełna ochrona dotyczy jedynie wynagrodzenia za pracę

Inne składniki majątku dłużnika, takie jak rachunki bankowe oraz świadczenia rentowe czy emerytalne, podlegają zajęciu z ochroną minimalną na poziomie 75%

Imperatyw Legislacyjny: W celu przywrócenia równowagi między ochroną dłużnika a interesem wierzycieli, zasadne jest uregulowanie kwoty wolnej od egzekucji na stałym poziomie 75% minimalnego wynagrodzenia za pracę, co byłoby spójne z istniejącymi regulacjami dotyczącymi emerytur, rent i rachunków bankowych.

Przeprowadzona analiza ekonomiczna, oparta na metodologii Rachunku Kosztów Działań i trzech odrębnych modelach biznesowych, prowadzi do jednoznacznych i niepokojących konkluzji. Obecny system finansowania egzekucji sądowej jest strukturalnie nierentowny, oparty na patologicznym mechanizmie subsydiowania skrośnego, a jego niska wydolność generuje miliardowe straty dla budżetu państwa. Utrzymywanie status quo jest nie tylko szkodliwe dla filaru wymiaru sprawiedliwości, ale stanowi również formę niegospodarności w zarządzaniu finansami publicznymi.

Zaniechanie działań legislacyjnych nie jest wyborem neutralnym, lecz aktywną decyzją o utrwalaniu systemu, który jest fiskalnie nieodpowiedzialny i strukturalnie niesprawiedliwy. Dlatego niniejsza analiza stanowi oparte na dowodach wezwanie do natychmiastowego podjęcia działań legislacyjnych – nie w imię interesu zawodowego, lecz w imię roztropności fiskalnej i odpowiedzialnego zarządzania państwem. Przedstawione rekomendacje nie są jedynie propozycją zmian; są jedyną racjonalną ścieżką naprzód dla zapewnienia należytej pieczy nad systemem sprawiedliwości i finansami publicznymi.