



CURRENDA

OŚRODEK NAUKOWO-SZKOLENIOWY
PRZY KRAJOWEJ RADZIE KOMORNICZEJ

Obraz zawodu komornika sądowego w Polsce

Raport (edycja 2026)

Słowo wstępu

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce raport pokazujący pracę komornika sądowego w Polsce. Nie z perspektywy nagłówków prasowych czy pojedynczych, głośnych spraw, lecz oczami samego środowiska, które tę pracę wykonuje na co dzień.

Do udziału w badaniu, przeprowadzonym w czerwcu 2026 r., zaprosiliśmy komorników z kancelarii komorniczych z całego kraju. Odpowiedziało nam 334 z nich, blisko 15% wszystkich czynnych zawodowo komorników w Polsce. To próba na tyle liczna i zróżnicowana geograficznie, że pozwala nam mówić o niej nie jako o zbiorze pojedynczych opinii, lecz o wiarygodnym obrazie nastrojów całej branży.

Obraz, który się z niego wyłania, skłania do refleksji. Komornicy oceniają kondycję rynku, wysokość opłat egzekucyjnych, komunikację z regulatorem i własny wizerunek społeczny w sposób konsekwentnie krytyczny. 80% z nich odnotowało spadek liczby prowadzonych spraw, 6 na 10 rozważa odejście z zawodu w ciągu najbliższych pięciu lat, a niemal wszyscy, 97%, uważają dzisiejsze opłaty egzekucyjne za zbyt niskie. Gdyby poprzestać na tych liczbach, można by odnieść wrażenie, że to raport o środowisku pozbawionym perspektyw rozwoju i pogrążonym w negatywnych nastrojach.

Uważamy jednak, że byłby to obraz niepełny. Bo ten sam raport pokazuje też coś innego. Pokazuje komorników, którzy dobrze oceniają poziom cyfryzacji swoich kancelarii, sprawnie wdrożyli obowiązkowe systemy elektroniczne i potrafią precyzyjnie wskazać, ile godzin tygodniowo tracą na czynności możliwe do zautomatyzowania. To środowisko, które wie, co jest nie tak, i potrafi to nazwać. Pozwala to wyciągnąć wniosek, że negatywne nastroje są konsekwencją złej oceny obecnie obowiązujących regulacji prawnych. Jednocześnie otwartość na zmiany i informatyzację dowodzi, że komornicy sądowi są też gotowi do skutecznego wykonywania swoich obowiązków, o ile ramy prawne ich działania zostaną właściwie ukształtowane.

Naszą ambicją nie było stworzenie raportu, który potwierdzi z góry przyjętą tezę. Dlatego tam, gdzie dane pozwalały na więcej niż jedną interpretację, staraliśmy się to pokazać, a tam, gdzie wynik był jednoznaczny, jak w przypadku oceny reformy z 2019 roku czy wysokości opłat egzekucyjnych, nie baliśmy się tego jednoznacznie nazwać.

Chcemy, żeby ten raport służył kilku celom naraz. Samym komornikom, jako potwierdzenie, że problemy, z którymi mierzą się w pojedynczych kancelariach, mają charakter systemowy, a nie jednostkowy. Ustawodawcy i Ministerstwu Sprawiedliwości, jako materiał do dyskusji opartej na danych, a nie na wyobrażeniach o tym, jak dzisiaj wygląda egzekucja sądowa w Polsce. Wreszcie, opinii publicznej, dla której zawód komornika wciąż pozostaje w dużej mierze niezrozumiany, mimo że sami respondenci wskazują edukację społeczną jako jeden z najważniejszych warunków zmiany tego stanu rzeczy.

Serdecznie dziękujemy wszystkim Paniom i Panom wykonującym na co dzień pracę komorników i kancelariom, które poświęciły swój czas, żeby wypełnić ankietę, w zawodzie, w którym, jak pokazuje ten raport, czasu i tak zawsze brakuje. Bez Państwa otwartości i szczerości ten raport nie mógłby powstać.

Zapraszamy do lektury.

Katarzyna Mazur

Wiceprezes Zarządu Currenda



Słowo od partnera

Szanowni Państwo,

jako partner merytoryczny tego raportu miałem okazję przyglądać się jego wynikom już od momentu przeprowadzenia samego badania, obserwując proces analizy danych i interpretacji rezultatów, zanim raport trafił do Państwa rąk. Z tej perspektywy możemy powiedzieć jedno: to opracowanie, które spełnia wysokie standardy rzetelności metodologicznej, a jego wyniki mogą stanowić solidną podstawę do dalszej debaty o kondycji zawodu komornika w Polsce, ale też są mocnym głosem potwierdzającym, że obecne regulacje prawne wymagają pilnej interwencji ustawodawcy, a w znaczącym zakresie ustawy obowiązujące od 1 stycznia 2019 roku nie zdały egzaminu w praktyce.

Próba 334 respondentów, stanowiąca blisko 15% wszystkich czynnych komorników w kraju, to wynik, który w badaniach branżowych tej skali należy uznać za wyjątkowy i świadczy o dojrzałości grupy zawodowej oraz gotowości do udziału

w kształtowaniu zmian w prawie. Wysoki poziom reprezentatywności pozwala z pełnym przekonaniem rekomendować wyniki raportu jako materiał, na którym można oprzeć odkładaną od lat dyskusję o koniecznych i pilnych zmianach ustawowych w zakresie wykonywania zawodu komornika sądowego.

Mogę śmiało stwierdzić, że autorzy nie szukali w danych potwierdzenia gotowej tezy, lecz pozwolili, żeby to dane opowiedziały swoją historię, nawet jeśli miejscami jest ona niewygodna dla samego środowiska.

Wartość tego raportu wykracza poza sam opis nastrojów. To pierwsze opracowanie, które w sposób usystematyzowany i policzalny pokazuje skalę zjawisk, o których dotąd mówiło się głównie anegdotycznie, czyli spadku wpływu spraw w kancelariach, presji na odejście z zawodu, oceny wysokości opłat egzekucyjnych i modelu finansowania kancelarii czy stopnia ich cyfryzacji. Zamiana wrażeń na liczby ma fundamentalne znaczenie dla jakości debaty publicznej i legislacyjnej na temat egzekucji sądowej w Polsce.

Rekomenduję ten raport bez zastrzeżeń jako wiarygodne źródło wiedzy o stanie zawodu komornika w 2026 roku, zarówno dla samego środowiska, jak i dla instytucji odpowiedzialnych za kształt regulacji, w których to środowisko funkcjonuje.

Polecam uwadze,

Dawid Paleczny

p.o. Dyrektora Ośrodka
Naukowo-Szkoleniowego
przy Krajowej Radzie Komorniczej



Spis treści

Najważniejsze wnioski z raportu

06

Charakterystyka respondentów	07
Rynek i skala działalności	08
Profil dłużnika	09
Zawód komornika	09
Otoczenie prawne	10
Technologia i cyfryzacja	11
Wizerunek i zaufanie społeczne	12
Perspektywy i rekomendacje	12
Wnioski	13

01 Ogólna charakterystyka respondentów badania

14

Najważniejsze spostrzeżenia	15
Wielkość kancelarii – zatrudnienie łącznie z komornikiem	16
Rozkład geograficzny kancelarii	17
Główny typ prowadzonych spraw	18
Skala działalności – liczba spraw prowadzonych rocznie	19
Wnioski	20

02 Rynek i skala działalności. Postrzeganie kondycji branży komorniczej

21

Najważniejsze spostrzeżenia	22
Ocena kondycji rynku komorniczego w ostatnich 3 latach	23
Dynamika liczby spraw wpływających do kancelarii	24
Czynniki wpływające na liczbę spraw egzekucyjnych	25
Skuteczność egzekucji w ocenie komorników	26
Przyczyny nieskuteczności egzekucji	27
Wnioski	29

03 Profil dłużnika – charakterystyka typowego dłużnika

30

Najważniejsze spostrzeżenia	31
Zmiana profilu dłużnika w ostatnich 5 latach	32
Poziom świadomości prawnej dłużników	33
Skala aktywnego unikania egzekucji przez dłużników	35
Najczęstsze przyczyny wpadania Polaków w dług (pytanie otwarte)	36
Wnioski	38

04 Zawód komornika – kondycja i wyzwania. Ocena sytuacji zawodowej	39
Najważniejsze spostrzeżenia	40
Satysfakcja zawodowa komorników	41
Największe bariery w codziennej pracy kancelarii	42
Plany zawodowe – rozważanie zmiany zawodu lub przejścia na emeryturę	43
Atrakcyjność zawodu dla młodych ludzi	44
Co zniechęca kandydatów do zawodu komornika	45
Jedna rzecz, którą komornicy zmieniliby w swoim zawodzie (pytanie otwarte)	46
Wnioski	49
05 Otoczenie prawne. Ocena regulacji i zmian legislacyjnych	50
Najważniejsze spostrzeżenia	51
Ocena skutków reformy z 2019 roku	52
Ocena obecnego poziomu opłat egzekucyjnych	53
Regulacje wymagające najpilniejszej zmiany	54
Ocena komunikacji Ministerstwa Sprawiedliwości z komornikami	56
Najpilniejsza zmiana prawna w opinii komorników (pytanie otwarte)	57
Wnioski	59
06 Technologia i cyfryzacja. Stan cyfryzacji kancelarii i potrzeby technologiczne	60
Najważniejsze spostrzeżenia	61
Poziom cyfryzacji kancelarii	63
Wykorzystywane systemy i narzędzia cyfrowe	64
Ocena wdrożenia systemu e-doręczeń	65
Narzędzia i funkcje, których najbardziej brakuje	66
Poziom cyberbezpieczeństwa kancelarii	68
Korzystanie z narzędzi sztucznej inteligencji	69
Czas tracony tygodniowo na czynności możliwe do automatyzacji	71
Bariery w regularnej cyfryzacji kancelarii	73
Wnioski	75
07 Wizerunek i zaufanie społeczne. Wizerunek komornika oczami komorników	76
Najważniejsze spostrzeżenia	77
Ocena wizerunku komornika w polskim społeczeństwie	79
Kierunek zmian społecznego postrzegania zawodu	80
Co najbardziej szkodzi wizerunkowi zawodu	81
Co powinno się zmienić, aby Polacy lepiej rozumieli rolę komornika (pytanie otwarte)	83
Ocena komunikacji kancelarii z dłużnikiem	84
Wnioski	86
08 Perspektywy i rekomendacje. Przyszłość branży komorniczej	87
Najważniejsze spostrzeżenia	88
Perspektywy zawodu komornika w ciągu najbliższych 5 lat	89
Najpilniejsze zmiany dla poprawy funkcjonowania całej branży	90
Wnioski	92



Najważniejsze wnioski z raportu

Rynek komorniczy oceniany jest krytycznie w prawie każdym wymiarze, poza dwoma obszarami: technologią i bezpośrednią relacją z dłużnikiem.

Wszystkie ścieżki w raporcie prowadzą do jednego wspólnego mianownika: **wysokości opłat egzekucyjnych** (dominujący temat w 5 z 8 rozdziałów).

Branża stoi przed podwójnym problemem demograficznym – odpływ obecnych kadr i brak napływu nowych.

334
respondentów



334 respondentów to ok.
~15% **wszystkich czynnych komorników w Polsce**
– wyniki mają realną wagę reprezentatywności.

Charakterystyka respondentów

[Zobacz szczegóły →](#)

334 respondentów

~15% wszystkich ok.
2 500 czynnych kancelarii
w Polsce.



80% kancelarii

to podmioty mikro i małe
(3–5 osób: 44%/147;
1–2 osoby: 36%/119).



2,4% kancelarii

Duże kancelarie
(>10 osób) (8 wskazań).



4 największe województwa — co w sumie daje 49% próby *



* Próba badawcza: 334 komorników i kancelarii, co stanowi blisko 15% wszystkich czynnych zawodowo komorników w Polsce.

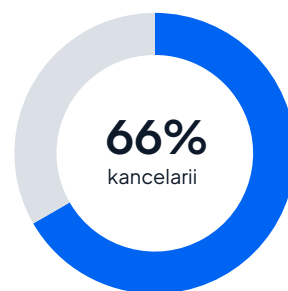
62% mix różnych typów

207 wskazań



87 kredyty bankowe

56 należności firm



66%

kancelarii

prowadzi rocznie **501–3 000**
spraw (36% + 30%).

Rynek i skala działalności

[Zobacz szczegóły →](#)



1.79_{/5}

ocena kondycji
rynku

80% kancelarii

(268) odnotowało spadek
liczby spraw w 3 lata,
w tym **75%** – spadek
wyraźny (201/268).



80%

6% kancelarii

zgłosiło wzrost
(19 osób).



6%

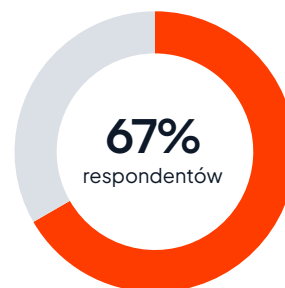
59%

Czynniki wpływające
na liczbę spraw



32% zmiany w prawie (166)
27% firmy windykacyjne (141)

wobec **27%** dla czynników
finansowych dłużników

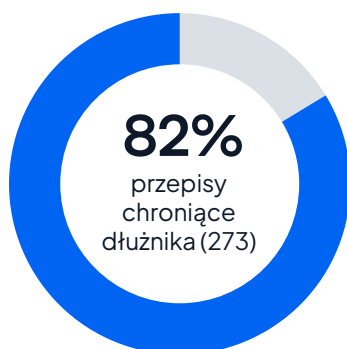


67%

respondentów

67% respondentów wskazuje
skuteczność egzekucji na
poziomie **20–50%**

Główna
przyczyna
nieskuteczności
egzekucji



Brak majątku 65%

Celowe ukrywanie majątku 53%

Profil dłużnika

Zobacz szczegóły →

60% (199)
respondentów

ocenia, że świadomość
prawna dłużników
rośnie.

60% (202)
respondentów

ocenia, że $\geq 30\%$ ich
dłużników aktywnie
unika egzekucji.

30% (101)
respondentów

twierdzi, że problem
dotyczy ponad
połowy ich spraw.

6% (21)
respondentów

uważa problem za
marginalny ($< 10\%$
dłużników).

Najsilniej rośnie **poziom zadłużenia na osobę** (jest to najsilniejszy trend spośród 4 badanych wymiarów).

Zawód komornika

Zobacz szczegóły →



Relatywnie najwyżej oceniany
wymiar w całym badaniu.

84% badanych

(280) Główna bariera
codziennej pracy to **niskie
opłaty egzekucyjne**

84%

52% badanych

wskazuje
na restrykcyjne przepisy

52%

6 na 10

respondentów (199)

rozważa odejście lub podjęło już decyzję o odejściu albo przejściu na emeryturę w ciągu 5 lat

W zawodzie zdecydowanie zostaje tylko **35%**.

Atrakcyjność zawodu dla młodych

Najniższa ocena w całym raporcie



Główna przyczyna zniechęcenia kandydatów:

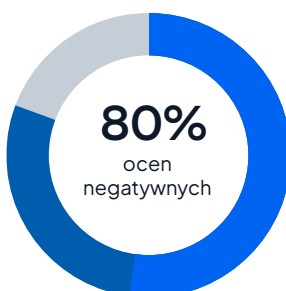
Niestabilność dochodów **81%**

Ryzyko zawodowe **70%**

Otoczenie prawne

[Zobacz szczegóły →](#)

Ocena reformy z 2019 r.¹



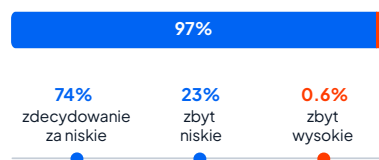
Reforma jest oceniana negatywnie przez 80% (266), w tym 52% – „zdecydowanie negatywnie”.

97% respondentów

uznaje poziom opłat egzekucyjnych za zbyt niski.

W tym **74%** za zdecydowanie za niskie.

Poziom opłat egzekucyjnych



2 odpowiedzi

na 334 wskazały opłaty za zbyt wysokie

Regulacja wymagająca najpilniejszej zmiany

Wysokość opłat egzekucyjnych **90%**

Ochrona majątku dłużnika **74%**

Ocena komunikacji z Ministerstwem Sprawiedliwości



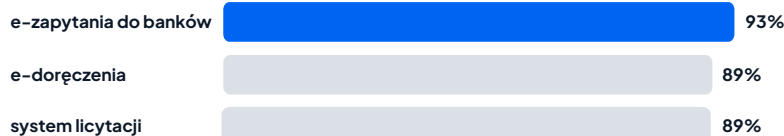
Technologia i cyfryzacja

Zobacz szczegóły →



Poziom cyfryzacji kancelarii oceniany jest wysoko

Podstawowe systemy prawne wdrożone niemal powszechnie



20% kancelarii

wykorzystuje narzędzia AI/automatyzacji (66)



10% kancelarii

faktycznie korzysta z AI (33)



97 kancelarii

~29% badanych rozważa wdrożenie narzędzi AI



≥5 godzin tygodniowo traci **42%** kancelarii na czynności możliwe do automatyzacji

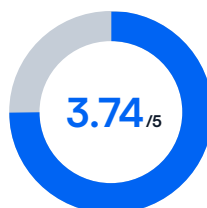
Główna bariera dalszej cyfryzacji

Koszty wdrożenia 52%

Brak umiejętności technicznych 12%

Na koszty wdrożenia wskazuje 174 respondentów, co stanowi 52% badanych, a brak umiejętności technicznych - tylko 12% badanych (64).

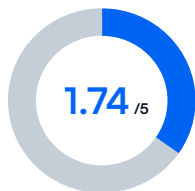
Cyberbezpieczeństwo



Cyberbezpieczeństwo ocenione zostało na poziomie na **3,74** na skali 5-stopniowej

Wizerunek i zaufanie społeczne

[Zobacz szczegóły →](#)



Ocena wizerunku
komornika
w społeczeństwie

44%
respondentów

uważa, że
postrzeganie zawodu
się nie zmieniło

34%
respondentów

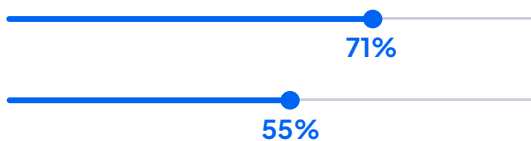
zgłasza pogorszenie

22%
respondentów

zauważa poprawę

71% respondentów (236)

uważa, że wizerunkowi zawodu komornika
szkodzi sposób przedstawiania w mediach.



55% (184) wskazuje na brak edukacji
społecznej.

Kontrast: ocena komunikacji
z konkretnym dłużnikiem jest
ponad dwukrotnie wyższa.



Perspektywy i rekomendacje

[Zobacz szczegóły →](#)

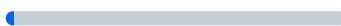
79% (264)

ocenia perspektywę
zawodu w ciągu 5 lat
pesymistycznie lub bardzo
pesymistycznie



3% (10)

optymistów jest zaledwie 3%



**Najpilniejsza zmiana
dla całej branży:**

81% (270)

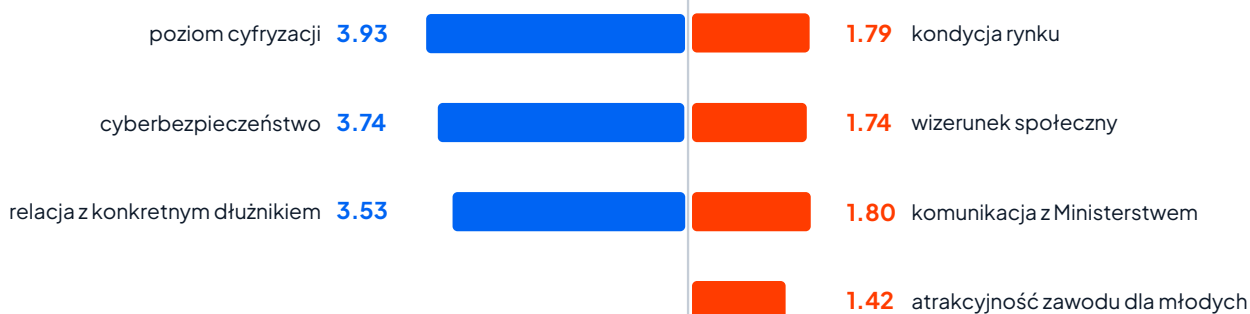
wskazuje na reformę systemu
opłat egzekucyjnych.

Więcej niż wszystkie pozostałe
postulaty razem wzięte.

Wnioski

Raport rysuje spójny obraz rynku komorniczego w Polsce. **Komornicy dobrze oceniają to, na co mają bezpośredni wpływ**, czyli między innymi: poziom cyfryzacji, cyberbezpieczeństwo, relację z konkretnym dłużnikiem.

Źle oceniają **to, co zależy od otoczenia zewnętrznego**, czyli kondycję rynku, wizerunek społeczny, komunikację z Ministerstwem, atrakcyjność zawodu dla młodych.



Jeden wątek przewija się przez cały raport i wraca jako **priorytet numer jeden** w ostatnim rozdziale.

81% wskazań

wysokość opłat egzekucyjnych

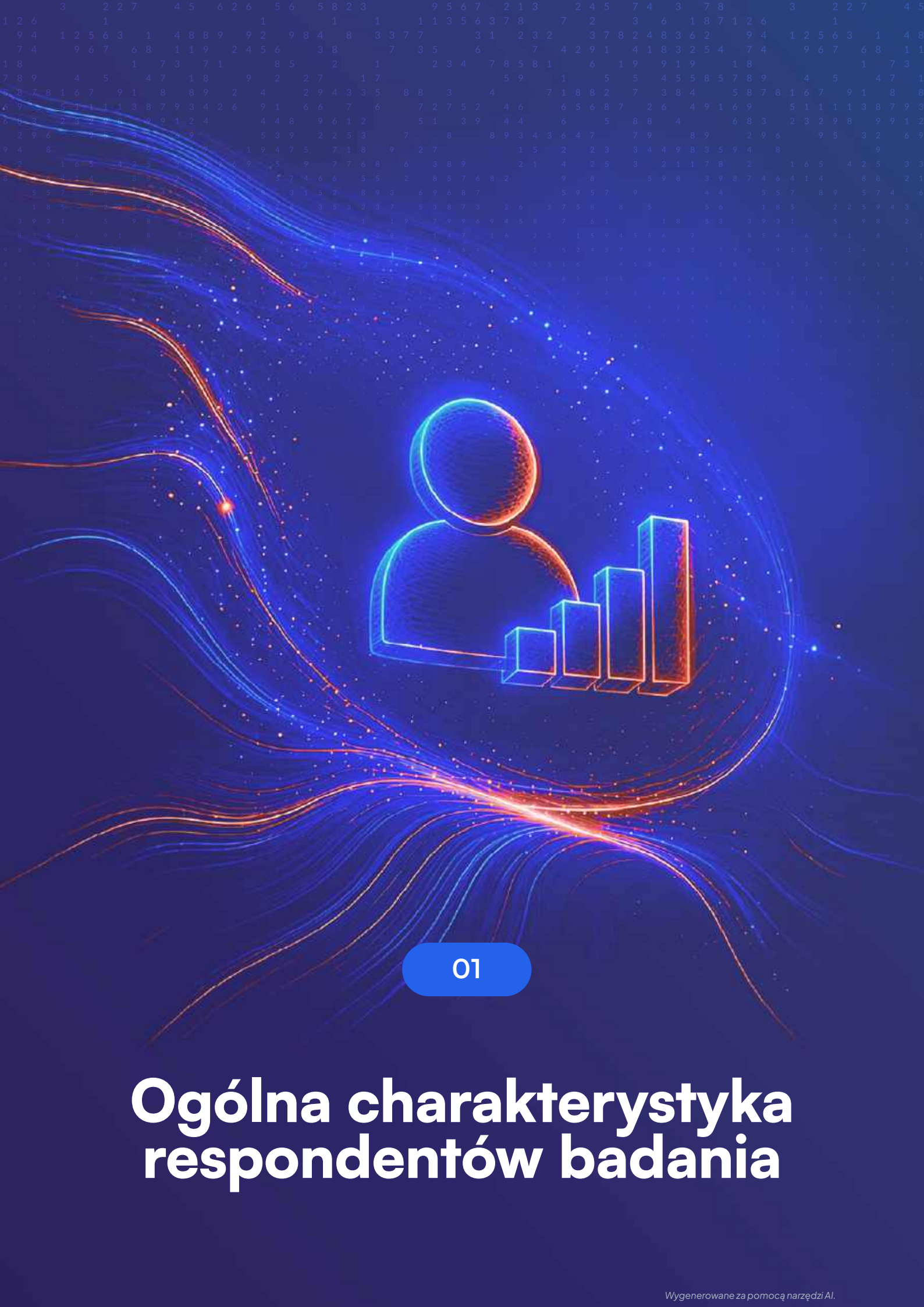
To ona tłumaczy zarówno niską satysfakcję zawodową, jak i barierę dalszej cyfryzacji, i jest jedynym postulatem, wokół którego środowisko komornicze zgadza się praktycznie jednogłośnie.

¹ Ustawa z dnia 28 lutego 2018 r. o kosztach komorniczych, Dz.U. 2018 poz. 770

Pełny tekst: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180000770>

Ustawa z dnia 22 marca 2018 r. o komornikach sądowych, Dz.U. 2018 poz. 771

Pełny tekst: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180000771>



01

Ogólna charakterystyka respondentów badania

Otwieramy raport przedstawieniem profilu osób będących grupą badawczą z kancelarii komorniczych. Jest to punkt odniesienia dla całej dalszej analizy, ponieważ pozwala ocenić, na ile próba badawcza odzwierciedla rzeczywistą strukturę branży, oraz nadaje kontekst wynikom prezentowanym w kolejnych rozdziałach dotyczącym m.in. kondycji rynku, sytuacji zawodowej komorników czy poziomu cyfryzacji kancelarii.

Najważniejsze spostrzeżenia

334

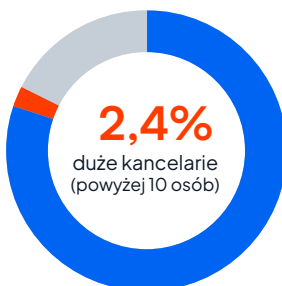
komorników
i kancelarii



W badaniu wzięło udział 334 komorników i kancelarii, czyli blisko **~15% wszystkich czynnych zawodowo komorników w Polsce**. Próba jest liczna i pozwala traktować wyniki jako wiarygodny obraz całego środowiska.

80%

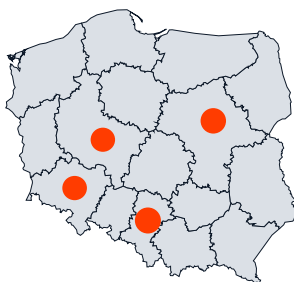
kancelarii
to podmioty
mikro i małe
(3–5 osób: 44%/147;
1–2 osoby: 36%/119)



Rynek zdominowany jest przez podmioty mikro i małe: **80% kancelarii, które wzięły udział w badaniu zatrudnia do 5 osób**, a duże kancelarie (powyżej 10 osób) to zaledwie 2% próby.

49%

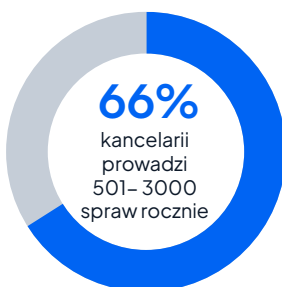
próby
to podmioty
reprezentujące
4 największe
województwa



Respondenci reprezentują wszystkie **16 województw, z wyraźną koncentracją w czterech największych regionach** (śląskie, mazowieckie, wielkopolskie, dolnośląskie – łącznie 49% wskazań), co odzwierciedla też rozkład geograficzny branży.

62%

kancelarii
obsługuje
zróżnicowany
portfel spraw



Typowa kancelaria obsługuje **zróżnicowany portfel spraw** (62% wskazań „mieszany portfel spraw”), z przewagą spraw bankowych i firmowych wśród podmiotów wyspecjalizowanych, a najczęstsza skala działalności to 501–3 000 spraw rocznie (66% próby).

Wielkość kancelarii - zatrudnienie łącznie z komornikiem

Struktura zatrudnienia w badanych kancelariach pokazuje, że branża jest zdominowana przez podmioty małe i średnie.

Najliczniejszą grupę stanowią kancelarie zatrudniające 3 do 5 osób (147 wskazań, 44% próby). Są to kancelarie rodzinne lub lokalne, prowadzone przez komornika wspieranego niewielkim zespołem asesorów i pracowników biurowych.

Drugą pod względem liczebności grupą są mikro-kancelarie jednoosobowe lub dwuosobowe (119 wskazań, 36%), czyli komornik działający samodzielnie lub z jednym współpracownikiem.

Łącznie te dwie kategorie odpowiadają za **80% całej próby badawczej, co jednoznacznie pokazuje, że**

polski rynek komorniczy opiera się na drobnych, jednostkowych działalnościach, a nie na dużych, zinstytucjonalizowanych kancelariach.

Kancelarie średniej wielkości, zatrudniające 6 do 10 osób, stanowią 18% próby (60 wskazań). Duże kancelarie, zatrudniające powyżej 10 osób, to zaledwie 8 wskazań, czyli 2% całości. Tak niski udział dużych podmiotów potwierdza obserwowaną w branży tendencję do koncentracji spraw w stosunkowo niewielkiej liczbie dużych, wyspecjalizowanych kancelarii działających w dużych ośrodkach miejskich, przy jednoczesnym utrzymywaniu się rozdrobnionej sieci mniejszych kancelarii lokalnych, które obsługują pozostałą część rynku.



Wykres 1.1. Liczba osób zatrudnionych w kancelarii (łącznie z komornikiem), n=334

80% badanych kancelarii to podmioty mikro i małe (do 5 osób), a taka struktura jest typowa dla wolnego zawodu, nie dla dużej instytucji.

Jedynie co czterdziesta kancelaria (2%) zatrudnia powyżej 10 osób, co pokazuje bardzo płytki „ogon” dużych kancelarii.

Skala zatrudnienia (szczegółowo omówiona w rozdziale 4 – „Zawód komornika”) wpływa na organizację codziennej pracy w kancelariach. **Im mniejszy zespół, tym trudniej rozłożyć rosnącą liczbę obowiązków.**

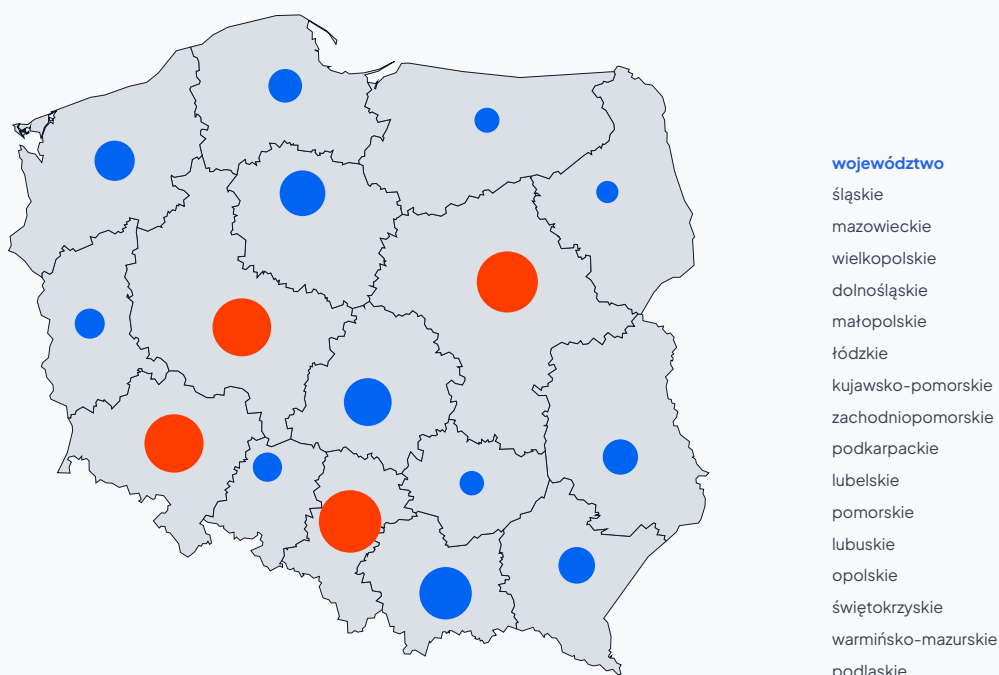
Rozkład geograficzny kancelarii

Osoby biorące udział w badaniu reprezentują wszystkie 16 województw, co potwierdza ogólnopolski charakter badania.

Najwięcej odpowiedzi napłynęło z województwa śląskiego (46 wskazań, 14%), mazowieckiego (41, 12%), wielkopolskiego (38, 11%) oraz dolnośląskiego (37 wskazań, 11%), a więc z czterech największych i najbardziej zurbanizowanych regionów kraju, gdzie koncentruje się zarówno największa liczba kancelarii, jak i największy wolumen spraw egzekucyjnych wynikający z gęstości zaludnienia i aktywności gospodarczej. Te cztery województwa łącznie odpowiadają za 49% całej próby.

Na przeciwległym biegunie znajdują się województwa o najmniejszej liczbie respondentów: podlaskie (4 wskazania), świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie (po 7), opolskie (8) oraz lubuskie (10).

Rozkład ten w dużej mierze odzwierciedla gęstość sieci kancelarii komorniczych w Polsce, która podobnie jak większość usług prawnych, jest silnie skorelowana z liczbą ludności, poziomem urbanizacji i aktywnością gospodarczą danego regionu.



Wykres 1.2. Rozkład geograficzny kancelarii biorących udział w badaniu wg województw, n=334

Cztery największe regiony (śląskie, mazowieckie, wielkopolskie, dolnośląskie) skupiają blisko połowę próby – **wyniki dobrze odzwierciedlają realną koncentrację rynku.**

Obecność respondentów ze wszystkich **16 województw pozwala określać badanie mianem ogólnopolskim.**

Główny typ prowadzonych spraw

Zdecydowana większość kancelarii nie specjalizuje się w jednym typie spraw egzekucyjnych, lecz obsługuje szeroki, zróżnicowany portfel spraw. Kategorię „mieszany portfel spraw” wskazało 207 respondentów, czyli zdecydowanie najwięcej ze wszystkich odpowiedzi. Świadczy to o tym, że polska kancelaria komornicza funkcjonuje jako uniwersalny podmiot egzekucyjny, przyjmujący sprawy od różnych wierzycieli (banków, firm windykacyjnych, osób prywatnych czy instytucji publicznych), a nie jako wyspecjalizowana jednostka obsługująca np. wyłącznie należności bankowe czy alimentacyjne.

Wśród kancelarii, które wskazały konkretną specjalizację, zdecydowanie dominują kredyty i pożyczki bankowe (87 wskazań) oraz należności firm i przedsiębiorców (56 wskazań). Obie kategorie razem odpowiadają za ponad połowę wskazań „specjalistycznych”. Alimenty (32) i mandaty oraz

grzywny (25) stanowią mniejszy, choć stały strumień spraw, natomiast zobowiązania wobec ZUS i Urzędu Skarbowego to najrzadziej wskazywana kategoria (zaledwie 6 odpowiedzi), co może wynikać z tego, że tego typu egzekucje w praktyce częściej prowadzone są w trybie administracyjnym, a nie przez komornika sądowego.

Warto zaznaczyć, że suma wskazań w tym pytaniu (413) przewyższa liczbę respondentów (334), co oznacza, że część kancelarii wskazała więcej niż jedną kategorię jako „główną”. Obok zaznaczenia „mieszany” część respondentów doprecyzowała swój profil, wskazując również dominujący w praktyce typ spraw. Dlatego w dalszej części raportu traktujemy go jako obraz struktury rynku, a nie ściśle rozłączną klasyfikację.



Wykres 1.3. Główny typ spraw prowadzonych przez kancelarię, n=334 (możliwy wybór wielokrotny)

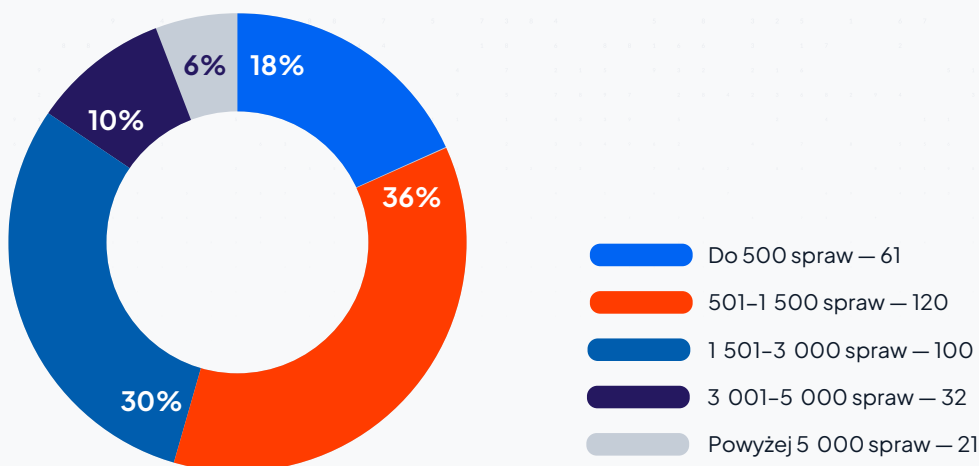
62% wskazań to kategoria „mieszany portfel spraw” – polska kancelaria komornicza jest podmiotem uniwersalnym zajmującym się różnymi typami spraw.

Kredyty i pożyczki bankowe (87) oraz należności firm (56) to dwie największe kategorie „specjalistyczne”, razem ok. 35% wskazań spoza kategorii mix.

Znikomy udział spraw wobec ZUS/US (6 wskazań) sugeruje, że ten segment w praktyce trafia do komorników sądowych bardzo rzadko.

Skala działalności - liczba spraw prowadzonych rocznie

Pod względem wolumenu prowadzonych spraw badana próba jest zróżnicowana, ale z wyraźną koncentracją wokół średniej skali działalności.



Wykres 1.4. Liczba spraw egzekucyjnych prowadzonych rocznie przez kancelarię, n=334

Największa grupa kancelarii (120 wskazań, 36%) prowadzi rocznie od 501 do 1500 spraw, a kolejna liczna grupa (100 wskazań, 30%) – od 1501 do 3000 spraw. Razem te dwa przedziały obejmują 66% wszystkich respondentów, co pozwala uznać kancelarię prowadzącą 501–3000 spraw rocznie za statystyczny „środek” polskiego rynku komorniczego.

Najmniejsze kancelarie występują w skrajnych częściach rozkładu – do 500 spraw rocznie (61 wskazań,

18%) oraz kancelarie o bardzo dużej skali działalności – 3001–5000 spraw (32 wskazania, 10%) i powyżej 5000 spraw rocznie (21 wskazań, 6%). Ta ostatnia grupa, choć nieliczna, odpowiada za nieproporcjonalnie duży udział w łącznym wolumenie spraw egzekucyjnych w kraju. Dane pokazują, że duża część spraw trafia do niewielkiej grupy największych kancelarii, mimo że obowiązują limity dotyczące liczby spraw przyjmowanych z wyboru wierzyciela.

66% kancelarii prowadzi rocznie 501– 3000 spraw – to statystyczny środek rynku.

16% respondentów (kancelarie powyżej 3000 spraw rocznie) reprezentuje segment dużej skali.

Zestawienie ze strukturą zatrudnienia pokazuje, że **część małych, kilkusobowych kancelarii obsługuje bardzo duży wolumen spraw.**

Wnioski



Profil respondenta badania to komornik prowadzący kancelarię zatrudniającą 3–5 osób, obsługujący zróżnicowany portfel spraw (z przewagą spraw bankowych i mieszanych) w skali 501–3000 postępowań rocznie, działający najczęściej w jednym z dużych, zurbanizowanych województw (śląskim, mazowieckim, wielkopolskim lub dolnośląskim).

Próba badawcza obejmująca 334 respondentów, reprezentatywna geograficznie i zróżnicowana pod względem wielkości kancelarii, stanowi solidną podstawę do formułowania wniosków na temat całej branży w kolejnych rozdziałach raportu, w szczególności przy ocenie kondycji rynku, sytuacji zawodowej komorników oraz poziomu cyfryzacji kancelarii, gdzie wielkość i skala działalności kancelarii są istotnym czynnikiem różnicującym odpowiedzi.



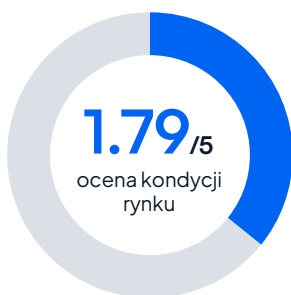
02

Rynek i skala działalności. Postrzeganie kondycji branży komorniczej

Po przedstawieniu profilu respondentów warto przyrzeć się rzeczywistości, w której funkcjonują na co dzień. To ważny kontekst dla dalszych wyników badania, ponieważ pozwala lepiej zrozumieć, co wpływa na ocenę obciążenia pracą, satysfakcji zawodowej i warunków finansowych działalności.

Najważniejsze spostrzeżenia

Ocena
otoczenia
zawodowego



Kondycja rynku komorniczego oceniana jest **zdecydowanie negatywnie** (1,79/5) i wpisuje się w spójny wzorzec niskich ocen całego otoczenia zawodowego.

80%
kancelarii

odnotowało spadek
liczby spraw
w ostatnich 3 latach



80% kancelarii odnotowało spadek liczby spraw w ostatnich 3 latach, w **75% przypadków określany jako wyraźny**, a nie kosmetyczny.

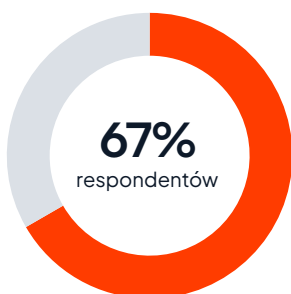
Za spadkiem
stoją przede
wszystkim
**czynniki
regulacyjno-
konkurencyjne**

Za spadkiem stoją przede wszystkim **czynniki regulacyjno-konkurencyjne** (zmiany w prawie oraz aktywność firm windykacyjnych).

Dodatkowo wpływ może mieć **ogólny spadek liczby spraw kierowanych do egzekucji**, związany z wyższymi kosztami dochodzenia należności, bardziej złożonymi procedurami, ograniczonymi perspektywami skutecznej egzekucji oraz wzrostem liczby postępowań upadłościowych.

Skuteczność
egzekucji
jest umiarkowana.

67% respondentów
wskazuje skuteczność
egzekucji na poziomie
20–50%.



Skuteczność egzekucji ocenia się jako umiarkowaną, a **główną barierą pozostają przepisy chroniące dłużnika** kosztem wierzyciela (82% wskazań).

Ocena kondycji rynku komorniczego w ostatnich 3 latach



Wykres 2.1. Ocena kondycji rynku komorniczego w Polsce w ostatnich 3 latach, skala 1–5, n=334

Rozkład odpowiedzi potwierdza, że nie mamy do czynienia z umiarkowaniem krytycznymi, rozproszonymi opiniami, lecz z wyraźnym przesunięciem ocen w stronę wartości najniższych. Świadczy to o tym,

Uczestnicy badania zostali poproszeni o dokonanie oceny kondycji polskiego rynku komorniczego w okresie ostatnich trzech lat, przy zastosowaniu 5-stopniowej skali, w której wartość 1 oznaczała ocenę zdecydowanie negatywną, a wartość 5 – ocenę zdecydowanie pozytywną.

Wynik 1,79 na skali 1–5 oznacza ocenę wyraźnie poniżej neutralnego środka skali (3,0). Różnica wynosi aż 1,21 punktu, czyli ponad jedną trzecią całej rozpiętości skali. Tak duże odchylenie wskazuje nie na łagodne niezadowolenie części środowiska, lecz na silny i powszechny pesymizm obejmujący zdecydowaną większość badanej próby.

że negatywna ocena kondycji rynku komorniczego jest wśród respondentów opinią dominującą, a nie stanowiskiem mniejszości.

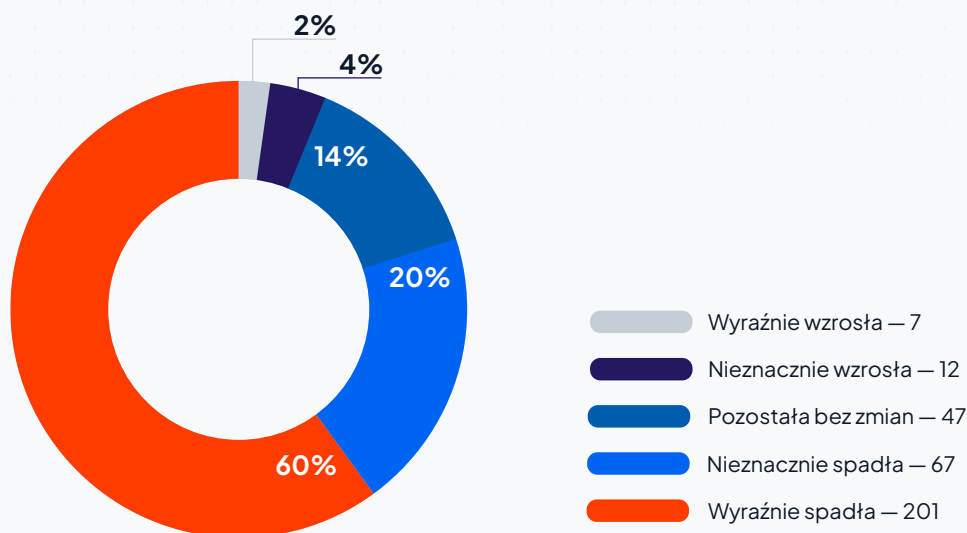
Średnia ocena kondycji rynku (1,79/5) jest o 1,21 pkt niższa od neutralnego środka skali – tak duże odchylenie oznacza silne przesunięcie odpowiedzi w stronę ocen najniższych, a nie umiarkowanie krytyczne, rozproszone opinie.

Skala odchylenia (ponad jedna trzecia całej rozpiętości skali) wskazuje na **powszechny, a nie jednostkowy pesymizm w ocenie sytuacji rynkowej**.

Wynik ten sugeruje, że **negatywna ocena kondycji rynku jest wśród respondentów opinią dominującą**, podzielaną przez zdecydowaną większość badanej próby.

Dynamika liczby spraw wpływających do kancelarii

Kolejne pytanie dotyczyło kierunku zmian liczby spraw wpływających do kancelarii w ostatnich 3 latach. Wyniki jednoznacznie wskazują na dominującą tendencję spadkową.



Wykres 2.2. Czy liczba spraw wpływających do kancelarii w ostatnich 3 latach uległa zmianie, n=334

Skala odnotowanego spadku jest znacząca nie tylko liczbowo, ale i pod względem struktury odpowiedzi. Wśród respondentów, którzy zaobserwowali spadek, zdecydowana większość (201 z 268 osób, czyli 75% tej grupy) opisuje go jako „wyraźny”, a nie „nieznaczny”. Oznacza to, że tam, gdzie spadek występuje, ma on zwykle charakter poważny, odczuwalny w codziennym funkcjonowaniu kancelarii, a nie chwilowe wahania.

Dla porównania, wzrost liczby spraw zgłosiło zaledwie 19 respondentów (6%), z czego większość (12 osób) określiła go jako „nieznaczny”. Po stronie wzrostu nie ma więc odpowiednika grupy „wyraźnie” rosnącej w podobnej skali, co po stronie spadku.

Taki układ wyników, dominujący, wyraźny spadek przy marginalnym i słabo zaznaczonym wzroście, wskazuje na jednokierunkową, silną tendencję w całej badanej próbie, a nie na zróżnicowane, rozproszone doświadczenia poszczególnych kancelarii.

Aż 268 respondentów (80% próby) wskazało na spadek liczby spraw, a wśród nich zdecydowana większość (75%) określiła ten spadek jako wyraźny.

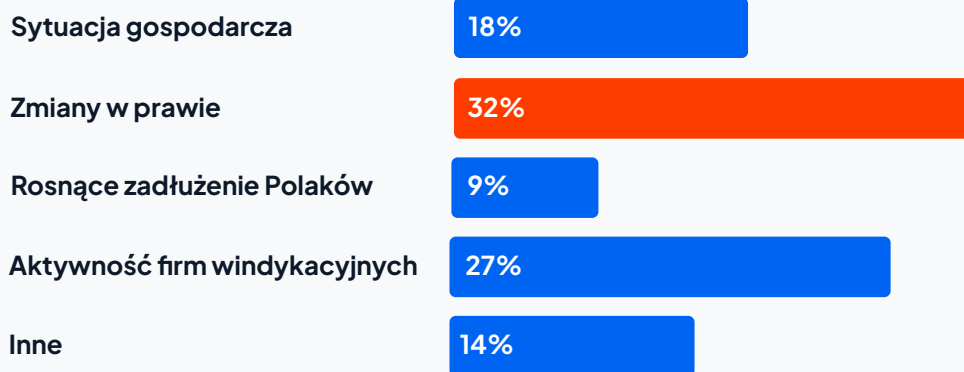
Wzrost zgłosiło jedynie 19 respondentów (6%), z czego większość (12 osób) oceniła go jako „nieznaczny”, natomiast po stronie wzrostu brak odpowiednika grupy silnie rosnącej, obecnej po stronie spadku.

Struktura odpowiedzi (dominujący wyraźny spadek vs. marginalny, słabo zaznaczony wzrost) wskazuje na **jednokierunkową i silną tendencję w całej badanej próbie**.

Wynik ten stanowi bezpośrednie, ilościowe potwierdzenie negatywnej oceny kondycji rynku.

Czynniki wpływające na liczbę spraw egzekucyjnych

W ślad za poprzednim pytaniem zapytaliśmy badanych także, co ich zdaniem najbardziej wpływa na liczbę spraw egzekucyjnych. Pytanie dopuszczało wybór więcej niż jednej odpowiedzi, dlatego suma wskazań (522) przewyższa liczbę respondentów (334).



Wykres 2.3. Co najbardziej wpływa na liczbę spraw egzekucyjnych, n=334 (możliwy wybór wielokrotny, suma wskazań = 522)

Najczęściej wskazywanym czynnikiem wpływającym na liczbę spraw egzekucyjnych są zmiany w prawie (166 wskazań, 32% wszystkich odpowiedzi). Respondenci wiążą więc obserwowany spadek liczby spraw przede wszystkim z działaniami legislacyjnymi, a nie z czynnikami czysto rynkowymi czy gospodarczymi.

Na drugim miejscu znalazła się aktywność firm windykacyjnych (141 wskazań, 27%). Wynik ten wskazuje,

że część spraw, które w naturalny sposób trafiałyby do komornika, jest dzisiaj przejmowana na wcześniejszym etapie przez podmioty działające poza systemem egzekucji sądowej.

Sytuacja gospodarcza, w tym inflacja (92 wskazania, 18%), oraz rosnące zadłużenie Polaków (47 wskazań, 9%) plasują się wyraźnie niżej niż czynniki regulacyjne i rynkowe. Pozostałe 76 wskazań (14%) przypada na kategorię „inne”. **Zdaniem komorników na liczbę**

spraw egzekucyjnych największy wpływ mają dzisiaj przepisy oraz konkurencja na rynku. Sytuacja

finansowa gospodarstw domowych ma w ich ocenie mniejsze znaczenie.

Najczęściej wskazywanym czynnikiem są zmiany w prawie (166 wskazań, 32% wszystkich odpowiedzi) – respondenci wiążą sytuację na rynku przede wszystkim z działaniami legislacyjnymi, a nie z czynnikami rynkowymi.

Na drugim miejscu znalazła się aktywność firm windykacyjnych (141 wskazań, 27%) – część spraw trafiających wcześniej do komornika jest dzisiaj przejmowana przez podmioty pozasądowe.

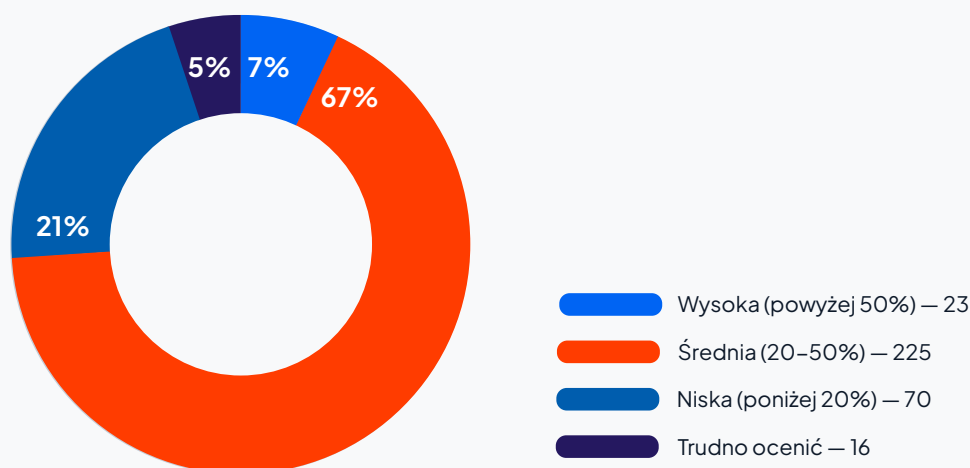
Sytuacja gospodarcza, w tym inflacja (92 wskazania, 18%), oraz rosnące zadłużenie Polaków (47 wskazań, 9%) są wskazywane wyraźnie rzadziej niż czynniki regulacyjne i konkurencyjne.

Pozostałe 76 wskazań (14%) przypada na kategorię „inne”.

Hierarchia wskazań sugeruje, że w ocenie respondentów **o liczbie spraw egzekucyjnych decyduje dzisiaj przede wszystkim otoczenie prawne i konkurencyjne**, a nie kondycja finansowa gospodarstw domowych.

Skuteczność egzekucji w ocenie komorników

Respondenci ocenili także skuteczność prowadzonych przez siebie egzekucji, rozumianą jako odsetek odzyskiwanych należności.



Wykres 2.4. Jak ocenia Pan/Pani skuteczność egzekucji w swojej kancelarii, n=334

Zdecydowana większość badanych ocenia skuteczność prowadzonych przez siebie egzekucji jako średnią, taką odpowiedź (20–50% odzyskiwanych należności) wskazało 225 osób, czyli 67% badanej próby. Oznacza to, że dla przeważającej części kancelarii skuteczność egzekucji utrzymuje się na poziomie umiarkowanym, bez wyraźnego przechylenia w stronę wyniku bardzo dobrego lub bardzo słabego.

Ocenę niską (poniżej 20% odzyskiwanych należności) wskazało 70 respondentów (21%), podczas gdy

ocenę wysoką (powyżej 50%) – jedynie 23 osoby (7%). Grupa oceniająca skuteczność jako niską jest więc trzykrotnie liczniejsza niż grupa oceniająca ją jako wysoką, co wskazuje na wyraźne przesunięcie rozkładu w stronę gorszych wyników.

Dodatkowo 16 respondentów (5%) nie potrafiło jednoznacznie ocenić skuteczności swoich egzekucji, co może wynikać z braku systematycznego monitorowania tego wskaźnika w części kancelarii lub z jego dużej zmienności w zależności od rodzaju prowadzonych spraw.

Zdecydowana większość respondentów (225 osób, 67%) **ocenia skuteczność prowadzonych egzekucji jako średnią**, wskazując, że odzyskuje od 20% do 50% należności.

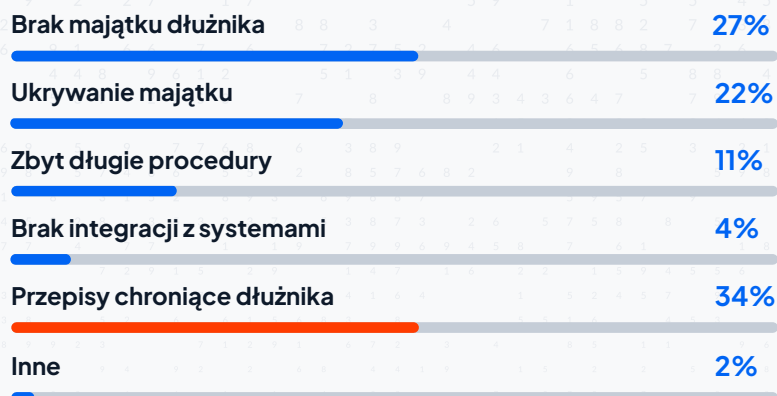
Co piąty respondent (21%) ocenia skuteczność egzekucji jako niską, a jedynie 7% jako wysoką. Tym samym niska skuteczność jest wskazywana trzykrotnie częściej niż wysoka.

16 respondentów (5%) nie potrafiło jednoznacznie ocenić skuteczności prowadzonych egzekucji.

Rozkład odpowiedzi wskazuje na wyraźną przewagę ocen umiarkowanych i niskich nad wysokimi, co sugeruje, że wysoka **skuteczność egzekucji należności jest w branży zjawiskiem stosunkowo rzadkim**.

Przyczyny nieskuteczności egzekucji

W kolejnym pytaniu respondenci wskazywali główne przyczyny nieskuteczności egzekucji. Pytanie dopuszczało wybór wielokrotny, dlatego suma wskazań (802) znacznie przewyższa liczbę respondentów (334), a respondenci średnio wskazywali około 2,4 przyczyny.



Wykres 2.5. Jakie są główne przyczyny nieskuteczności egzekucji, n=334 (możliwy wybór wielokrotnie, suma wskazań = 802)

Fakt, że respondenci wskazali aż 2,4 przyczyny, jest już bardzo istotną informacją. Oznacza to, że nieskuteczność egzekucji nie jest w oczach komorników wynikiem jednej wyraźnej bariery, lecz zjawiskiem złożonym, w którym nakładają się na siebie czynniki prawne, majątkowe i proceduralne. Warto zwrócić uwagę na hierarchię tych czynników, czyli przepisy chroniące dłużnika kosztem wierzyciela wskazało 273 respondentów (82%), czyli o 17 punktów procentowych więcej niż drugi w kolejności, brak majątku dłużnika (65%). Taka przewaga jednej kategorii nad pozostałymi jest w tym badaniu wyjątkowa, ponieważ w żadnym innym pytaniu wielokrotnego wyboru pojedyncza odpowiedź nie zdominowała tak wyraźnie pozostałych. **Pokazuje to, że zdaniem komorników największym problemem są obecnie bariery prawne, które mają większy wpływ na ich pracę niż pozostałe trudności.**

Interesująca jest też różnica między dwiema kategoriami związanymi z majątkiem dłużnika, a dokładnie z brakiem majątku (65%) a jego celowym ukrywaniem

(53%). Rozróżnienie to ma istotne znaczenie interpretacyjne. Pierwsza kategoria opisuje obiektywny stan majątkowy dłużnika, druga zaś aktywne, celowe działanie mające udaremnić egzekucję. To, że obie kategorie wskazuje odpowiednio dwie trzecie i ponad połowa respondentów, oznacza, że problem nieskuteczności egzekucji nie sprowadza się wyłącznie do faktycznego ubóstwa dłużników, lecz w istotnej części do strategii unikania odpowiedzialności, którym, zdaniem komorników, sprzyja obecny kształt przepisów.

Na tym tle czynniki organizacyjno-proceduralne, leżące bezpośrednio po stronie kancelarii lub systemu informatycznego (zbyt długie procedury – 27%, brak integracji z systemami zewnętrznymi – 10%), są wskazywane wyraźnie rzadziej. Skala problemu wskazuje, że poprawa skuteczności egzekucji zależy w znacznie większym stopniu od zmian legislacyjnych ograniczających możliwość ukrywania majątku, niż od usprawnień organizacyjnych czy informatycznych po stronie samych kancelarii.

Przepisy chroniące dłużnika (82% wskazań) zdecydowanie dominują nad pozostałymi przyczynami. Tak duża przewaga nad kolejną kategorią (65%) pokazuje, że mamy do czynienia z problemem całej branży, a nie z pojedynczymi przypadkami.

Rozróżnienie między brakiem majątku (65%) a jego celowym ukrywaniem (53%) pokazuje, że **problem nieskuteczności to w dużej mierze efekt świadomych strategii unikania egzekucji**, a nie wyłącznie faktycznego ubóstwa dłużników.

Czynniki organizacyjno-proceduralne (zbyt długie procedury, brak integracji systemów) są wskazywane wyraźnie rzadziej niż bariery prawne i majątkowe. Sugeruje to, że **poprawa skuteczności egzekucji zależy przede wszystkim od zmian legislacyjnych**, a nie usprawnień wewnętrznych kancelarii.

Wnioski



Zebrane dane w tej części badania układają się w spójny, wewnętrznie logiczny obraz, w którym poszczególne wskaźniki wzajemnie się potwierdzają, a nie funkcjonują jako oderwane od siebie opinie.

Punktem wyjścia jest niska ocena kondycji rynku (1,79/5). Jest to wynik, który, jak pokazano w części dotyczącej oceny kondycji rynku komorniczego w ostatnich 3 latach, nie jest efektem umiarkowania krytycznych, rozproszonych głosów, lecz wyraźnego przesunięcia odpowiedzi w stronę ocen najniższych. Ocena ta znajduje bezpośrednie uzasadnienie ilościowe. U 80% respondentów liczba spraw w ostatnich trzech latach spadła, a wśród nich zdecydowana większość określiła ten spadek jako wyraźny, a nie kosmetyczny (część poświęcona dynamice liczby spraw wpływających do kancelarii). Kluczowe jest przy tym, że przyczyną tego spadku, w ocenie samych komorników, nie jest poprawa kondycji finansowej dłużników, lecz zmiany w prawie oraz rosnąca aktywność firm windykacyjnych, które przejmują część spraw jeszcze przed etapem egzekucji sądowej.

Drugi wątek dotyczy nie tego, ile spraw trafia do kancelarii, lecz jak skutecznie są one prowadzone. Tu obraz jest równie jednoznaczny. Dla dwóch trzecich respondentów skuteczność egzekucji mieści się w przedziale 20–50%, a grupa oceniająca ją jako niską jest trzykrotnie liczniejsza niż grupa deklarująca wysoką skuteczność. Analiza przyczyn tego stanu rzeczy pokazuje, że problem ma charakter przede wszystkim systemowo-prawny, a nie organizacyjny. Przepisy chroniące dłużnika kosztem wierzyciela wskazało 82% respondentów, zdecydowanie wyprzedzając zarówno czynniki majątkowe (brak lub ukrywanie majątku), jak i bariery proceduralne czy informatyczne leżące po stronie samych kancelarii.

Zestawienie tych czterech wskaźników pokazuje, że negatywna ocena sytuacji na rynku komorniczym ma konkretne podstawy. Do kancelarii trafia coraz mniej spraw, a skuteczność ich prowadzenia zależy od wielu czynników, na które komornicy mają ograniczony wpływ.

Co istotne, w obu przypadkach źródło problemu badani lokują nie we własnych działaniach ani w organizacji pracy, lecz w otoczeniu regulacyjnym, aktywności podmiotów pozasądowych oraz przepisach chroniących dłużnika. **Środowisko komornicze konsekwentnie postrzega swoje trudności jako efekt decyzji ustawodawcy, a nie czynników rynkowych czy organizacyjnych leżących po jego własnej stronie.**



03

Profil dłużnika - charakterystyka typowego dłużnika

Wiemy już, jak komornicy oceniają sytuację na rynku. Teraz przyjrzymy się dłużnikom, czyli jak zmienia się ich profil, znajomość prawa i podejście do egzekucji. To właśnie te czynniki mają duży wpływ na skuteczność postępowań.

Najważniejsze spostrzeżenia

Profil dłużnika

wiek dłużnika

typ długu

poziom zadłużenia

udział
dłużników-przedsiębiorców

Profil dłużnika wyraźnie się zmienia we wszystkich czterech ocenianych wymiarach, a największą zmianą jest rosnąca kwota zadłużenia przypadająca na jedną osobę.

60%

respondentów

ocenia, że świadomość prawna dłużników rośnie

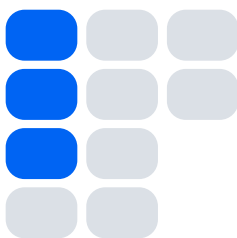


Zdecydowana większość respondentów (60%) ocenia, że **świadomość prawna dłużników rośnie**, co koresponduje z ukrywaniem majątku jako jedną z głównych przyczyn nieskuteczności egzekucji.

60%

repondentów

ocenia, że co najmniej 30% ich dłużników aktywnie unika egzekucji



Aktywne unikanie egzekucji to zjawisko **powszechne, a nie marginalne** – 6 na 10 komorników szacuje, że dotyczy ono co najmniej 30% ich dłużników, a co trzeci wskazuje na ponad połowę prowadzonych spraw.

najczęstsze przyczyny zadłużania się Polaków

Lekkomyślność i brak odpowiedzialności

Życie ponad stan

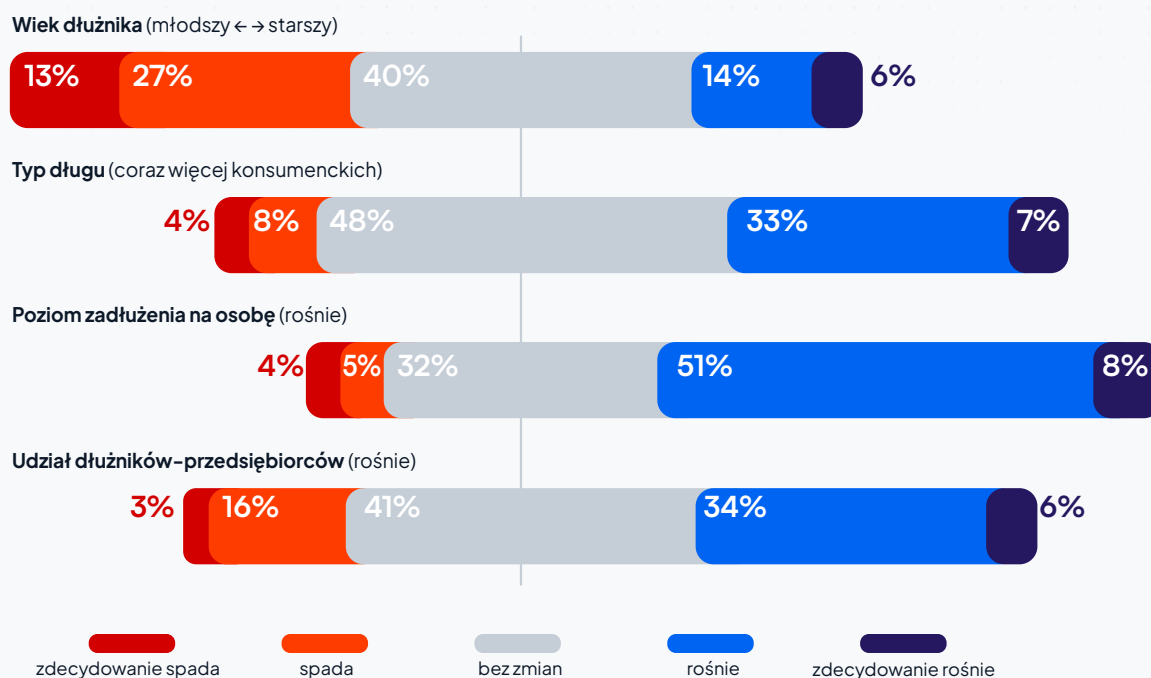
Świadomość nieskuteczności egzekucji

Wśród najczęstszych przyczyn zadłużania się Polaków respondenci wskazują **lekkomyślność i brak odpowiedzialności** oraz **życie ponad stan**, a szczególną uwagę zwraca **świadome zaciąganie zobowiązań przy jednoczesnej znajomości ograniczeń egzekucji**.

Zmiana profilu dłużnika w ostatnich 5 latach

Respondentów poprosiliśmy o ocenę kierunku zmian czterech wymiarów profilu dłużnika w ostatnich 5 latach, przy użyciu tej samej pięciostopniowej skali, od „zdecydowanie

spada” do „zdecydowanie rośnie” (n=334). Ocenie poddano wiek dłużnika, typ długu (udział zobowiązań konsumenckich), poziom zadłużenia na osobę oraz udział dłużników-przedsiębiorców.



Wykres 3.1. Jak zmieniał się profil dłużnika w ostatnich 5 latach – kierunek zmian czterech wymiarów, n=334

We wszystkich czterech badanych obszarach komornicy dostrzegają zmiany, choć ich skala nie jest jednakowa.

Najbardziej wyraźny trend dotyczy poziomu zadłużenia przypadającego na jedną osobę. To właśnie w tej kategorii respondenci najczęściej wskazują na wzrost. Wyraźne zmiany widać również w rodzaju zadłużenia. Zdaniem komorników coraz większą część spraw stanowią zobowiązania o charakterze konsumenckim.

Mniej jednoznacznie wygląda sytuacja w przypadku wieku dłużników oraz udziału dłużników-przedsiębiorców. W obu obszarach część respondentów zauważa wzrost, jednak wiele osób wskazuje, że sytuacja pozostaje bez większych zmian.

Pokazuje to, że profil dłużnika rzeczywiście się zmienia, ale najbardziej widoczne są dziś przede wszystkim rosnąca wysokość zadłużenia oraz coraz większy udział zobowiązań konsumenckich.

We wszystkich czterech ocenianych wymiarach dominuje kierunek wzrostowy, jednak z różnym natężeniem – **najsilniej i najbardziej jednoznacznie rośnie poziom zadłużenia na osobę**, co bezpośrednio przekłada się na trudniejsze do odzyskania, wyższe kwotowo zobowiązania.

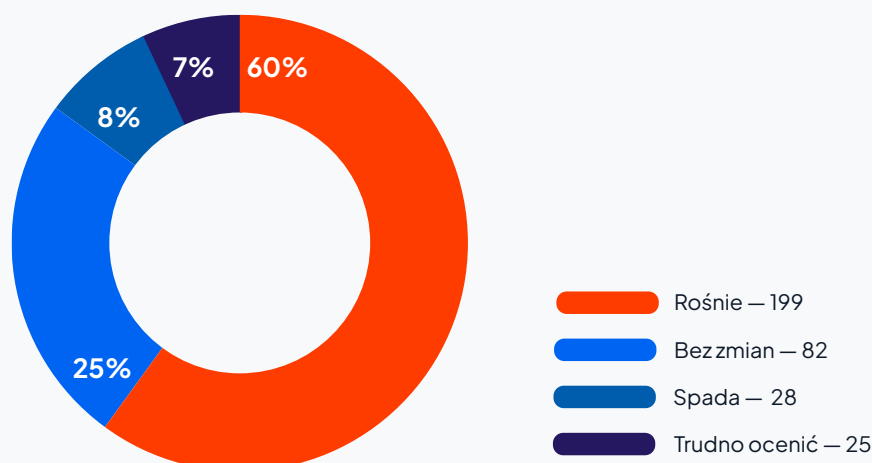
Rosnący udział długów konsumenckich sugeruje zmianę charakteru typowej sprawy egzekucyjnej, czyli przesunięcie z korporacyjnej lub instytucjonalnej w stronę indywidualnego zadłużenia gospodarstw domowych.

Wiek dłużnika i udział dłużników-przedsiębiorców zmieniają się najwolniej spośród czterech ocenianych cech, co wskazuje, że są to relatywnie bardziej stabilne elementy profilu dłużnika, niż poziom zadłużenia czy typ długu.

Rosnące zadłużenie przypadające na jedną osobę może być jednym z powodów niskiej skuteczności egzekucji. **Im wyższa kwota długu, tym trudniej odzyskać ją w całości**, szczególnie gdy dłużnik ma ograniczony majątek, a możliwości prowadzenia egzekucji są dodatkowo ograniczone przepisami.

Poziom świadomości prawnej dłużników

Kolejne zagadnienie dotyczyło poziomu świadomości prawnej dłużników. A konkretnie tego, na ile znają przysługujące im prawa i potrafią z nich korzystać w toku postępowania egzekucyjnego.



Wykres 3.2. Jak ocenia Pan/Pani poziom świadomości prawnej dłużników, n=334

Wynik, jaki uzyskaliśmy, jest wyjątkowo jednoznaczny. 6 na 10 respondentów (199 z 334 osób) uważa, że dłużnicy z roku na rok coraz lepiej znają swoje prawa. To zdecydowanie przeważająca opinia. Pozostałe wskazane kategorie, czyli ci, którzy nie dostrzegają zmiany (82 osoby, 25%), ci, którzy widzą spadek świadomości (28 osób, 8%), oraz ci, którzy nie potrafią tego ocenić (25 osób, 7%), razem wzięte nie równoważą nawet samej grupy wskazującej na wzrost. Można więc stwierdzić, że w tej kwestii widoczna jest wysoka zgodność opinii respondentów.

Sama fraza „rosnąca świadomość prawna” brzmi jak dobra wiadomość, ale ten wynik wcale nie musi nią być. Wystarczy zestawić go z tym, co komornicy wskazywali wcześniej, w części poświęconej przyczynom nieskuteczności egzekucji, gdzie 53% z nich wskazało celowe ukrywanie majątku przez dłużnika jako jeden z głównych problemów. To rzuca inne światło na zagadnienie. Bo to, że dłużnicy coraz lepiej

znają swoje prawa, wcale nie musi oznaczać, że chętniej współpracują z komornikiem. Równie dobrze może to oznaczać, że coraz sprawniej wyszukują luki i możliwości, które pozwalają im legalnie opóźniać albo utrudniać egzekucję. Rosnąca świadomość prawna działa tu nie jako coś, co ułatwia sprawę, tylko sprzyja unikaniu egzekucji.

Warto to zestawić jeszcze z jednym wynikiem z wcześniejszej części. To nie brak wiedzy prawnej dłużnika, ale przepisy chroniące dłużnika okazały się najczęściej wskazywaną przyczyną nieskuteczności egzekucji (82% wskazań).

Razem te dwie obserwacje układają się w dość spójny obraz. Dłużnicy coraz lepiej znają swoje prawa, a przepisy są oceniane jako korzystne dla nich, więc mamy do czynienia nie z przypadkiem czy niewiedzą, tylko ze świadomym korzystaniem z tego, co daje im prawo.

Zdecydowana większość respondentów (199 wskazań, 60%) ocenia, że **świadomość prawna dłużników rośnie, a dłużnicy coraz lepiej znają przysługujące im prawa**. Jest to odpowiedź zdecydowanie dominująca nad pozostałymi kategoriami.

82 osoby (25%) nie dostrzegają istotnych zmian w tym zakresie, 28 respondentów (8%) uważa, że świadomość prawna dłużników spada, a 25 osób (7%) nie potrafi tego ocenić.

Wynik ten potwierdza wcześniejsze obserwacje, ponieważ 53% respondentów wskazało ukrywanie majątku przez dłużników jako jedną z głównych przyczyn nieskutecznej egzekucji. **Rosnąca świadomość prawna dłużników może być czynnikiem ułatwiającym stosowanie takich strategii, ponieważ dłużnicy lepiej niż wcześniej rozumieją, jakie działania są w stanie legalnie podjąć, żeby opóźnić lub utrudnić egzekucję.**

Zestawienie to sugeruje, że **problemem nie jest niewiedza prawna dłużników, ale jej rosący poziom**, wykorzystywany do świadomego poruszania się w granicach obowiązujących przepisów.

Skala aktywnego unikania egzekucji przez dłużników

Poprosiliśmy badanych również o oszacowanie, jaka część ich dłużników aktywnie stara się unikać egzekucji, poprzez ukrywanie majątku, zmianę miejsca zamieszkania lub inne podobne działania.

6%
Poniżej 10%

33%
10–30%

30%
30–50%

31%
Powyżej 50%

Wykres 3.3. Jaka część dłużników aktywnie stara się unikać egzekucji, n=334

Odpowiedzi pokazują, że nie jest to zjawisko marginalne. 6 na 10 respondentów (202 z 334 osób) ocenia, że problem dotyczy co najmniej 30% ich dłużników. Co trzeci komornik (101 osób, 30%) wskazuje natomiast, że dotyczy on ponad połowy prowadzonych przez niego spraw. Zaledwie 21 respondentów (6%) uważa, że problem występuje u mniej niż 10% dłużników. Wyniki pokazują więc, że mamy do czynienia ze zjawiskiem o zauważalnej skali, a nie z pojedynczymi przypadkami.

Wynik ten uzupełnia obraz przedstawiony we wcześniejszych częściach badania. Komornicy wskazywali już na rosnącą świadomość prawną dłużników. W poprzednim pytaniu ukrywanie majątku wskazała ponad połowa respondentów. Obecne dane pokazują skalę tego problemu z perspektywy codziennej pracy kancelarii. **Nie chodzi więc o pojedynczych dłużników, ale zdaniem znacznej części komorników o zachowania występujące w dużej części prowadzonych spraw.**

6 na 10 respondentów (202 osoby, 60%) ocenia, że **co najmniej 30% ich dłużników aktywnie unika egzekucji**, w tym co trzeci (101 osób, 30%) twierdzi, że problem dotyczy ponad połowy spraw.

Tylko 21 respondentów (6%) uważa ten problem za marginalny (poniżej 10% dłużników). **Dla zdecydowanej większości środowiska jest to codzienność**, a nie wyjątek.

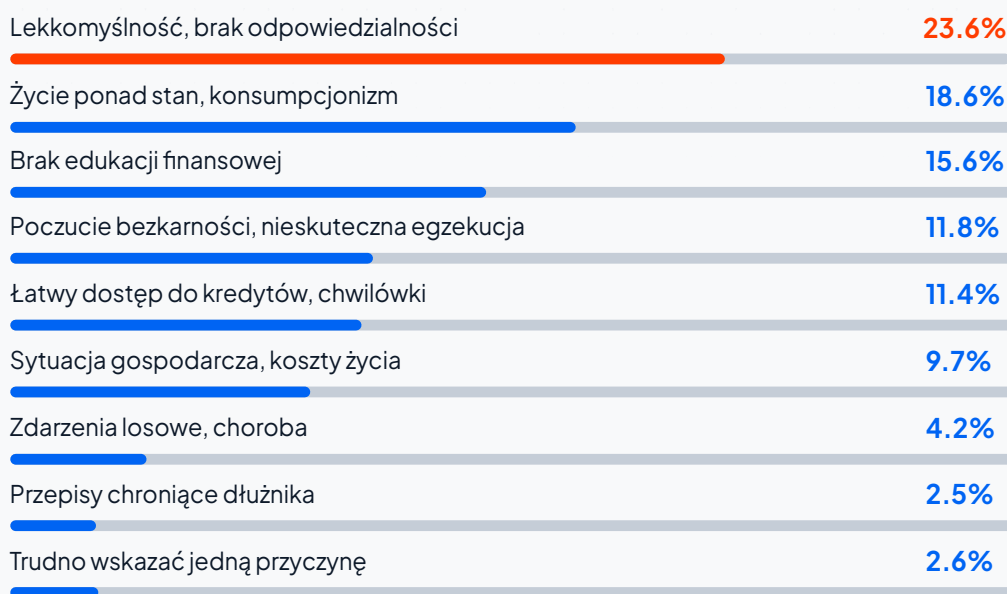
Wynik ten potwierdza i uszczegóławia wcześniejsze dane o przyczynach nieskuteczności egzekucji, gdzie ukrywanie majątku wskazała ponad połowa respondentów, tutaj widać, że **problem ten dotyczy realnie znaczącej części całej populacji dłużników**, a nie pojedynczych przypadków.

Najczęstsze przyczyny wpadania Polaków w długi (pytanie otwarte)

Na zakończenie tej części uczestnicy badania zostali poproszeni o odpowiedź własnymi słowami na pytanie, co ich zdaniem najczęściej prowadzi Polaków do zadłużenia.

Pytanie miało charakter otwarty, dlatego zebraliśmy odpowiedzi 254 komorników, którzy opisali swoimi słowami mechanizmy, jakie na co dzień obserwują

w prowadzonych przez siebie sprawach. Aby móc przedstawić te odpowiedzi w formie zestawienia, zostały one pogrupowane w kategorie tematyczne na podstawie powtarzających się motywów. Ponieważ pojedyncza wypowiedź często wskazywała więcej niż jedną przyczynę, suma wskazań przewyższa liczbę respondentów odpowiadających na to konkretne pytanie.



Wykres 3.4. Najczęstsze przyczyny wpadania Polaków w długi, pytanie otwarte, odpowiedzi zostały pogrupowane, n=254

Mimo dużej różnorodności sformułowań, w odpowiedziach powtarza się kilka wyraźnych wątków. Zdecydowanie najczęściej pojawiającym się motywem jest lekkomyślność i brak odpowiedzialności za własne decyzje finansowe (23,6%), często opisywane wprost jako „bezmyślność” czy „głupota”.

Niewiele rzadziej respondenci wskazują na życie ponad stan i konsumpcjonizm (18,6%), wielokrotnie podkreślając chęć dorównania standardowi życia znajomych, presję mediów społecznościowych czy zakup dóbr, na które dłużnika nie stać (drogie telefony, wakacje, samochody w leasingu).

Trzecim powtarzającym się wątkiem jest brak edukacji finansowej i ekonomicznej (15,6%). Uczestnicy badania zwracają uwagę, że problem zaczyna się już

na poziomie braku podstawowej wiedzy o konsekwencjach zaciągania zobowiązań, często ucząc się tego dopiero na etapie egzekucji komorniczej.

Obok tych trzech dominujących wątków, znaczna część respondentów wskazuje na czynniki bardziej obiektywne, jak rosnące koszty życia i sytuację gospodarczą (9,7%) czy zdarzenia losowe, w tym choroby, utratę pracy lub problemy w prowadzeniu działalności gospodarczej (4,2%). Osobną, wyraźnie wyodrębniającą się grupą odpowiedzi jest łatwy dostęp do kredytów i pożyczek, w tym chwilówek (11,4%), udzielanych zdaniem części respondentów bez rzetelnej weryfikacji zdolności kredytowej.

Najbardziej znaczący jest jednak wątek, który pojawia się nieco rzadziej liczbowo (11,8%), ale wybrzmiewa

wyjątkowo mocno jakościowo. Część komorników wprost łączy zadłużanie się ze świadomością nieskuteczności egzekucji. Respondenci piszą o dłużnikach, którzy zaciągają kolejne zobowiązania, wiedząc, że komornik i tak nie sięgnie po ich wynagrodzenie minimalne, że koszty egzekucji są zbyt niskie, żeby cokolwiek to zmieniło, albo że zawsze pozostaje im droga upadłości konsumenckiej. Ten wątek nie jest

przypadkowy i stanowi bezpośrednie potwierdzenie mechanizmu opisanego w części o poziomie świadomości prawnej dłużników oraz w części o skali aktywnego unikania egzekucji. Rosnąca znajomość przepisów przez dłużników sprawia, że część z nich traktuje zaciąganie długu nie jako ryzyko, lecz jako działanie o ograniczonych konsekwencjach.

Najczęściej powtarzające się wątki to: **lekkomyślność i brak odpowiedzialności** (23,6%), **życie ponad stan i konsumpcjonizm** (18,6%) oraz **brak edukacji finansowej** (15,6%) – to one dominują w swobodnych wypowiedziach respondentów.

Znaczna część odpowiedzi wskazuje też na czynniki obiektywne (sytuacja gospodarcza i koszty życia, zdarzenia losowe) oraz na zbyt łatwy dostęp do kredytów i pożyczek, w tym chwilówek.

Istotna grupa respondentów (11,8%) wprost łączy zadłużanie się ze świadomością niskiej skuteczności egzekucji i ochroną wynagrodzenia minimalnego – dłużnik zaciąga zobowiązanie, wiedząc, że komornik i tak nie będzie w stanie skutecznie go wyegzekwować.

Ten ostatni wątek bezpośrednio potwierdza wnioski z części o poziomie świadomości prawnej dłużników oraz z części o skali aktywnego unikania egzekucji – **rosnąca znajomość przepisów przez dłużników nie tylko ułatwia unikanie już wszczętej egzekucji, ale może też obniżać próg wejścia w zadłużenie.**

Wnioski



Obraz, jaki wyłania się z tej części badania, jest spójny i logicznie się ze sobą łączy. **Typowy dłużnik komornika to dzisiaj, w opinii respondentów, osoba coraz bardziej zadłużona, z coraz częściej konsumenckim charakterem długu, a przy tym coraz lepiej zorientowana w przysługujących jej prawach.** Problem w tym, że ta rosnąca wiedza prawna nie idzie w parze z większą chęcią współpracy z komornikiem, wręcz przeciwnie, ocena ta jest spójna ze skalą aktywnego unikania egzekucji, zdaniem 6 na 10 respondentów zjawisko to dotyczy co najmniej 30% ich dłużników.

Odpowiedzi na pytanie otwarte dopełniają ten obraz, pokazując, jak zjawisko to zaczyna się na samym początku, jeszcze zanim sprawa w ogóle trafi do komornika. Badani najczęściej wskazują na lekkomyślność i brak odpowiedzialności za własne decyzje finansowe, a tuż za nimi na życie ponad stan, konsumpcjonizm oraz brak edukacji finansowej, jako główne przyczyny popadania w długi. Szczególnie niepokojący jest wątek pojawiający się w części odpowiedzi, gdzie przekonanie o niskiej skuteczności egzekucji może wręcz zachęcać do zaciągania kolejnych zobowiązań.

W ten sposób wyłania się spójny mechanizm łączący wnioski przedstawione w tej części badania. Rosnąca świadomość prawna oraz coraz lepsza znajomość ograniczeń egzekucji nie tylko ułatwiają dłużnikom unikanie skutków już wszczętego postępowania, lecz także zmniejszają postrzegane ryzyko związane z samym zaciąganiem zobowiązań. Wyniki tej części badania pozwalają więc lepiej zrozumieć zjawiska zidentyfikowane wcześniej w analizie rynku i skali działalności. **Wskazanie ukrywania majątku i przepisów chroniących dłużnika jako głównych przyczyn nieskuteczności egzekucji pokazuje, że nie stoi za tym przypadkowe zachowanie pojedynczych osób, tylko szerszy trend, dostrzegany przez zdecydowaną większość środowiska.** Dłużnicy coraz sprawniej i coraz bardziej świadomie korzystają z tego, co daje im prawo, aby opóźnić lub całkiem uniknąć egzekucji. Ta sama świadomość zaczyna kształtować również decyzję o samym zaciąganiu długu.

Zawód komornika – kondycja i wyzwania. Ocena sytuacji zawodowej

Tym razem przenosimy się z rynku i dłużnika na samego komornika, jego codzienne obciążenia, satysfakcję z wykonywanego zawodu oraz plany na przyszłość. O ile poprzednie części badania pokazywały, z jakimi trudnościami komornicy mierzą się w prowadzeniu spraw, o tyle ten rozdział odpowiada na pytanie, jak te trudności przekładają się na satysfakcję zawodową środowiska i jego gotowość do dalszego wykonywania zawodu.

Zapytaliśmy badanych o poziom satysfakcji zawodowej, największe bariery w codziennej pracy, plany dotyczące zmiany zawodu lub przejścia na emeryturę, ocenę atrakcyjności zawodu dla młodych ludzi, czynniki zniechęcające kandydatów, a w pytaniu otwartym o jedną rzecz, którą chcieliby zmienić w swoim zawodzie.

Najważniejsze spostrzeżenia

Satysfakcja
zawodowa
komorników



Satysfakcja zawodowa komorników jest niska (2,40/5), ale mimo to relatywnie najwyżej oceniana spośród wszystkich wymiarów zbadanych w tej ankiecie, co sugeruje, że problemem nie jest sam zawód, lecz warunki, w jakich jest dzisiaj wykonywany.

Bariery
w codziennej pracy

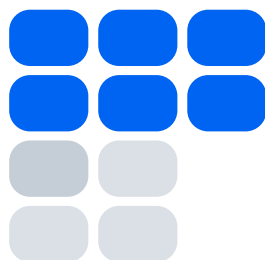
84%
badanych

wskazuje na niskie
opłaty egzekucyjne



Zdecydowanie **najczęściej wskazywaną barierą w codziennej pracy kancelarii są niskie opłaty egzekucyjne** (84% wskazań), znacznie wyprzedzające restrykcyjne przepisy (52%) i problemy kadrowe (41%).

6 na 10
respondentów
rozważa odejście
z zawodu



6 na 10 respondentów rozważa odejście z zawodu lub przejście na emeryturę w ciągu najbliższych 5 lat, a grupa deklarująca chęć pozostania w zawodzie jest niemal dwukrotnie mniejsza.

Atrakcyjność
zawodu
dla młodych



Atrakcyjność zawodu dla młodych oceniana jest najniżej ze wszystkich wymiarów w badaniu (1,42/5), a **głównym czynnikiem zniechęcającym kandydatów jest niestabilność dochodów** (81% wskazań).

Satysfakcja zawodowa komorników



Wykres 4.1. Jak ocenia Pan/Pani swoją satysfakcję zawodową, n=334

Pierwsze pytanie tej części badania dotyczyło satysfakcji zawodowej respondentów, ocenianej w skali 1–5, gdzie 1 oznacza satysfakcję najniższą, a 5 najwyższą (n=334, średnia ocena: 2,40).

Wynik 2,40 plasuje się wyraźnie poniżej środka skali (3,0), podobnie jak niemal wszystkie oceny zebrane w tym badaniu, tak i ta wypada na minusie. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, który odróżnia ten wynik od pozostałych. To najwyższa spośród wszystkich ocenionych w badaniu wymiarów w skali od 1 do 5. Dla porównania, kondycję rynku komornicy ocenili na 1,79 (część „Rynek i skala działalności”), a atrakcyjność zawodu dla młodych na zaledwie 1,42 (patrz dalej w tym rozdziale). Satysfakcja zawodowa, mimo że sama w sobie niska, wypada na tle innych ocen najlepiej.

Ta różnica jest interpretacyjnie znacząca i warto się przy niej zatrzymać, bo prowadzi do konkretnego wniosku. Komornicy oceniają swoją pracę, to, co faktycznie robią na co dzień, łagodniej niż otoczenie, w którym tę pracę wykonują. Gdyby zapytać komornika osobno o to, czy lubi swój zawód, a osobno o to, jak ocenia warunki, w jakich go wykonuje, te dwie odpowiedzi wyraźnie by się różniły i to na korzyść samej pracy. Sugeruje to, że problemem nie jest sam zawód komornika jako taki, ale warunki zewnętrzne, które go otaczają, czyli poziom opłat egzekucyjnych,

przepisy, wizerunek społeczny czy relacje z instytucjami nadzorującymi rynek, a więc czynniki, które są komornikowi w dużej mierze narzucane, a nie kształtowane przez samego komornika.

Wynik ten pokazuje wyraźną różnicę między oceną samej pracy a oceną otoczenia, w którym jest ona wykonywana. Ten sam wzorec pojawi się w kolejnych punktach tego rozdziału, między innymi przy analizie barier w codziennej pracy kancelarii oraz czynników zniechęcających kandydatów do zawodu.

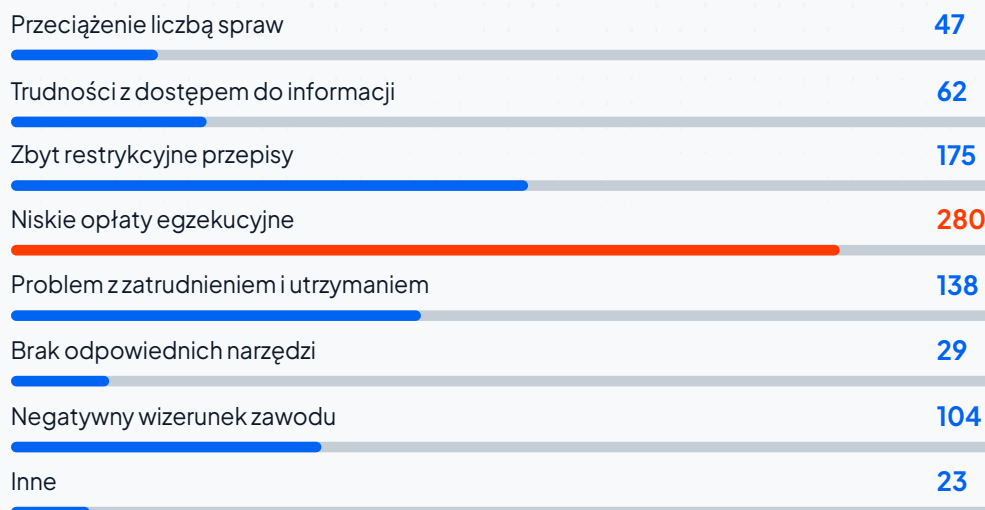
Średnia satysfakcja zawodowa (2,40/5) jest niska w bezwzględnych kategoriach, ale najwyższa wśród wszystkich ocenianych w badaniu wymiarów.

Wynik ten pokazuje wyraźną różnicę między oceną samej pracy a oceną otoczenia, w którym jest ona wykonywana dzisiaj.

Ten sam wzorec pojawi się w kolejnych punktach tego rozdziału, między innymi przy analizie barier w codziennej pracy kancelarii oraz czynników zniechęcających kandydatów do zawodu.

Największe bariery w codziennej pracy kancelarii

Respondenci wskazali główne bariery utrudniające im codzienną pracę. Pytanie dopuszczało wybór wielokrotny (n=334).



Wykres 4.2. Co jest największą barierą w codziennej pracy kancelarii, n=334 (możliwy wybór wielokrotny)

Rozkład odpowiedzi jest wyjątkowo jednoznaczny i to w stopniu rzadko spotykanym w tym badaniu. Niskie opłaty egzekucyjne wskazało aż 280 respondentów. To nie tylko najczęściej wskazywana bariera, ale też kategoria, która wyprzedza drugą w kolejności odpowiedź (zbyt restrykcyjne przepisy, 175). Taka przewaga jednej odpowiedzi nad resztą pojawia się w tym badaniu wyjątkowo rzadko i świadczy o tym, że w tej jednej kwestii środowisko mówi niemal jednym głosem.

Drugą najważniejszą barierą są zbyt restrykcyjne przepisy (175 wskazań). Warto zwrócić uwagę, że obie najważniejsze bariery, niskie opłaty i restrykcyjne przepisy, mają charakter systemowo-regulacyjny, a nie organizacyjny czy technologiczny. Oznacza to, że główne trudności w codziennej pracy kancelarii nie wynikają z tego, jak komornik zorganizował swoją pracę, tylko z warunków narzuconych mu z zewnątrz, na które nie ma bezpośredniego wpływu.

Trzecią najczęściej wskazywaną barierą są problemy z zatrudnieniem i utrzymaniem pracowników (138 wskazań, 41%). Ten wynik nabiera dodatkowego

znaczenia w zestawieniu z danymi z części „Ogólna charakterystyka respondentów badania”, gdzie pokazano, że 80% badanych kancelarii to podmioty mikro i małe, zatrudniające do 5 osób. W tak niewielkich zespołach odejście nawet jednego pracownika to nie drobna niedogodność, ale realne, odczuwalne obciążenie dla całej kancelarii, w przeciwieństwie do dużych podmiotów, gdzie tego typu rotacja rozkłada się na więcej osób i jest łatwiejsza do zamortyzowania.

Negatywny wizerunek zawodu jako barierę w codziennej pracy wskazuje niemal co trzeci respondent (104 wskazania, 31%). To istotna obserwacja, bo pokazuje, że problem wizerunkowy, często traktowany jako kwestia „mięka”, dotycząca głównie tego, jak zawód postrzega społeczeństwo, ma też swój twardy, praktyczny wymiar w codziennej pracy kancelarii. Nie jest to więc wyłącznie abstrakcyjny problem PR-owy, lecz odczuwalna trudność operacyjna, która, jak pokazuje dalsza część raportu, może np. utrudniać rekrutację pracowników czy współpracę z otoczeniem.

Zdecydowanie najczęściej wskazywaną barierą są niskie opłaty egzekucyjne (280 wskazań na 334 respondentów biorących udział w badaniu). Wynik ten bezpośrednio zapowiada wątek rozwinięty w rozdziale „Otoczenie prawne”, gdzie wysokość opłat egzekucyjnych jest najczęściej wskazywaną regulacją wymagającą pilnej zmiany.

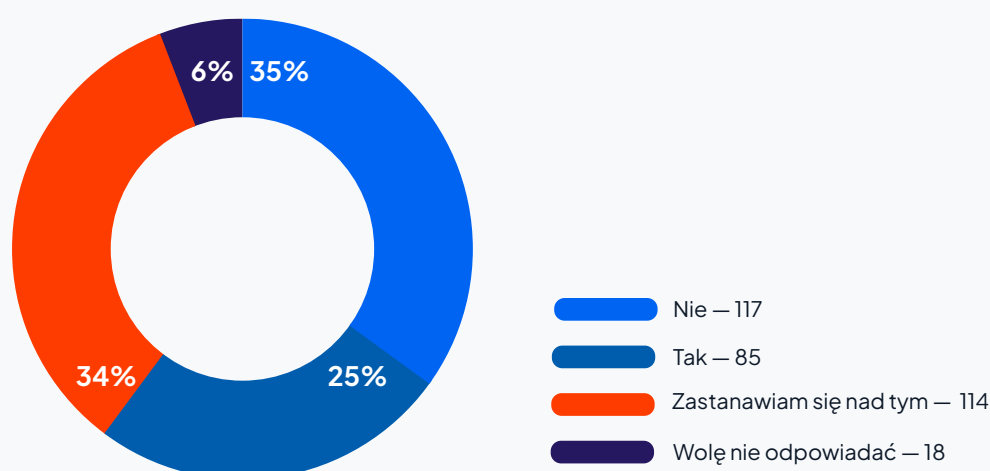
Drugą najważniejszą barierą są zbyt restrykcyjne przepisy (175 wskazań na 334). W połączeniu z niskimi opłatami tworzy to obraz zawodu, w którym **bariery mają charakter przede wszystkim systemowo-regulacyjny**, a nie organizacyjny.

Problemy z zatrudnieniem i utrzymaniem pracowników (138 wskazań) są szczególnie dotkliwe w kontekście struktury branży opisanej w części „Ogólna charakterystyka respondentów badania” – 80% kancelarii to podmioty mikro i małe, o ograniczonej elastyczności kadrowej.

Negatywny wizerunek zawodu (104 wskazania, czyli 1/3 badanej próby) jest odczuwalny nie tylko jako problem społeczny, ale jako **realna, praktyczna bariera w codziennym funkcjonowaniu kancelarii**.

Plany zawodowe — rozważanie zmiany zawodu lub przejścia na emeryturę

Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy respondenci w ciągu najbliższych 5 lat rozważają zmianę zawodu lub przejście na emeryturę (n=334).



Wykres 4.3. Czy rozważa Pan/Pani zmianę zawodu lub przejście na emeryturę w najbliższych 5 latach, n=334

Wynik tego pytania jest niepokojący dla przyszłości zawodu. Łącznie 199 respondentów, czyli 6 na 10 badanych, deklaruje odejście z zawodu lub przynajmniej się nad tym zastanawia, z czego 85 osób (25%) odpowiada wprost „tak”, a 114 osób (34%) wskazuje, że zastanawia się nad taką decyzją. Dla porównania, jednoznaczną chęć pozostania w zawodzie deklaruje 117 respondentów (35%), a więc grupa niemal dwukrotnie mniejsza niż ta rozważająca odejście lub już na nie zdecydowana.

Warto zwrócić uwagę na liczną grupę osób niezdecydowanych (114 respondentów, 34%). To wynik równie

istotny jak sama liczba deklarujących odejście, ponieważ pokazuje, że problem nie dotyczy wyłącznie osób, które już podjęły decyzję, lecz obejmuje też znaczną część środowiska, które waha się między pozostaniem a odejściem, a więc pozostaje podatna na dalsze pogorszenie warunków wykonywania zawodu.

Dodatkowo 18 osób (6%) wolało nie odpowiadać na to pytanie, co może wynikać z drażliwości tematu lub niechęci do jednoznacznego deklarowania planów zawodowych w badaniu.

6 na 10 respondentów (199 osób, 60%) rozważa odejście z zawodu lub przejście na emeryturę w ciągu najbliższych 5 lat, z czego 85 osób (25%) deklaruje to wprost, a 114 osób (34%) się nad tym zastanawia.

Grupa deklarująca jednoznaczną chęć pozostania w zawodzie (117 osób, 35%) jest niemal dwukrotnie mniejsza niż grupa rozważająca odejście lub już na nie zdecydowana.

Liczna grupa niezdecydowanych (34%) pokazuje, że **problem nie ogranicza się do osób, które już podjęły decyzję o odejściu, lecz obejmuje szerszą część środowiska pozostającą w niepewności.**

18 respondentów (5%) wolało nie odpowiadać na to pytanie.

Atrakcyjność zawodu dla młodych ludzi



Wykres 4.4. Jak ocenia Pan/Pani atrakcyjność zawodu dla młodych ludzi, n=334

Zapytaliśmy też, na ile atrakcyjny jest dzisiaj zawód komornika dla młodych ludzi, w skali 1–5 (n=334, średnia ocena: 1,42).

Wynik 1,42 jest najniższą oceną spośród wszystkich ocenionych w tym badaniu wymiarów w skali 1–5. Niższą niż ocena kondycji całego rynku (1,79), która była już jedną z najbardziej krytycznych ocen w całym badaniu. Komornicy są bardziej krytyczni wobec perspektyw zawodu dla następców niż wobec własnej, bieżącej sytuacji rynkowej.

Tak niska średnia oznacza, że oceny nie są rozproszone po całej skali, lecz skupione wokół jej dolnej

granicy. Środowisko nie wyraża więc umiarkowanego sceptycyzmu, ale niemal jednomyślne przekonanie, że dzisiaj zawód komornika nie jest atrakcyjną perspektywą dla młodych ludzi.

Ten wynik koresponduje bezpośrednio z tym, co pokazała poprzednia część dotycząca planów zawodowych samych komorników. Skoro 60% respondentów już rozważa lub zdecydowało się

odejść z zawodu, a jednocześnie niemal wszyscy oceniają jego atrakcyjność dla młodych na poziomie bliskim minimum skali, to składa się to na dość niepokojący obraz całej branży. Z jednej strony obecni komornicy chcą z niej odchodzić, z drugiej sami przyznają, że nie dostrzegają wystarczających czynników przyciągających następców. To są dwie strony tego samego zjawiska.

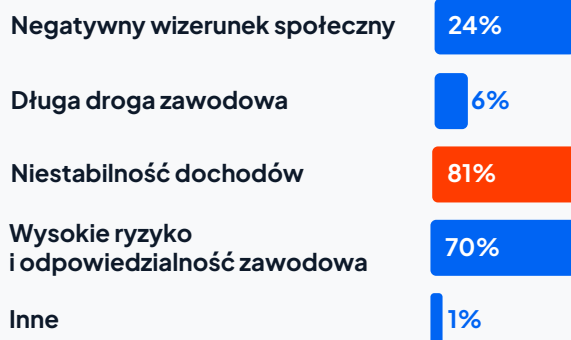
Ocena atrakcyjności zawodu dla młodych (1,42/5) jest **najniższym wymiarem wśród wszystkich pozostałych w tym badaniu.**

Oznacza silny, niemal **powszechny konsensus środowiska co do braku perspektyw dla nowych osób** wchodzących do zawodu.

Zestawiony z wynikami z części o planach zawodowych (60% respondentów rozważa odejście z zawodu), rysuje **obraz branży z jednoczesnym odpływem obecnych kadr i brakiem napływu nowych.**

Co zniechęca kandydatów do zawodu komornika

Kolejne pytanie tej części badania dotyczyło tego, co zdaniem respondentów najbardziej zniechęca potencjalnych kandydatów do wykonywania zawodu komornika.



Wykres 4.5. Co najbardziej zniechęca kandydatów do zawodu komornika, $n=334$ przy czym można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź

Odpowiedzi wyraźnie wskazują na dwie dominujące kategorie. Są to niestabilność dochodów (270 wskazań, 81%) oraz wysokie ryzyko i odpowiedzialność zawodowa (233 wskazania, 70%). Obie odpowiedzi zdecydowanie górują nad pozostałymi opcjami, negatywnym wizerunkiem społecznym zawodu (81 wskazań, 24%) czy długą drogą zawodową związaną z aplikacją (19 wskazań, 6%).

Te dwie odpowiedzi o charakterze ekonomicznym i prawnym wskazuje odpowiednio ponad trzy czwarte i dwie trzecie respondentów, podczas gdy kwestie wizerunkowe, mimo że temat ten regularnie powraca w innych częściach badania, wskazuje 25% komorników.

Warto podkreślić kierunek tej zależności, bo jest przeciwny do intuicyjnych oczekiwań. Mimo że temat wizerunku zawodu regularnie powraca w debacie

publicznej, dane pokazują, że to nie opinia społeczna, lecz twarde realia ekonomiczne i prawne, niepewne dochody i wysokie ryzyko zawodowe, stanowią główną barierę wejścia do zawodu.

Wynik ten łączy się w spójną całość z wcześniejszą częścią rozdziału, dotyczącą barier w codziennej pracy kancelarii, gdzie niskie opłaty egzekucyjne (84%) i zbyt restrykcyjne przepisy (52%) wskazano jako największe trudności obecnych komorników. Mamy do czynienia z tym samym zestawem problemów widzianym z dwóch stron. To, co dzisiaj utrudnia pracę osobom już wykonującym ten zawód, jednocześnie skutecznie odstrasza od niego osoby dopiero rozważające taką karierę. Branża nie ma dwóch osobnych problemów: z utrzymaniem obecnych kadr i z pozyskiwaniem nowych, tylko jeden wspólny, którego źródłem są warunki finansowe i regulacyjne wykonywania zawodu.

Niestabilność dochodów (270 wskazań, 81%) i **wysokie ryzyko oraz odpowiedzialność zawodowa** (233 wskazania, 70%) zdecydowanie dominują nad pozostałymi czynnikami zniechęcającymi kandydatów.

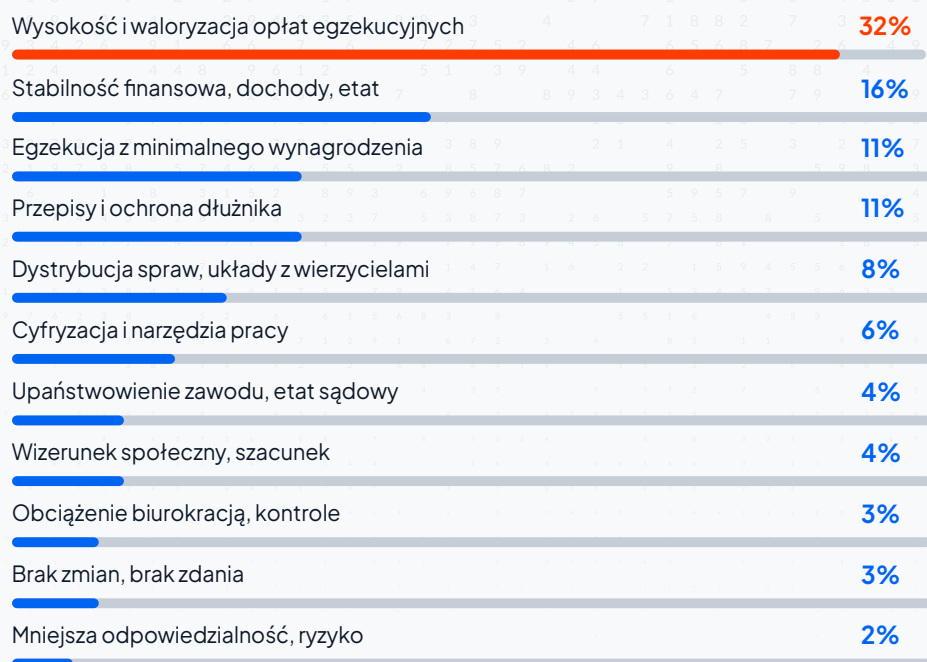
Negatywny wizerunek społeczny zawodu (81 wskazań, 24%) jest wskazywany znacznie rzadziej niż czynniki ekonomiczne i prawne.

Niskie opłaty egzekucyjne i restrykcyjne przepisy, które utrudniają pracę obecnym komornikom, stanowią też **główną barierę wejścia dla nowych kandydatów**.

Jedna rzecz, którą komornicy zmieniliby w swoim zawodzie (pytanie otwarte)

Ostatnie pytanie tej części ankiety miało formę otwartą i pozwoliło respondentom wskazać, swoimi słowami, jedną zmianę, która najbardziej poprawiłaby ich sytuację zawodową. Odpowiedzi, mimo dużej różnorodności sformułowań, układają się w bardzo wyraźną hierarchię tematów

i w przeciwieństwie do niektórych wcześniejszych pytań otwartych w tym badaniu, tutaj dominacja jednego wątku jest wyjątkowo silna.



Wykres 4.6. Jaką jedną rzecz zmieniłby/zmieniłaby Pan/Pani w swoim zawodzie, pytanie otwarte, odpowiedzi zostały pogrupowane, n=256

Zdecydowanie najczęściej powtarzającym się motywem są pieniądze, w różnych wariantach, od wysokości opłat egzekucyjnych, ich waloryzacji, podwyższenia stawek i wzrostu wynagrodzenia. Wątek finansowy pojawia się w odpowiedziach na tyle często, że można go potraktować jako niekwestionowanego lidera, wyraźnie wyprzedzającego wszystkie pozostałe tematy. Ściśle powiązany z nim, choć wskazywany jako osobny postulat, jest temat egzekucji z minimalnego wynagrodzenia dłużnika oraz zniesienia kwoty wolnej od potrąceń. Kilkanaście osób wprost napisało o możliwości prowadzenia egzekucji z pensji minimalnej, argumentując, że obecna ochrona tego wynagrodzenia czyni znaczną część spraw z góry bezskuteczną. Oba te wątki, wysokość opłat i egzekucja z minimalnego wynagrodzenia, bezpośrednio potwierdzają to, co wybrzmiało już w części o barierach w codziennej pracy kancelarii oraz w części o czynnikach zniechęcających kandydatów do zawodu. Problemem numer jeden jest ekonomia wykonywania tego zawodu, a nie jego organizacja czy wizerunek.

Drugim, wyraźnie widocznym wątkiem jest potrzeba większej stabilności finansowej, kadrowej i legislacyjnej. Część badanych formułuje to wprost jako chęć posiadania stałego wynagrodzenia, zbliżonego do pensji sędziów czy referendarzy. Inni piszą o niemożności zaplanowania choćby kilkutygodniowego urlopu bez obaw o funkcjonowanie kancelarii. Ten

wątek łączy się bezpośrednio z częścią badania o strukturze zatrudnienia. Skoro 80% kancelarii to podmioty mikro i małe, brak stabilnych przychodów bezpośrednio przekłada się na niemożność zatrudnienia pracownika, co dodatkowo pogłębia obciążenie samego komornika.

Trzecim istotnym wątkiem są kwestie systemowe związane z podziałem spraw i równowagą między uczestnikami rynku. Część respondentów wprost napisała o „hurtowniach”, „cichych spółdzielniach” czy układach z wierzycielami, postulując losowe lub systemowe przydzielanie spraw przez sądy, zamiast swobodnego wyboru komornika przez wierzyciela. Ten głos, choć nie tak liczny jak wątek finansowy, jest wyjątkowo emocjonalny.

Czwartym powtarzającym się motywem jest zmniejszenie obciążeń administracyjnych i kontrolnych. Badani wskazują na nadmierną biurokrację, zbyt częste kontrole sądowe oraz chęć przeniesienia części nadzoru na samorząd komorniczy.

Nie można też pominąć niewielkiej, ale wymownej grupy odpowiedzi o charakterze najbardziej pesymistycznym. Kilku respondentów napisało wprost, że drugi raz nie wybrałby tego zawodu. Te odpowiedzi, choć nieliczne, dobrze podsumowują ton całego rozdziału, że problemy branży są zbyt głębokie i systemowe, żeby rozwiązać je pojedynczą zmianą.

Zdecydowanie najczęściej powtarzającym się wątkiem jest **wysokość i waloryzacja opłat egzekucyjnych**, temat ten dominuje nad wszystkimi pozostałymi, potwierdzając wyniki z części o barierach w codziennej pracy kancelarii.

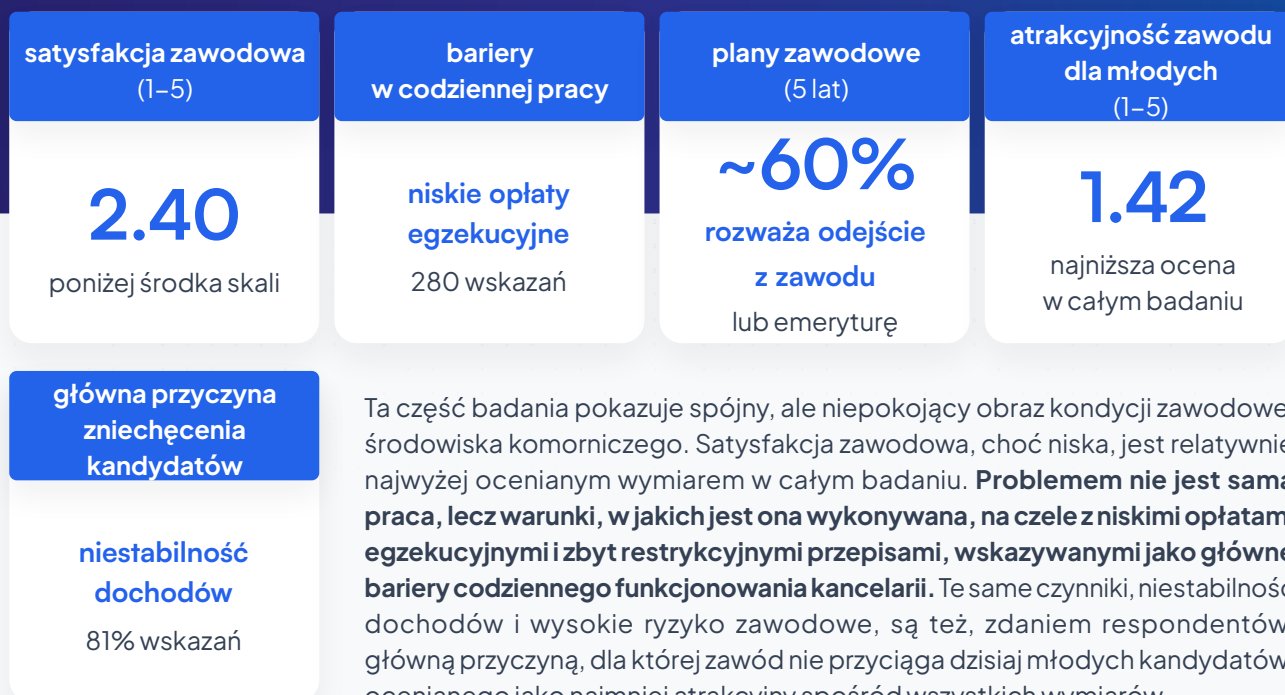
Drugim najczęściej wskazywanym postulatem jest **umożliwienie egzekucji z minimalnego wynagrodzenia dłużnika oraz zniesienie lub ograniczenie kwoty wolnej od potrąceń**.

Powtarza się **potrzeba większej stabilności finansowej i kadrowej**, a część respondentów wprost postuluje stałe wynagrodzenie na wzór sędziów lub referendarzy sądowych.

Istotna grupa odpowiedzi dotyczy **uczciwości podziału spraw między kancelarie** i postuluje systemowe, niezależne od komornika przydzielanie spraw.

Nieliczne, ale wymowne odpowiedzi wyrażają głęboki zawód wobec wykonywanego zawodu, kwestionując wybór drogi zawodowej.

Wnioski



Ta część badania pokazuje spójny, ale niepokojący obraz kondycji zawodowej środowiska komorniczego. Satysfakcja zawodowa, choć niska, jest relatywnie najwyżej ocenianym wymiarem w całym badaniu. **Problemem nie jest sama praca, lecz warunki, w jakich jest ona wykonywana, na czele z niskimi opłatami egzekucyjnymi i zbyt restrykcyjnymi przepisami, wskazywanymi jako główne bariery codziennego funkcjonowania kancelarii.** Te same czynniki, niestabilność dochodów i wysokie ryzyko zawodowe, są też, zdaniem respondentów, główną przyczyną, dla której zawód nie przyciąga dzisiaj młodych kandydatów, ocenianego jako najmniej atrakcyjny spośród wszystkich wymiarów.

Odpowiedzi na pytanie otwarte o jedną rzecz, którą komornicy zmieniliby w swoim zawodzie, domykają ten obraz w sposób bardzo konkretny. Zamiast rozproszonych, różnorodnych postulatów, respondenci wypowiedzieli się jednym głosem. Wskazują oni przede wszystkim temat pieniędzy, wysokość i waloryzację opłat egzekucyjnych oraz możliwość prowadzenia egzekucji z minimalnego wynagrodzenia dłużnika. To nie przypadek, że ten sam wątek przewija się przez całą część badania, od barier w codziennej pracy, przez czynniki zniechęcające kandydatów, aż po swobodne wypowiedzi respondentów. **Problemy finansowe nie stanowią jednego z wielu równorzędnych czynników, ale centralny element, wokół którego koncentruje się większość trudności zawodowych środowiska komorniczego.**

Najbardziej niepokojące jest zestawienie dwóch wyników. 6 na 10 komorników rozważa odejście z zawodu w najbliższych 5 latach, a jednocześnie niemal jednogłośnie ocenia ten zawód jako nieatrakcyjny dla następców. **Branża komornicza stoi przed podwójnym wyzwaniem demograficznym, odpływu obecnych, doświadczonych kadr przy jednoczesnego braku napływu nowych.** Respondenci wskazują przy tym, gdzie leży rozwiązanie tego problemu: nie w zmianie organizacji pracy czy poprawie wizerunku, lecz w konkretnych zmianach finansowych i regulacyjnych. Wątki te, wysokość opłat egzekucyjnych, zasady egzekucji z wynagrodzenia minimalnego oraz przepisy chroniące dłużnika, zostaną szerzej omówione w części poświęconej otoczeniu prawnemu.



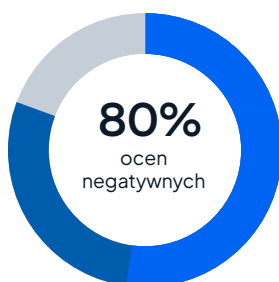
05

Otoczenie prawne. Ocena regulacji i zmian legislacyjnych

W tej części badania zagłębiamy się w temat, który przewijał się przez niemal każdą wcześniejszą część raportu, ale był jedynie sygnalizowany, czyli ocenę konkretnych regulacji prawnych, które kształtują dzisiaj pracę komornika. O ile poprzednie części pokazywały skutki (spadek liczby spraw, niską skuteczność egzekucji, niską satysfakcję zawodową), o tyle w tym rozdziale opowiadamy o przyczynach leżących w prawie, a konkretnie o reformie z 2019 roku, wysokości opłat egzekucyjnych oraz konkretnych regulacjach wymagających, zdaniem środowiska, pilnej zmiany.

Najważniejsze spostrzeżenia

Ocena reformy z 2019 r.



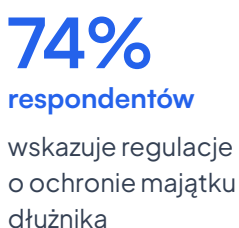
Reforma z 2019 roku oceniana jest zdecydowanie negatywnie (80% wskazań), z czego ponad dwie trzecie krytycznych głosów wybrało wariant najostrejszy, „zdecydowanie negatywne”.

poziom opłat egzekucyjnych



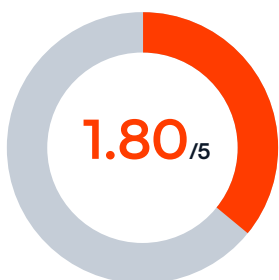
97% respondentów uznaje obecny poziom opłat egzekucyjnych za zbyt niski, a 90% respondentów wskazało wysokość opłat jako regulację wymagającą pilnej zmiany.

regulacje wskazywane do zmiany



Drugą najczęściej wskazywaną regulacją do zmiany są **przepisy o ochronie majątku dłużnika** (74%).

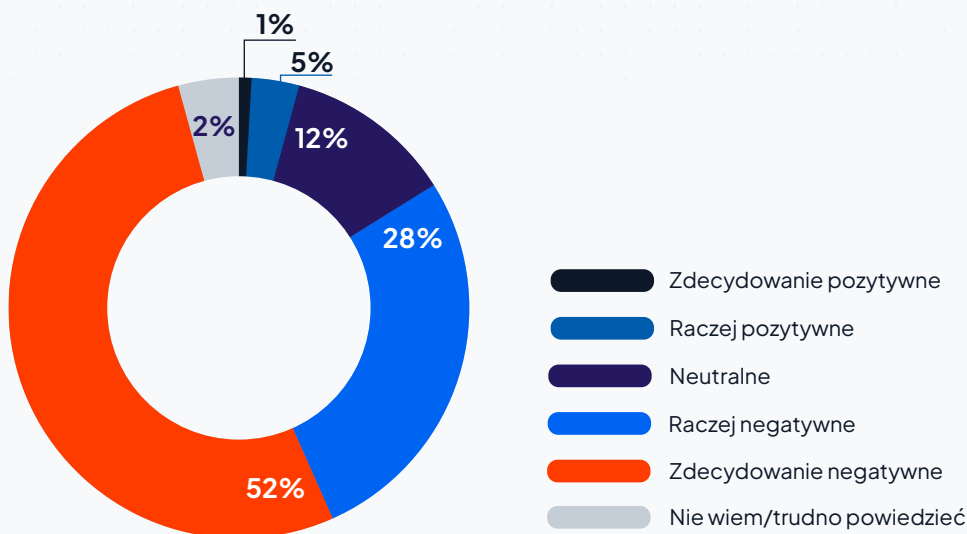
komunikacja z resortem sprawiedliwości



Komunikacja Ministerstwa Sprawiedliwości z komornikami oceniana jest nisko (1,80/5), na poziomie zbliżonym do oceny kondycji rynku.

Ocena skutków reformy z 2019 roku

Pierwsze pytanie tej części badania dotyczyło oceny skutków reformy z 2019 roku dla funkcjonowania kancelarii komorniczych.



Wykres 5.1. Jak ocenia Pan/Pani skutki reformy z 2019 roku dla funkcjonowania kancelarii, n=334

Odpowiedzi na to pytanie należą do najbardziej jednoznacznych w całym badaniu. Aż 266 respondentów (80%) oceniło skutki reformy negatywnie, z czego zdecydowana większość, 175 osób (52% całej próby, czyli niemal dwie trzecie wszystkich krytycznych głosów), wybrała najbardziej skrajną odpowiedź, „zdecydowanie negatywne”, a nie łagodniejsze „raczej negatywne”. Taka proporcja wskazuje na głębokie, jednoznaczne rozczarowanie skutkami tej zmiany prawnej.

Dla porównania, pozytywnie reformę oceniło zaledwie 20 respondentów (6%), podczas gdy odpowiedź „nie wiem/trudno powiedzieć” lub „neutralnie” wskazało łącznie 48 osób (14%). Zwolenników reformy jest mniej niż osób, które nie wyrobiły sobie na jej temat

jednoznacznej opinii. Jest to wymowny sygnał, biorąc pod uwagę, że reforma weszła w życie kilka lat temu, a jej skutki powinny być dzisiaj dla środowiska dobrze widoczne i możliwe do oceny.

Skala krytyki wobec tej konkretnej decyzji legislacyjnej sprzed kilku lat nie pozostawia wątpliwości. Reforma z 2019 r. jest w środowisku komorniczym postrzegana jako punkt zwrotny na gorsze, a nie jako wydarzenie neutralne czy korzystne. Wynik ten łączy się bezpośrednio z tym, co pokazała już część „Rynek i skala działalności”, gdzie zmiany w prawie wskazano jako główny czynnik wpływający na spadek liczby spraw egzekucyjnych. Respondenci, mówiąc ogólnie o „zmianach w prawie”, mieli na myśli w dużej mierze tę konkretną reformę.

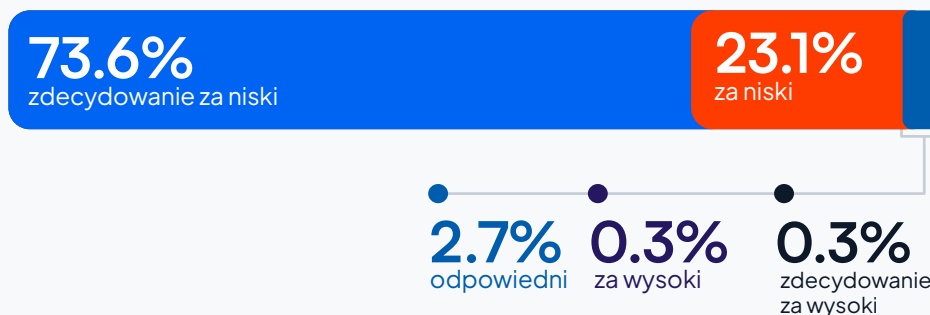
80% respondentów oceniło skutki reformy z 2019 r. **negatywnie**, z czego 52% całej próby wybrało ocenę „**zdecydowanie negatywne**”, to dwie trzecie wszystkich krytycznych głosów.

6% respondentów wyraziło ocenę **pozytywną** (czterokrotnie mniej niż grupa neutralna i niezdecydowana razem).

Wynik ten łączy się z „Rynek i skala działalności”, gdzie **zmiany w prawie wskazano jako główny czynnik wpływający na spadek liczby spraw egzekucyjnych**, a reforma z 2019 r. jest jedną z tych zmian.

Ocena obecnego poziomu opłat egzekucyjnych

W kolejnym pytaniu poprosiliśmy respondentów o ocenę obecnego poziomu opłat egzekucyjnych.



Wykres 5.2. Jak ocenia Pan/Pani obecny poziom opłat egzekucyjnych, n=334

Aż 323 respondentów, czyli 96,7% całej próby, uważa opłaty egzekucyjne za zbyt niskie. Wśród nich zdecydowana większość – 246 osób, czyli 73,6% wszystkich badanych – wybrała najbardziej skrajną odpowiedź „zdecydowanie za niski”. Kolejne 77 osób (23,1%) oceniło poziom opłat jako „za niski”.

Po drugiej stronie skali znalazły się osoby, które uważają opłaty za zbyt wysokie (łącznie 0,6% próby).

W środku skali znalazło się jedynie 9 osób (2,7% próby), które oceniły poziom opłat jako odpowiedni. Zdecydowana większość środowiska komorniczego jest zatem zgodna, że obecny poziom opłat egzekucyjnych jest zbyt niski.

Taki rozkład odpowiedzi stanowi bezpośrednie ilościowe potwierdzenie wniosków z rozdziału poświęconego zawodowi komornika i jego wyzwaniom, gdzie niskie opłaty egzekucyjne wskazano jako

główną barierę codziennej pracy kancelarii. Różnica polega na tym, że tam problem opłat pojawiał się przy okazji innych pytań, tutaj natomiast respondenci zostali zapytani o niego wprost. Uzyskane wyniki

wskazują na niemal całkowitą zgodność badanych co do zbyt niskiego poziomu obecnych opłat egzekucyjnych.

96,7% respondentów uważa obecny poziom opłat egzekucyjnych za zbyt niski, z czego 73,6% całej próby wybrało najbardziej skrajną ocenę „zdecydowanie za niski”.

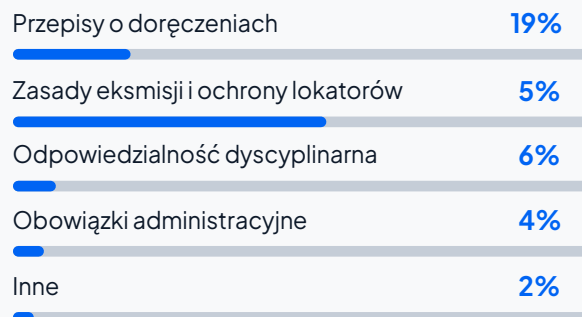
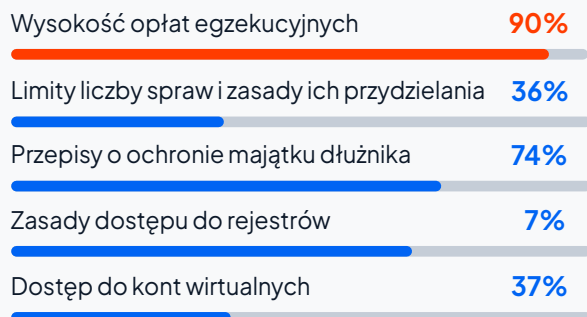
Odpowiedzi wskazujące na zbyt wysoki poziom opłat są marginalne.

Grupa uznająca opłaty za odpowiednie lub zbyt wysokie liczy łącznie 11 respondentów, czyli 3,3% próby.

Rozkład odpowiedzi bezpośrednio potwierdza wnioski z rozdziału poświęconego zawodowi komornika, gdzie **niskie opłaty wskazano jako główną barierę codziennej pracy kancelarii, oraz pokazuje bardzo wysoki poziom zgodności środowiska w ocenie obecnych stawek.**

Regulacje wymagające najpilniejszej zmiany

Badanych poprosiliśmy też o wskazanie regulacji, które ich zdaniem wymagają najpilniejszej zmiany. Pytanie dopuszczało wybór wielokrotny (n=334).



Wykres 5.3. Które regulacje wymagają Pana/Pani zdaniem pilnej zmiany, n=334 (możliwy wybór wielokrotny)

Podobnie jak w poprzednich dwóch pytaniach, jedna kategoria wyraźnie dominuje i jest nią wysokość opłat egzekucyjnych, wskazana przez 302 respondentów, czyli 90% całej próby.

Na drugim miejscu znalazły się przepisy o ochronie majątku dłużnika (247 wskazań, 74%). Ten wynik łączy się bezpośrednio z częścią „Rynek i skala działalności”, gdzie to właśnie przepisy chroniące dłużnika wskazano jako najczęstszą przyczynę nieskuteczności egzekucji (82% wskazań), oraz z częścią „Profil dłużnika”, gdzie 6 na 10 respondentów oceniło, że co najmniej 30% ich dłużników aktywnie unika egzekucji.

Trzecią najczęściej wskazywaną kategorią jest dostęp do wirtualnych kont (123 wskazania, 37%),

a czwartą limity liczby spraw i zasady ich przydzielania (119 wskazań, 36%). Ten drugi wątek nie pojawiał się dotąd wprost, ale łączy się z licznymi głosami z pytania otwartego z poprzedniego rozdziału, gdzie respondenci pisali o nieformalnych układach z wierzycielami i postulowali systemowe, niezależne od komornika przydzielanie spraw.

Pozostałe kategorie, jak przepisy o doręczeniach (19%), zasady dostępu do rejestrów (7%), odpowiedzialność dyscyplinarna (6%), zasady eksmisji (5%) czy obowiązki administracyjne (4%), są wskazywane wyraźnie rzadziej. Pokazuje to, że w hierarchii potrzeb legislacyjnych środowiska dominują dwa tematy, pieniądze i relacja z dłużnikiem, a kwestie proceduralne i administracyjne mają charakter drugorzędny.

Wysokość opłat egzekucyjnych jest zdecydowanie najczęściej wskazywaną regulacją wymagającą zmiany (302 wskazania, 90%), a przepisy o ochronie majątku dłużnika drugą w kolejności (247 wskazań, 74%).

Wynik dotyczący ochrony majątku dłużnika łączy się z częścią „Rynek i skala działalności” (82% wskazań na przepisy chroniące dłużnika jako przyczynę nieskuteczności egzekucji) oraz z częścią „Profil dłużnika” (60% respondentów ocenia, że co najmniej 30% dłużników aktywnie unika egzekucji).

Limity liczby spraw i zasady ich przydzielania (119 wskazań, 36%) łączą się z licznymi głosami z rozdziału „Zawód komornika – kondycja i wyzwania”, dotyczącymi **nieformalnych układów z wierzycielami przy podziale spraw**.

Kategorie proceduralne i administracyjne (doręczenia, rejestry, odpowiedzialność dyscyplinarna, obowiązki administracyjne) są wskazywane wyraźnie rzadziej, **potrzeby legislacyjne środowiska koncentrują się przede wszystkim na finansach i relacji z dłużnikiem**.

Ocena komunikacji Ministerstwa Sprawiedliwości z komornikami



Wykres 5.4. Jak ocenia Pan/Pani komunikację Ministerstwa Sprawiedliwości z komornikami w kwestiach regulacyjnych, n=334

Zapytaliśmy też o ocenę komunikacji Ministerstwa Sprawiedliwości z komornikami w kwestiach regulacyjnych, w skali 1–5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 najwyższą (n=334, średnia ocena 1,80).

Uzyskana ocena 1,80 pokazuje, że komornicy stawiają komunikację z Ministerstwem Sprawiedliwości na równi z oceną kondycji rynku, która wyniosła 1,79 w części poświęconej rynkowi i skali działalności. To już trzecia z kolei ocena w tym rozdziale wyrażona w podobnie krytycznym tonie, choć dotyczy zupełnie innego aspektu niż poprzednie dwie. O ile reforma z 2019 r. i poziom opłat egzekucyjnych dotyczyły konkretnych, wymiernych skutków regulacji, o tyle to pytanie odnosi się do samego procesu komunikacji i relacji instytucjonalnej.

Niska ocena w tym obszarze pokazuje, że problem nie ogranicza się do treści wprowadzanych przepisów, lecz obejmuje też sposób, w jaki cały system regulacyjny funkcjonuje wobec środowiska komorniczego, w tym brak poczucia, że środowisko ma realny wpływ

na kształt zmian, zanim staną się obowiązującym prawem.

Średnia ocena komunikacji Ministerstwa Sprawiedliwości z komornikami wynosi 1,80 na 5, zbliżoną do oceny kondycji rynku wynoszącej 1,79.

Respondenci oceniają oba te aspekty na zbliżonym, bardzo niskim poziomie, co **pokazuje poczucie braku realnego wpływu środowiska na decyzje dotyczące jego funkcjonowania.**

Wskazany problemem nie jest wyłącznie treść regulacji, ale też **sposób, w jaki są one komunikowane i konsultowane ze środowiskiem** przed wejściem w życie.

Odpowiedzi pokazują relację między komornikami a ustawodawcą, w której krytycznie oceniane są zarówno **skutki konkretnych decyzji regulacyjnych**, jak i **proces ich podejmowania.**

Najpilniejsza zmiana prawna w opinii komorników (pytanie otwarte)

Na zakończenie tej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie własnymi słowami, jaką zmianę prawną uważają za najpilniejszą. Na to pytanie odpowiedziało 260 respondentów.



Wykres 5.5. Jaką zmianę prawną uważa Pan/Pani za najpilniejszą, pytanie otwarte, odpowiedzi zostały pogrupowane, n=260

Odpowiedzi na to pytanie powielają hierarchię tematów widoczną już w pytaniu o regulacje wymagające pilnej zmiany, co jest wartościową informacją, bo pokazuje spójność między odpowiedziami zamkniętymi a swobodnymi wypowiedziami respondentów. Zdecydowanie najczęściej powtarzającym się wątkiem, obecnym w niemal połowie wszystkich odpowiedzi, jest waloryzacja i podwyższenie wysokości opłat egzekucyjnych. Temat ten pojawia się jako jedyna wskazana kwestia, a niekiedy w towarzystwie innych postulatów. To pokazuje, że dla większości respondentów jest to sprawa nadrzędna wobec wszystkich pozostałych.

Niemal równie często powtarzającym się motywem, obecnym w blisko jednej trzeciej odpowiedzi, jest umożliwienie egzekucji z minimalnego wynagrodzenia dłużnika. Wątek ten przewijał się już przez pytanie otwarte w poprzedniej części badania. Tutaj pojawia się już wprost jako postulat konkretnej zmiany legislacyjnej, często łączony z waloryzacją opłat w jednej odpowiedzi. Respondenci traktują oba postulaty jako ze sobą powiązane, a nie jako alternatywę.

Trzecim, wyraźnie widocznym wątkiem są kwestie związane z podziałem spraw między kancelarie, obecne w co dziesiątej odpowiedzi, w tym postulaty powrotu do systemu rewirów komorniczych oraz likwidacji nieformalnych „hurtowni” spraw. Pojawia

się też wątek zakresu ochrony majątku dłużnika i kwoty wolnej od egzekucji, wysokości opłaty egzekucyjnej od egzekucji z nieruchomości (OEG), zniesienia lub ograniczenia obowiązku doręczeń komorniczych, a także dostępu do kont wirtualnych.

Warto zwrócić uwagę na kilka odpowiedzi o wyraźnie innym charakterze niż reszta, w tym głosy sceptyczne wobec samej możliwości poprawy sytuacji w drodze

zmian prawnych, a także pojedyncze, bardzo emocjonalne wypowiedzi opisujące trudną codzienną sytuację finansową kancelarii. Te głosy, choć nie-liczne, dobrze oddają napięcie widoczne w całym rozdziale między konkretnymi postulatami legislacyjnymi a ogólnym poczuciem frustracji wobec systemu.

Najczęściej powtarzającym się postulatem jest **waloryzacja i podwyższenie wysokości opłat egzekucyjnych**.

Drugim najczęściej wskazywanym postulatem jest **umożliwienie egzekucji z minimalnego wynagrodzenia dłużnika**, często wskazywane łącznie z waloryzacją opłat jako nierozłączny pakiet zmian.

Trzecim powtarzającym się wątkiem są **kwestie podziału spraw między kancelarie**. Spójność odpowiedzi na pytania zamknięte i otwarte wzmacnia wiarygodność wniosków, że środowisko komornicze „mówi” jednym głosem.

Wnioski



Ta część badania dostarcza konkretnego wskazania przyczyn tam, gdzie wcześniejsze części raportu pokazywały głównie ich skutki. Reforma z 2019 r. jest oceniana negatywnie przez 80% środowiska, obecny poziom opłat egzekucyjnych przez niemal wszystkich respondentów, a lista regulacji wymagających pilnej zmiany jest zdominowana przez dwa tematy: wysokość opłat i zakres ochrony majątku dłużnika. Ta sama hierarchia powtarza się niezależnie od formy pytania, zarówno w pytaniach zamkniętych, jak i otwartych.

Odpowiedzi konsekwentnie skupiają się na skrajnych wariantach. W przypadku reformy z 2019 roku ponad dwie trzecie negatywnych głosów wybrało ocenę najostrzejszą. W przypadku opłat egzekucyjnych 74% całej próby uznało je za zdecydowanie za niskie. **Taki rozkład wskazuje, że środowisko nie zgłasza umiarkowanego niezadowolenia z pojedynczych decyzji, lecz ocenia system prawny jako wymagający zmiany fundamentalnej.**

Niska ocena komunikacji z Ministerstwem Sprawiedliwości (1,80) pokazuje, że **respondenci nie mają poczucia wpływu na proces powstawania regulacji.** Oznacza to, że poprawa samych przepisów, bez zmiany sposobu ich konsultowania ze środowiskiem, prawdopodobnie nie usunęłaby poczucia, że decyzje zapadają bez udziału osób, których bezpośrednio dotyczą.

Odpowiedzi na pytanie otwarte o najpilniejszą zmianę prawną wskazują na te same dwie kwestie: waloryzację opłat egzekucyjnych oraz możliwość prowadzenia egzekucji z minimalnego wynagrodzenia dłużnika, przy czym wiele odpowiedzi łączy oba postulaty w jeden pakiet zmian. Rzadziej pojawiają się głosy postulujące zmiany systemowe, na przykład zmianę statusu prawnego komornika lub przejście na model zbliżony do etatu sądowego.

Wyniki tego rozdziału potwierdzają wzorzec widoczny w całym raporcie: zmiany w prawie jako przyczyna spadku liczby spraw, przepisy chroniące dłużnika jako główna przyczyna nieskuteczności egzekucji, niskie opłaty jako główna bariera codziennej pracy, a teraz wprost wysokość opłat i ochrona majątku dłużnika jako regulacje wymagające najpilniejszej zmiany. **Środowisko komornicze lokuje źródło swoich trudności w otoczeniu prawnym, a nie w czynnikach rynkowych, organizacyjnych czy wizerunkowych.** Oznacza to, że poprawa sytuacji zależy w praktyce od decyzji ustawodawcy, a nie od działań możliwych do podjęcia przez same kancelarie.



06

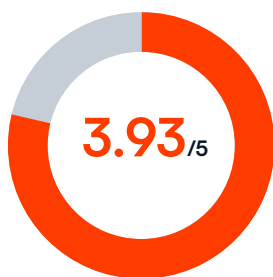
Technologia i cyfryzacja. Stan cyfryzacji kancelarii i potrzeby technologiczne

Teraz przenosimy uwagę z otoczenia prawnego na narzędzia, jakimi komornicy dysponują na co dzień. O ile poprzednie części raportu pokazywały, że środowisko lokuje źródło swoich trudności głównie w regulacjach, o tyle ta sprawdza, czy podobnie jednoznaczny obraz rysuje się w obszarze technologii i czy może właśnie tutaj kancelarie mają większe pole do samodzielnej poprawy swojej sytuacji.

Zapytaliśmy badanych o ich subiektywną ocenę poziomu cyfryzacji własnych kancelarii, o konkretne systemy i narzędzia, z których korzystają, doświadczenia z wdrożeniem systemu e-doręczeń, a także o narzędzia, których najbardziej im brakuje, poziom cyberbezpieczeństwa, stosunek do narzędzi sztucznej inteligencji, skalę czasu traconego tygodniowo na czynności możliwe do automatyzacji oraz główne bariery utrudniające dalszą cyfryzację.

Najważniejsze spostrzeżenia

poziom
cyfryzacji



Poziom cyfryzacji kancelarii oceniany jest **wysoko (3,93/5)**, wyraźnie odbiegając od krytycznych ocen otoczenia zewnętrznego z poprzednich rozdziałów – podobnie dobrze oceniane jest cyberbezpieczeństwo (3,74/5) i wdrożenie systemu e-doręczeń (84% ocen pozytywnych).

powszechność
systemów
prawnych

80%
kancelarii

korzysta
z podstawowych
systemów prawnych

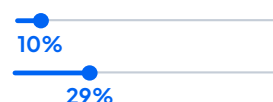


Cyfryzacja branży ma dziś dwie wyraźnie różne warstwy: **podstawowe systemy prawne są już powszechne** (ponad 80% kancelarii), natomiast **narzędzia AI i automatyzacji wykorzystuje jedynie 20%** badanych.

wykorzystanie
narzędzi AI

10%
kancelarii

faktycznie korzysta z AI



Z narzędzi AI faktycznie korzysta 10% respondentów, a kolejne 29% rozważa wdrożenie, co wskazuje na **istotny, niezagospodarowany potencjał wzrostu w tym obszarze**.

czynności możliwe do automatyzacji



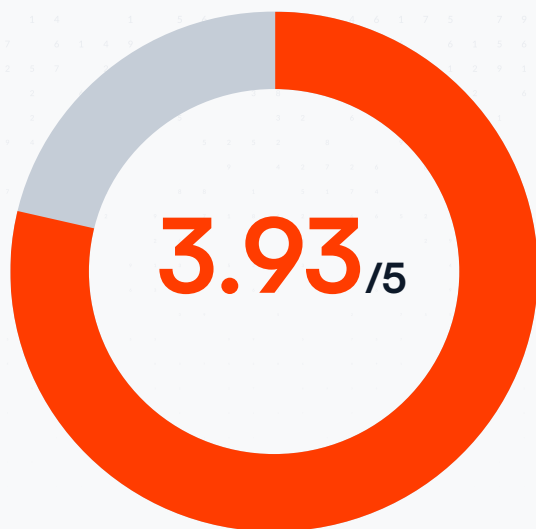
42% kancelarii traci tygodniowo co najmniej 5 godzin na czynności możliwe do automatyzacji, głównie papierową korespondencję oraz ręczne pobieranie danych z zewnętrznych rejestrów.

bariery cyfryzacji



Główną barierą w dalszej cyfryzacji są koszty wdrożenia (52% wskazań), a nie brak umiejętności technicznych (12%), co jest spójne z niskim poziomem opłat egzekucyjnych opisanym w rozdziale o otoczeniu prawnym.

Poziom cyfryzacji kancelarii



Wykres 6.1. Jak ocenia Pan/Pani poziom cyfryzacji swojej kancelarii, $n=334$

Tę część badania rozpoczęliśmy od zadania respondentom pytania, jak oceniają poziom cyfryzacji swojej kancelarii, w skali od 1 do 5, gdzie 1 to poziom najniższy, a 5 najlepszy. Na 334 udzielone odpowiedzi średnia wyniosła 3,93.

Wynik 3,93 wyraźnie odróżnia się od większości ocen zebranych we wcześniejszych częściach tego raportu. Podczas gdy kondycja rynku, wizerunek zawodu czy komunikacja z Ministerstwem Sprawiedliwości oceniane były w okolicach 1,7–1,9, poziom cyfryzacji plasuje się blisko górnej granicy skali, powyżej środka o niemal jeden punkt. Jest to jedna z niewielu ocen w tym badaniu, w której środowisko komornicze wystawia sobie notę wyraźnie pozytywną, a nie krytyczną.

Ten kontrast jest sam w sobie informacją. Skoro komornicy konsekwentnie lokują źródła swoich trudności w otoczeniu prawnym i regulacyjnym, a nie w organizacji własnej pracy, to wysoka ocena cyfryzacji potwierdza ten podział ról. Obszar, na który kancelaria ma bezpośredni wpływ, czyli własne wyposażenie technologiczne, oceniany jest dobrze,

natomiast obszary zależne od decyzji zewnętrznych, takie jak wysokość opłat czy zakres ochrony dłużnika, oceniane są źle. Dalsza część tego rozdziału pozwoli sprawdzić, czy ta pozytywna samoocena znajduje potwierdzenie w konkretnych, szczegółowych pytaniach o narzędzia i systemy.

Poziom cyfryzacji kancelarii (3,93/5) jest jedną z najwyżżej ocenianych kategorii w całym badaniu, w wyraźnym kontraście do ocen rynku, wizerunku czy relacji z Ministerstwem Sprawiedliwości.

Wysoka ocena własnej cyfryzacji, zestawiona z niskimi ocenami czynników zewnętrznych z poprzednich rozdziałów, potwierdza podział na **obszary zależne od komornika, oceniane dobrze i obszary zależne od otoczenia regulacyjnego, oceniane źle.**

Dalsza część rozdziału pozwala zweryfikować, czy ta pozytywna samoocena ma pokrycie w konkretnych narzędziach i systemach, z których kancelarie faktycznie korzystają.

Wykorzystywane systemy i narzędzia cyfrowe

Skoro poprzednie pytanie dało nam ogólną, subiektywną ocenę cyfryzacji, ten podrozdział sprawdza, co konkretnie się za nią kryje.

Respondenci wskazali, z jakich systemów i narzędzi cyfrowych korzysta ich kancelaria, przy czym pytanie dopuszczało wybór wielokrotny (n=334).



Wykres 6.2. Z jakich systemów/narzędzi cyfrowych korzysta Pana/Pani kancelaria, n=334 (możliwy wybór wielokrotny)

Rozkład odpowiedzi potwierdza wysoką ocenę cyfryzacji z poprzedniej części rozdziału. Elektroniczne zapytania do banków wskazało 311 osób, czyli 93% odpowiedzi, system e-doręczeń 298 respondentów, czyli 89%, system do licytacji komorniczych 297, czyli 89%, dedykowane oprogramowanie do obsługi kancelarii 281, czyli 84%, a Krajowy Rejestr Zadłużonych 262 respondentów, czyli 78%.

Pięć podstawowych narzędzi cyfrowych funkcjonujących dzisiaj w obiegu prawnym jest wykorzystywanych przez zdecydowaną większość badanych kancelarii, co pokazuje, że podstawowa infrastruktura cyfrowa branży jest już dzisiaj w praktyce powszechna, a nie wyjątkowa.

Wyraźnie inaczej wygląda sytuacja narzędzi AI oraz automatyzacji, wskazanych przez zaledwie 66 osób, czyli tylko 20% odpowiedzi. To ponad czterokrotnie mniej niż odsetek korzystających z podstawowych systemów prawnych. Własne rozwiązania i arkusze

kalkulacyjne wskazało 158 respondentów, czyli 47% odpowiedzi, co sugeruje, że niemal połowa kancelarii nadal opiera część swojej pracy na narzędziach zastępczych, tworzonych samodzielnie, a nie na dedykowanym oprogramowaniu. Aplikację mobilną wskazało zaledwie 38 respondentów, czyli 11%, a tylko jedna osoba na 334 zadeklarowała pracę całkowicie analogową.

Analizując te wyniki, można dość jednoznacznie stwierdzić, że cyfryzacja branży ma dzisiaj wyraźnie dwie warstwy, które rozwijają się w zupełnie innym tempie. Dolna warstwa to systemy prawne, bez których w praktyce nie da się dzisiaj w ogóle prowadzić egzekucji, takie jak e-doręczenia, system do licytacji komorniczych czy elektroniczne zapytania do banków. Te narzędzia są już powszechnie wdrożone w zdecydowanej większości kancelarii.

Nad nią jest warstwa, gdzie znajdują się narzędzia zaawansowane, takie jak automatyzacja czy narzędzia sztucznej inteligencji. Tam obraz wygląda

zupełnie inaczej, bo ich wdrożenie pozostaje wciąż marginalne, ograniczone do niewielkiej części badanych kancelarii.

Ten podział ma znaczenie dla interpretacji wyniku z poprzedniej części rozdziału, gdzie poziom cyfryzacji oceniono bardzo wysoko, na 3,93 w skali do 5. Można przypuszczać, że ocena ta odnosi się przede

wszystkim do pierwszej, podstawowej warstwy cyfryzacji. To dlatego komornicy dobrze oceniają swoje wyposażenie w narzędzia niezbędne do podstawowej pracy zawodowej. Gorzej wypada za to wyposażenie w narzędzia, które realnie odciążąłyby ich od czasochłonnej, powtarzalnej pracy.

Pięć podstawowych systemów prawnych, w tym elektroniczne zapytania do banków (93%), system e-doręczeń (89%) i system do licytacji komorniczych (89%), **jest wykorzystywanych przez zdecydowaną większość badanych kancelarii.**

Narzędzia AI i automatyzacji wskazało zaledwie 20% respondentów, czyli ponad czterokrotnie mniej niż odsetek korzystających z podstawowych systemów prawnych.

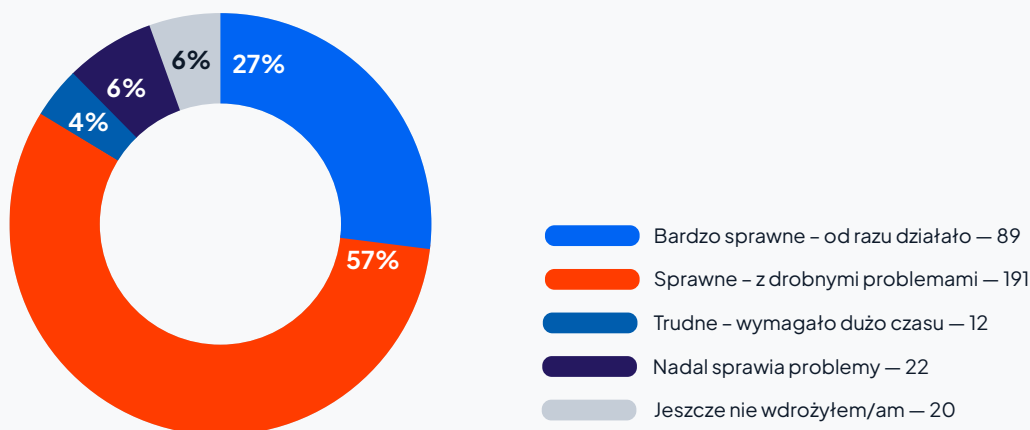
Niemal połowa kancelarii (47%) korzysta z własnych rozwiązań i arkuszy kalkulacyjnych, co sugeruje **lukę między dostępnym oprogramowaniem dedykowanym a rzeczywistymi potrzebami operacyjnymi kancelarii.**

Cyfryzacja branży ma dzisiaj dwie warstwy, **warstwa podstawowa jest już powszechna, a warstwa zaawansowana pozostaje marginalna**, co uszczegóławia wysoką, ogólną ocenę poziomu cyfryzacji z poprzedniej części rozdziału.

Ocena wdrożenia systemu e-doręczeń

Poprzednie pytanie pokazało, że fundament cyfryzacji branży opiera się dzisiaj na kilku podstawowych systemach prawnych. To pytanie

sprawdza, jak w praktyce wyglądało wdrożenie jednego z nich, systemu e-doręczeń. Respondenci ocenili, jak przebiegł ten proces w ich kancelariach.



Wykres 6.3. Jak ocenia Pan/Pani wdrożenie systemu e-doręczeń w swojej kancelarii, n=334

Zdecydowana większość komorników ocenia to wdrożenie pozytywnie. System działał sprawnie od razu u 89 osób, czyli 27% próby, a sprawnie, choć z drobnymi problemami, u kolejnych 191 osób, czyli 57% próby. Łącznie 280 badanych, czyli 84% całej próby, ocenia wdrożenie systemu e-doręczeń w kategoriach pozytywnych, choć w większości przypadków z pewnymi zastrzeżeniami dotyczącymi drobnych trudności.

Grupy o odmiennym doświadczeniu są wyraźnie mniejsze. Wdrożenie było trudne i wymagało dużo czasu u 12 respondentów, czyli 4% próby, system nadal sprawia problemy u 22 respondentów, czyli 6%, a 20 respondentów, czyli 6% próby, przyznaje, że

jeszcze nie wdrożyło tego systemu. Suma tych trzech kategorii to 54 osoby, czyli 16% całej próby.

Wynik ten jest spójny z ogólnie wysoką oceną poziomu cyfryzacji z poprzednich odpowiedzi na pytania z tej części badania i potwierdza, że przynajmniej w tym jednym, konkretnym przypadku wdrożenia systemowego doświadczenia środowiska są w większości pozytywne. Należy zwrócić uwagę na to, że e-doręczenia to system obowiązkowy, narzucony z zewnątrz, a nie wybrany dobrowolnie przez kancelarię, co czyni ten wynik istotnym punktem odniesienia przy interpretacji dalszych pytań o bariery w cyfryzacji dobrowolnej, gdzie kancelaria sama decyduje, czy i kiedy wdrożyć dane narzędzie.

84% respondentów ocenia wdrożenie systemu e-doręczeń pozytywnie, z czego 27% ocenia je jako bardzo sprawne, a 57% jako sprawne z drobnymi problemami.

Grupy z negatywnymi doświadczeniami są wyraźnie mniejsze, łącznie 16% respondentów zgłasza trudności z wdrożeniem, utrzymujące się problemy lub brak wdrożenia do dziś.

Wynik ten dotyczy systemu obowiązkowego, narzuconego z zewnątrz, co warto mieć na uwadze przy porównaniu z dalszą częścią rozdziału, dotyczącą barier w cyfryzacji dobrowolnej.

Narzędzia i funkcje, których najbardziej brakuje

W tym pytaniu respondenci mieli wskazać, jakich konkretnie narzędzi lub funkcji technologicznych brakuje im najbardziej w codziennej pracy. Pytanie dopuszczało wybór wielokrotny (n=334).

Najczęściej wskazywaną przez badanych kwestią są automatyczne, równoległe zapytania do rejestrów i instytucji zewnętrznych, wskazane przez 165 osób, czyli 49% próby. Blisko tej liczby plasuje się automatyzacja powtarzalnych czynności administracyjnych,

wskazana przez 153 respondentów, czyli 46% próby. Obie kategorie razem pokazują, że komornikom nie brakuje dzisiaj nowych, nieznanych dotąd funkcji, lecz przyspieszenia i automatyzacji czynności, które i tak wykonują, tylko w sposób czasochłonny i manualny.



Wykres 6.4. Których narzędzi/funkcji technologicznych najbardziej brakuje w codziennej pracy, $n=334$ (możliwy wybór wielokrotny)

Lepsza integracja systemów zewnętrznych oraz lepsze oprogramowanie do zarządzania kancelarią uzyskały po 36% wskazań, co pokazuje, że potrzeba usprawnień dotyczy zarówno współpracy z systemami zewnętrznymi, jak i narzędzi wykorzystywanych wewnątrz kancelarii. Narzędzia AI wspierające pracę wskazało 107 respondentów, czyli 32%, co jest wynikiem wyższym niż odsetek kancelarii faktycznie korzystających dzisiaj z takich narzędzi, opisany w części o wykorzystywanych systemach i narzędziach cyfrowych, gdzie AI wskazało jedynie 20% respondentów. Różnica między zapotrzebowaniem

na AI, sięgającym 32%, a jego faktycznym wykorzystaniem, wynoszącym 20%, sugeruje, że część środowiska dostrzega potencjał tych narzędzi, ale z różnych powodów jeszcze z nich nie korzysta.

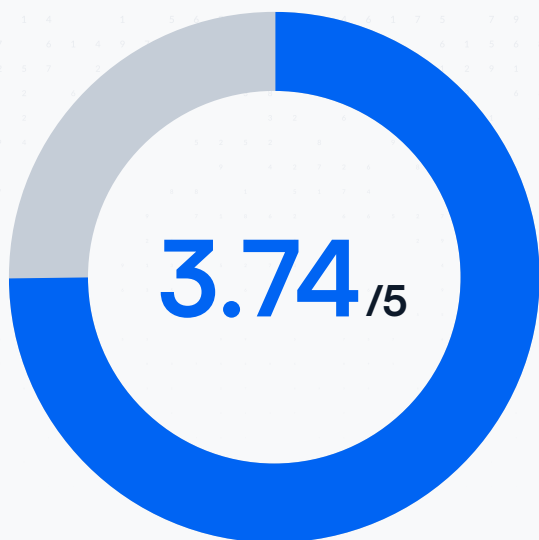
Bezpieczna komunikacja elektroniczna, wskazana przez 56 respondentów, czyli 17% oraz aplikacja mobilna, wskazana przez 32 osoby, czyli 10%, są potrzebami wyraźnie mniej powszechnymi. Natomiast odpowiedź „inne” wskazało 15 badanych, czyli 4%.

Najczęściej wskazywanymi kwestiami są **automatyczne, równoległe zapytania do instytucji zewnętrznych** (49%) oraz **automatyzacja powtarzalnych czynności administracyjnych** (46%), co pokazuje, że priorytetem jest przyspieszenie istniejących procesów, a nie wdrożenie zupełnie nowych funkcji.

Zapotrzebowanie na narzędzia AI (32%) jest wyraźnie wyższe niż ich faktyczne wykorzystanie (20%, część o wykorzystywanych systemach i narzędziach cyfrowych), co sugeruje istniejącą, ale niezaspokojoną potrzebę w tym obszarze.

Lepsza integracja systemów zewnętrznych oraz lepsze oprogramowanie do zarządzania kancelarią uzyskały identyczny wynik (po 36%), co wskazuje na **dwa równie istotne, choć różne obszary do poprawy, komunikację z zewnętrznymi bazami danych oraz wewnętrzną organizację pracy kancelarii**.

Poziom cyberbezpieczeństwa kancelarii



Wykres 6.5. Jak ocenia Pan/Pani poziom cyberbezpieczeństwa swojej kancelarii, n=334

Nie mogło zabraknąć również pytania o poziom cyberbezpieczeństwa kancelarii, bo to właśnie ten obszar decyduje o tym, czy dane dłużników i wierzycieli, przetwarzane dzisiaj w coraz większej mierze elektronicznie, są odpowiednio chronione, a rosnąca cyfryzacja pracy kancelarii, opisana we wcześniejszych podrozdziałach, sama w sobie zwiększa skalę tego ryzyka. Badani ocenili poziom cyberbezpieczeństwa swoich kancelarii w skali od 1 do 5 (n=334).

Wynik 3,74 utrzymuje się w podobnie pozytywnym rejestrze co ocena ogólnego poziomu cyfryzacji z poprzednich odpowiedzi na pytania tego rozdziału. Podobnie oceniany jest tu obszar bezpośrednio zależny od decyzji samej kancelarii, a nie od otoczenia regulacyjnego, co ponownie potwierdza wzorzec widoczny w całym raporcie. Widać tu pewną regularność, która powtarza się już kolejny raz. Gdy pytanie dotyczy obszaru, na który komornik ma realny wpływ, ocena wypada dobrze, a gdy dotyczy czynników zewnętrznych, ocena automatycznie spada.

Ta pozytywna samoocena zasługuje jednak na ostrożną interpretację w zestawieniu z dalszą częścią rozdziału, dotyczącą stosunku do narzędzi AI, gdzie znaczna część badanych wprost wskazuje obawy o bezpieczeństwo danych jako powód niekorzystania z nowych technologii. Wysoka ocena własnego cyberbezpieczeństwa może

odzwierciedlać rzeczywiście solidne podstawy ochrony danych w dzisiejszym, ograniczonym zakresie wykorzystywanych narzędzi, ale niekoniecznie musi przekładać się na analogicznie wysoki komfort wobec nowych, bardziej zaawansowanych technologii, które kancelarie dopiero rozważają.

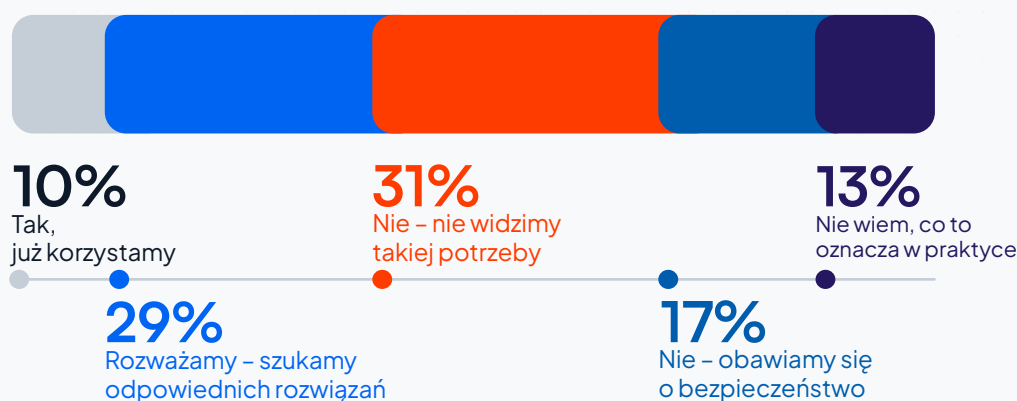
Poziom cyberbezpieczeństwa (3,74/5) jest, podobnie jak ogólny poziom cyfryzacji, jedną z wyżej ocenianych kategorii w tym badaniu, zgodnie ze wzorcem, w którym obszary zależne od samej kancelarii oceniane są lepiej niż czynniki zewnętrzne.

Wysoką ocenę własnego cyberbezpieczeństwa warto zestawić z dalszą częścią rozdziału, gdzie **obawy o bezpieczeństwo danych są jednym z głównych powodów niekorzystania z narzędzi AI**, co sugeruje, że komfort dotyczy dzisiejszego, ograniczonego zakresu narzędzi, a niekoniecznie nowych technologii.

Korzystanie z narzędzi sztucznej inteligencji

Narzędzia sztucznej inteligencji to temat, który przewijał się już wcześniej w tym rozdziale, choć na razie tylko jako jedna z wielu wskazywanych potrzeb. To też temat, który w ostatnich latach powraca praktycznie w każdym sektorze wymiaru sprawiedliwości, od sądów po kancelarie prawne.

Dlatego sprawdziliśmy, jak wygląda wykorzystanie narzędzi AI z perspektywy komorników. Zapytaliśmy, czy ich kancelaria faktycznie korzysta dzisiaj z takich narzędzi.



Wykres 6.6.1 Czy kancelaria korzysta z narzędzi AI, n=334

Z narzędzi AI korzysta dzisiaj zaledwie 33 respondentów, czyli 10% próby. Najliczniejszą grupą są kancelarie, które nie widzą takiej potrzeby, licząc 103 osoby, czyli 31% próby, tuż przed grupą rozważającą wdrożenie, liczącą 97 respondentów, czyli 29% próby. Obawy o bezpieczeństwo danych jako powód niekorzystania z AI wskazało 58 respondentów, czyli 17% próby, a 43 respondentów, czyli 13% próby, przyznaje wprost, że nie wie, co w praktyce oznaczałoby korzystanie z takich narzędzi w ich pracy.

Ten rozkład dobrze uzupełnia wynik z części o narzędziach i funkcjach, których najbardziej brakuje, gdzie narzędzia AI wskazało 32% respondentów jako

potrzebę. Zestawiając oba pytania, widać, że rynek dzieli się dzisiaj na 3 wyraźnie różne grupy:

- pierwsza to niewielka grupa pionierów, którzy już korzystają z AI,
- dość liczną grupę zainteresowaną, ale jeszcze niezdecydowaną,
- grupę sceptyczną: niewidzącą potrzeby wdrożenia lub dla której temat pozostaje na razie zupełnie niezrozumiały.

29% respondentów rozważa wdrożenie takich rozwiązań i poszukuje odpowiednich narzędzi, podczas gdy 10% już z nich korzysta. Wyniki wskazują więc na istotną grupę potencjalnych użytkowników.



Wykres 6.6.2 Jeśli odpowiedź w pytaniu 5.6 padła „Tak”, wypisz nazwy tych narzędzi, dane zostały pogrupowane (n=53)

Osobom, które zadeklarowały korzystanie z AI, zadaliśmy dodatkowe, otwarte pytanie o nazwy konkretnych narzędzi. Odpowiedziało na nie 53 badanych, czyli więcej niż deklarowana wcześniej liczba osób faktycznie korzystających z AI, co samo w sobie wskazuje na pewną niespójność w rozumieniu poprzedniego pytania.

Wśród samych odpowiedzi zdecydowanie dominują ogólnodostępne, uniwersalne modele językowe, przede wszystkim ChatGPT, wskazywany samodzielnie lub w połączeniu z innymi narzędziami, a także Claude, Gemini, Grok i Perplexity. Dedykowane, branżowe rozwiązania pojawiają się wyraźnie rzadziej i obejmują przede wszystkim nazwy takie jak Komornik, mKomornik, CATOBE czy Efektivo, a pojedynczy respondenci opisują też własne, tworzone we własnym zakresie rozwiązania, w tym oprogramowanie do analizy wniosków egzekucyjnych i tytułów wykonawczych działające w pełni offline, czy zewnętrznych agentów AI opartych wyłącznie na tekstach prawnych i ustawach.

Znaczna część odpowiedzi na to pytanie w ogóle nie wskazuje żadnej konkretnej nazwy narzędzia. Część respondentów przyznaje wprost, że jest dopiero na etapie poszukiwań lub nie zna takich rozwiązań. Część badanych odmawia odpowiedzi lub zasłania się brakiem pamięci co do treści poprzedniego pytania. A jeszcze inni deklarują, że w ogóle nie korzystają z AI, mimo że pytanie to było kierowane właśnie do osób, które wcześniej zadeklarowały korzystanie z takich narzędzi.

Ta niespójność sugeruje, że część zadeklarowanego wcześniej korzystania z narzędzi AI (10% próby) może w praktyce oznaczać sporadyczne, niesformalizowane korzystanie z ogólnodostępnych narzędzi typu ChatGPT do pomocniczych, niezwiązanych bezpośrednio z prowadzeniem egzekucji zadań, takich jak poprawa tekstów, a nie systemowe wdrożenie dedykowanego oprogramowania prawniczego opartego na AI.

Z narzędzi AI korzysta dzisiaj zaledwie 10% respondentów, podczas gdy 29% rozważa ich wdrożenie, co sugeruje **istotny, niezagospodarowany potencjał wzrostu w najbliższych latach**.

Najlicniejszą grupą (31%) są kancelarie niewidzące potrzeby korzystania z AI, a kolejne 13% przyznaje, że nie rozumie, co oznaczałoby korzystanie z takich narzędzi w praktyce.

Obawy o bezpieczeństwo danych jako powód niekorzystania z AI wskazuje 17% respondentów, co warto zestawić z wysoką, ogólną oceną poziomu cyberbezpieczeństwa własnej kancelarii z poprzedniej części rozdziału.

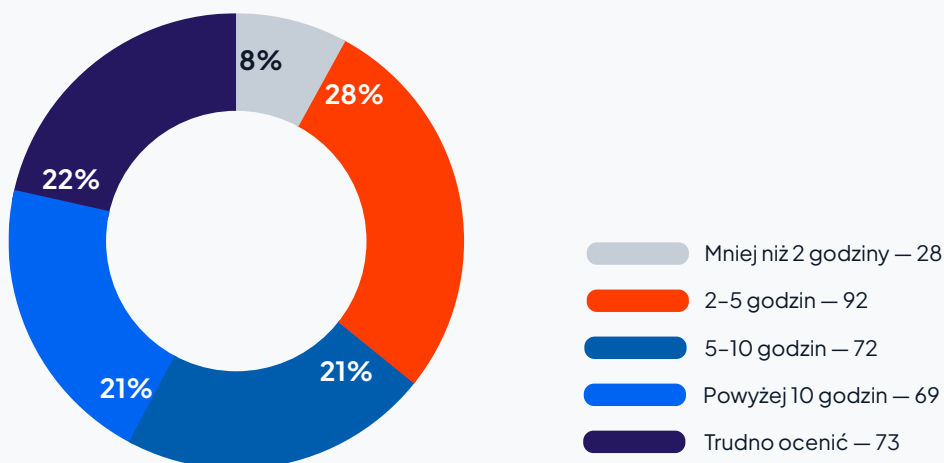
Wśród wskazanych narzędzi zdecydowanie dominują ogólnodostępne modele językowe, a **dedykowane rozwiązania branżowe pojawiają się wyraźnie rzadziej**.

Liczne niespójności w odpowiedziach na to pytanie, w tym deklaracje niekorzystania z AI mimo wcześniejszej odpowiedzi twierdzącej, sugerują, że **realne, systemowe wykorzystanie AI w codziennej pracy kancelarii może być mniejsze niż wskazuje sama deklaracja** z poprzedniego pytania.

Czas tracony tygodniowo na czynności możliwe do automatyzacji

Wszystkie dotychczasowe wskazania, dotyczące brakujących narzędzi i niewielkiego wykorzystania AI, prowadzą do jednego, konkretnego pytania, czyli ile czasu kancelarie poświęcają na czynności potencjalnie możliwe do zautomatyzowania.

Respondenci oszacowali, ile godzin tygodniowo ich kancelaria traci na czynności, które mogłyby zostać zautomatyzowane. Następnie, w pytaniu otwartym opisali, jakie to czynności.



Wykres 6.7.1. Jak dużo czasu tygodniowo kancelaria traci na czynności, które mogłyby być zautomatyzowane, n=334

Rozkład odpowiedzi pokazuje, że problem czasu traconego na czynności rutynowe dotyczy zdecydowanej większości badanych kancelarii. Powyżej 10 godzin tygodniowo traci 69 respondentów, czyli 21% próby, a od 5 do 10 godzin kolejnych 72 respondentów, czyli 21% próby. Łącznie 141 respondentów, czyli 42% całej próby, traci więc tygodniowo co najmniej 5 godzin, co w skali miesiąca odpowiada niemal jednemu dodatkowemu dniowi roboczemu

Papierowa korespondencja, skanowanie, kserowanie, akta papierowe

Pobieranie i analiza odpowiedzi z ZUS, US, CEPIK, OGNIVO, KRZ

Rejestracja spraw, wprowadzanie danych, zakładanie spraw

Generowanie pism, zajęć, szablony, redagowanie

Księgowanie zaliczek, kosztów, przelewy

Inne (rozmowy telefoniczne, przeglądanie spraw, czynności w terenie)

poświęcanemu na czynności, które teoretycznie dałoby się zautomatyzować.

Kolejnych 92 respondentów, czyli 28% próby, szacuje czas poświęcany na takie czynności na 2–5 godzin tygodniowo. Grupę oceniającą stratę czasu na mniej niż 2 godziny stanowi 28 respondentów, czyli 8% próby, natomiast 73 respondentów, czyli 22%, nie potrafi tego oszacować.

28%

25%

16%

12%

8%

11%

Wykres 6.7.2. Jakie to czynności? (pytanie otwarte), $n=160$ (odpowiedzi pogrupowane tematycznie)

Odpowiedzi na pytanie otwarte o konkretne czynności, na które odpowiedziało 160 osób, pozwalają nadać tym liczbom konkretną treść. Najczęściej wymienianą kategorią, obecną w niemal co trzeciej odpowiedzi (45 wskazań, 28%), jest przygotowywanie i wysyłka papierowej korespondencji, wraz z pokrewnymi czynnościami takimi jak skanowanie, kopertowanie czy prowadzenie akt w formie papierowej. Koresponduje to bezpośrednio z wynikiem z części o wykorzystywanych systemach cyfrowych, gdzie mimo powszechnego wdrożenia systemu e-doręczeń, znaczna część komunikacji, zwłaszcza z instytucjami takimi jak ZUS, nadal odbywa się w formie papierowej.

Niewiele mniej respondentów (40 wskazań, 25%) wskazuje na ręczne pobieranie i analizowanie odpowiedzi z zewnętrznych systemów, takich jak ZUS, Urząd Skarbowy, CEPIK, OGNIVO czy Krajowy Rejestr Zadłużonych. Respondenci opisują ten proces jako rozbity na wiele osobnych kroków, wymagający ręcznego wiązania odpowiedzi ze sprawami, zamiast jednego, zbiorczego zapytania do wszystkich instytucji naraz. Rejestracja spraw i wprowadzanie danych (25 wskazań, 16%) oraz generowanie pism, zajęć i szablonów (20 wskazań, 12%) to kolejne powtarzające

się wątki, a księgowanie zaliczek i kosztów (12 wskazań, 8%) domyka listę najczęściej wymienianych czynności administracyjnych. Pozostałe odpowiedzi (18 wskazań, 11%) obejmują szeroki zestaw pojedynczych czynności, od rozmów telefonicznych po pracę w terenie.

Wspólnym mianownikiem większości tych odpowiedzi jest to, że nie chodzi o czynności skomplikowane merytorycznie, tylko o czynności powtarzalne, mechaniczne i czasochłonne właśnie przez swoją powtarzalność. Papierowa korespondencja, ręczne pobieranie odpowiedzi z zewnętrznych systemów, rejestracja spraw czy generowanie pism to zadania, które komornik i tak musi wykonać w każdej sprawie, tylko dzisiaj robi to krok po kroku, ręcznie, zamiast jednym, zautomatyzowanym działaniem. Widać to szczególnie wyraźnie w zestawieniu z odpowiedziami z części o narzędziach, których najbardziej brakuje, gdzie dokładnie te same obszary, czyli automatyczne zapytania do instytucji zewnętrznych oraz automatyzacja czynności administracyjnych, wskazywano jako priorytety technologiczne. Odpowiedzi na to pytanie otwarte nie wprowadzają nowego wątku, tylko nadają konkretną, praktyczną treść temu, co badani już wcześniej zgłaszali w bardziej ogólnej formie.

42% respondentów traci tygodniowo co najmniej 5 godzin na czynności możliwe do automatyzacji, co w skali miesiąca odpowiada niemal jednemu dodatkowemu dniowi roboczemu.

Najczęściej wymienianą czynnością jest przygotowywanie i wysyłka papierowej korespondencji (28% odpowiedzi), co koresponduje z wynikiem z części o wykorzystywanych systemach cyfrowych, gdzie kontakt z niektórymi instytucjami, zwłaszcza z ZUS, nadal w dużej mierze odbywa się poza systemami elektronicznymi.

Niemal równie często (25%) wskazywane jest **ręczne pobieranie i wiązanie odpowiedzi z zewnętrznych rejestrów i instytucji ze sprawami**, co bezpośrednio uzasadnia najczęściej wskazywaną potrzebę technologiczną z części o narzędziach, których najbardziej brakuje, czyli automatyczne, równoległe zapytania do wielu instytucji naraz.

Rejestracja spraw, generowanie pism i szablonów oraz księgowanie razem odpowiadają za dalsze 36% odpowiedzi, co potwierdza, że drugą najczęściej wskazywaną potrzebą technologiczną, czyli automatyzację powtarzalnych czynności administracyjnych, respondenci opisują bardzo konkretnie i spójnie z własnym doświadczeniem.

Bariery w regularnej cyfryzacji kancelarii

Co właściwie stoi kancelariom na przeszkodzie, żeby wdrażać nowe narzędzia częściej i szybciej? To pytanie zadaliśmy jako ostatnie w tej części badania.



Wykres 6.8. Co najbardziej powstrzymuje kancelarię przed regularną cyfryzacją, n=334 (możliwy wybór wielokrotny)

Koszty wdrożenia zdecydowanie wygrywają jako najczęściej wskazywana bariera – 174 wskazania. Brak odpowiednich narzędzi na rynku to 83 wskazania, brak czasu na wdrożenie 70 wskazań, obawy o bezpieczeństwo danych 56 wskazań, a brak umiejętności technicznych zaledwie 39 wskazań.

To ostatnie miejsce jest tu bardzo ważne. Bariery kompetencyjne, takie jak brak umiejętności technicznych, są wskazywane najrzadziej ze wszystkich kategorii, co pokazuje, że problemem nie jest brak wiedzy czy gotowości środowiska do korzystania z nowych technologii. Prawdziwym hamulcem są koszty wdrożenia, a to koresponduje bezpośrednio z częścią badania poświęconą otoczeniu prawnemu,

gdzie niski poziom opłat egzekucyjnych wskazano jako główny problem finansowy branży. Kancelarie wiedzą dokładnie, jakich narzędzi im brakuje, co pokazały wcześniejsze części tego rozdziału, ale zbyt niskie opłaty egzekucyjne odbierają im środki, żeby te braki realnie uzupełnić.

Osobna grupa to 64 odpowiedzi, gdzie respondenci zadeklarowali, że nic nie powstrzymuje ich kancelarii przed cyfryzacją, ponieważ jest ona na wysokim poziomie cyfryzacji. Grupa ta jest zbliżona liczebnie do grupy wskazującej brak odpowiednich narzędzi na rynku, co pokazuje, że poziom cyfryzacji w branży jest zróżnicowany, a nie jednolity.

Zdecydowanie najczęściej wskazywaną barierą w dalszej cyfryzacji są koszty wdrożenia (52%), a nie brak umiejętności technicznych, wskazany zaledwie przez 12% respondentów jako najrzadziej wybierana kategoria.

Wynik ten koresponduje z rozdziałem poświęconym otoczeniu prawnemu, gdzie niski poziom opłat egzekucyjnych wskazano jako główny problem finansowy branży – **ograniczone środki finansowe ograniczają też zdolność inwestowania w nowe narzędzia.**

W 64 odpowiedziach na 334 respondenci zadeklarowali, że ich kancelaria jest już dobrze scyfryzowana i nic jej nie powstrzymuje przed dalszym rozwojem, co pokazuje **zróżnicowanie poziomu cyfryzacji między kancelariami.**

Wnioski

poziom cyfryzacji
(1–5)

3.93

jedna z najwyższych
ocen w badaniu

ocena wdrożenia
e-doręczeń

pozytywna

84% wskazań

najbardziej
brakujące narzędzie

**automatyczne,
równoległe zapytania**

49% wskazań

korzystanie
z AI

**10% korzysta
29% rozważa**

**główna bariera
cyfryzacji**

Koszty wdrożenia

52% wskazań

Ta część badania wyróżnia się na tle całego raportu obrazem wyraźnie bardziej pozytywnym niż w pozostałych częściach. Poziom cyfryzacji (3,93/5), cyberbezpieczeństwa (3,74/5) i wdrożenie systemu e-doręczeń (84% ocen pozytywnych) oceniane są dobrze. Potwierdza to wzorzec widoczny w całym raporcie. Obszary zależne bezpośrednio od komornika oceniane są znacznie lepiej niż czynniki zewnętrzne, takie jak przepisy czy wysokość opłat, opisane w części poświęconej otoczeniu prawnemu.

Widać tu jednak też wyraźną lukę między warstwą podstawową cyfryzacji, już dzisiaj powszechną, a warstwą zaawansowaną, obejmującą automatyzację i sztuczną inteligencję, wciąż marginalną. Systemy takie jak elektroniczne zapytania do banków, e-doręczenia czy system do licytacji komorniczych wykorzystuje ponad 80% kancelarii. Z AI korzysta jedynie 10% badanych, choć kolejne 29% rozważa jej wdrożenie.

Respondenci dobrze wiedzą, czego im brakuje. Wskazują przede wszystkim na automatyczne, równoległe zapytania do instytucji zewnętrznych (49% wskazań) oraz automatyzację powtarzalnych czynności administracyjnych (46% wskazań). Stratę czasu z tego wynikającą co najmniej 5 godzin tygodniowo deklaruje 42% badanych kancelarii. Odpowiedzi na pytanie otwarte o konkretne czynności potwierdzają to bardzo konkretnie. Wskazują przede wszystkim na papierową korespondencję oraz ręczne pobieranie i wiązanie odpowiedzi z systemów takich jak ZUS, US, CEPiK czy OGNIVO.

Problemem nie jest przy tym brak świadomości czy umiejętności technicznych. Jako barierę wskazało je zaledwie 12% respondentów, czyli najmniej ze wszystkich wymienionych kategorii. **Dominującą barierą są koszty wdrożenia (52% wskazań).** Ponownie prowadzi to do wniosku sformułowanego już w części o otoczeniu prawnym: ograniczone środki finansowe wynikające z niskich opłat egzekucyjnych rozlewają się na kolejne obszary funkcjonowania kancelarii, w tym na zdolność inwestowania w nowe technologie.

Warto też pamiętać, że poziom cyfryzacji nie jest w branży jednolity. 64 odpowiedzi na 334 badanych wskazują, że ich kancelaria jest już dobrze scyfryzowana i nic jej nie powstrzymuje przed dalszym rozwojem. Dla pozostałych bariery, przede wszystkim finansowe, pozostają realne.

Ta część badania zamyka pewną lukę w całościowym obrazie raportu. **Poprzednie części pokazywały środowisko krytyczne wobec otoczenia zewnętrznego. Ta pokazuje to samo środowisko jako kompetentne i otwarte technologicznie, ograniczane jednak przez te same bariery finansowe, które przewijały się przez cały raport.** Wątek ten znajdzie swoje rozwinięcie w kolejnej części badania, poświęconej wizerunkowi i zaufaniu społecznemu. Sprawdziliśmy w niej, czy podobnie pozytywna samoocena środowiska dotyczy też sposobu, w jaki komornicy postrzegają swój własny wizerunek.

Wizerunek i zaufanie społeczne. Wizerunek komornika oczami komorników

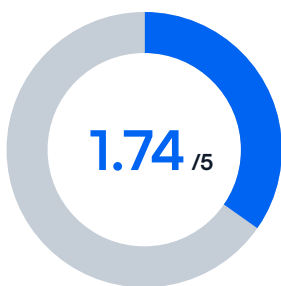
Ten temat przewijał się już wcześniej w tle innych części raportu, ale nigdy nie był głównym wątkiem, czyli jak sami komornicy postrzegają swój wizerunek w oczach społeczeństwa. Negatywny wizerunek zawodu pojawiał się już jako jedna z barier codziennej pracy kancelarii oraz jako jeden z czynników zniechęcających kandydatów do zawodu, opisanych w części poświęconej zawodowi komornika. W obu przypadkach wizerunek był jednak tylko jedną z wielu wymienianych kwestii, obok spraw finansowych i regulacyjnych, a nie głównym tematem. Tym razem postanowiliśmy zapytać o to bezpośrednio i szczegółowo, żeby sprawdzić, jak głęboko sięga ten problem i skąd się właściwie bierze.

Uwzględnienie tego zagadnienia miało również drugi cel. Raport pokazuje już wyraźny wzorec, w którym obszary zależne bezpośrednio od komornika, takie jak poziom cyfryzacji czy cyberbezpieczeństwo, opisane w części poświęconej technologii, oceniane są znacznie lepiej niż czynniki zewnętrzne, na przykład przepisy czy wysokość opłat egzekucyjnych. Wizerunek społeczny zajmuje w tym podziale ciekawe miejsce pośrednie, bo z jednej strony jest kształtowany przez czynniki zewnętrzne, takie jak media czy poziom edukacji społecznej, a z drugiej to, jak komornik komunikuje się z konkretnym dłużnikiem w konkretnej sprawie, zależy już bezpośrednio od niego samego. Ta część badania pozwala sprawdzić, czy podział na „to, co zależy ode mnie” i „to, co zależy od otoczenia” widoczny jest też w tym obszarze.

Respondentów zapytaliśmy o ocenę obecnego wizerunku komornika w polskim społeczeństwie, kierunek zmian tego wizerunku w ostatnich latach, konkretne czynniki, które najbardziej mu szkodzą, a w pytaniu otwartym zapytaliśmy o to, co powinno się zmienić, żeby Polacy lepiej rozumieli rolę komornika w systemie prawnym. Tę część badania zamyka pytanie o ocenę komunikacji kancelarii z samym dłużnikiem, czyli jedyny w tym rozdziale wskaźnik dotyczący relacji, na którą komornik ma bezpośredni, osobisty wpływ.

Najważniejsze spostrzeżenia

ocena wizerunku
komornika
w społeczeństwie



Wizerunek komornika w społeczeństwie oceniany jest bardzo nisko (1,74/5), zbliżony do oceny kondycji rynku (1,79) i komunikacji z resortem sprawiedliwości (1,80), co pokazuje, że problem środowiska z otoczeniem ma charakter szerszy niż tylko prawny czy rynkowy.

zmiana
postrzegania
zawodu

44%
respondentów

uważa, że postrzeganie
zawodu nie zmieniło się



Największa grupa respondentów (44%) uważa, że postrzeganie zawodu w ostatnich latach się nie zmieniło, co w **zestawieniu ze skrajnie niską oceną obecnego wizerunku oznacza raczej utrwalenie złej opinii niż jej stopniową poprawę.**

czynniki
wpływające na
wizerunek zawodu

71%
respondentów

uważa, że wizerunkowi
zawodu szkodzi
sposób przedstawiania
w mediach

Głównymi czynnikami szkodzącymi
wizerunkowi są **sposób przedstawiania
komorników** (71%) oraz **brak edukacji
społecznej o roli zawodu** (55%) – **czynniki
komunikacyjne, a nie charakter samej
wykonywanej pracy** (31%).

konieczność
edukacji
społecznej

Respondenci
wskazywali na potrzebę
**systemowego
wprowadzania wiedzy
o roli komornika**
już na etapie szkoły
podstawowej

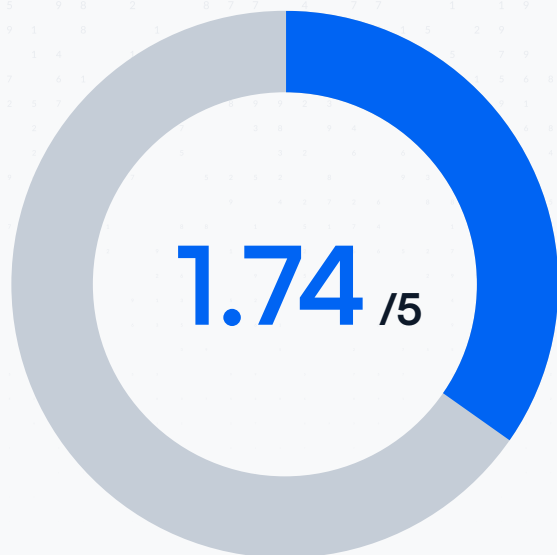
Najczęstszym postulatem w pytaniu otwartym
jest **zwiększenie edukacji społecznej na temat
roli komornika**, prowadzonej przez szkoły,
samorząd zawodowy i instytucje państwowe.

komunikacja
z dłużnikiem



Ocena komunikacji kancelarii z dłużnikiem
(3,53/5) jest ponad dwukrotnie wyższa
niż ocena ogólnego wizerunku zawodu, co
sugeruje, że problem wizerunkowy rozgrywa
się przede wszystkim na poziomie medialnego
obrazu zawodu, a nie w konkretnych relacjach
komornika z dłużnikiem.

Ocena wizerunku komornika w polskim społeczeństwie



Pierwsze pytanie tej części badania dotyczyło oceny obecnego wizerunku zawodu w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 najwyższą (n=334, średnia ocena 1,74).

Wykres 7.1. Jak ocenia Pan/Pani wizerunek komornika w polskim społeczeństwie, n=334

Wynik 1,74 plasuje tę ocenę w gronie najniższych ocen całego badania. To wartość zbliżona do wyników dwóch innych, pozornie niezwiązanych ze sobą pytań, czyli oceny kondycji rynku (1,79, część „Rynek i skala działalności”) oraz komunikacji z Ministerstwem Sprawiedliwości (1,80, część „Otoczenie prawne”). Ta zbieżność trzech wyników z zupełnie różnych obszarów tematycznych rzuca ciekawe światło na całość badania. Skoro komornicy podobnie nisko oceniają rynek, relację z regulatorem i własny wizerunek społeczny, sugeruje to, że problem nie dotyczy jednego, wąskiego obszaru, tylko obejmuje całościowo to, jak środowisko komornicze postrzega swoją pozycję w otoczeniu, w którym funkcjonuje,

niezależnie od tego, czy mówimy o rynku, prawie, czy relacjach społecznych.

Wynik ten nie funkcjonuje też w oderwaniu od tego, co pokazała już część poświęcona zawodowi komornika. Tam negatywny wizerunek zawodu pojawiał się jako realna, praktyczna bariera zarówno w codziennej pracy kancelarii, jak i w przyciąganiu nowych. W obu przypadkach wizerunek był jednak tylko jednym z kilku wymienianych czynników, obok spraw finansowych i regulacyjnych. Teraz, gdy zapytano o niego wprost i bezpośrednio, a nie przy okazji innego pytania, okazuje się, że sami komornicy oceniają ten problem jeszcze bardziej krytycznie, niż mogłyby sugerować wcześniejsze, pośrednie wskazania.

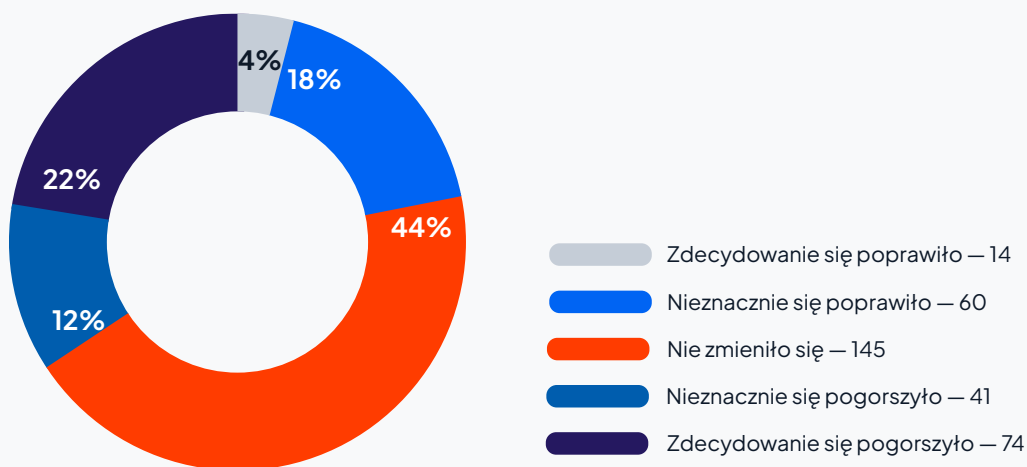
Ocena wizerunku komornika w społeczeństwie (1,74/5) jest jedną z najniższych ocen w całym badaniu, zbliżoną do oceny kondycji rynku (1,79) oraz komunikacji z Ministerstwem Sprawiedliwości (1,80).

Zbieżność tych trzech nisko ocenianych obszarów pokazuje, że **problem środowiska komorniczego z otoczeniem ma charakter szerszy niż tylko prawny czy rynkowy**, obejmuje też relacje społeczne.

Wynik ten potwierdza i pogłębia sygnały z części poświęconej zawodowi komornika, gdzie **negatywny wizerunek wskazano jako realną barierę zarówno w codziennej pracy, jak i w przyciąganiu nowych kandydatów**.

Kierunek zmian społecznego postrzegania zawodu

Skoro ocena obecnego wizerunku wypada tak nisko, naturalnym pytaniem jest, czy jest to stan utrzymujący się od lat, czy może efekt zmiany na gorsze w ostatnich latach.



Wykres 7.2. Czy społeczne postrzeganie zawodu komornika w ostatnich latach się zmieniło, n=334

Największa grupa badanych, licząca 145 osób, czyli 44% próby, uważa, że postrzeganie zawodu w ogóle się nie zmieniło. Grupa wskazująca na pogorszenie liczy łącznie 115 respondentów, czyli 34% próby, z czego 74 osoby, czyli 22% całej próby, oceniają to pogorszenie jako zdecydowane, a pozostałe 41 osób, czyli 12% próby, jako nieznaczne. Poprawę odnotowało zaledwie 74 respondentów, czyli 22% próby, z czego zdecydowaną większość, bo 60 osób, stanowi poprawa nieznaczna, a nie zdecydowana,

którą wskazało zaledwie 14 respondentów, czyli 4% całej próby.

Ciekawe jest to, że w tym pytaniu dominującą odpowiedzią nie jest żadna skrajna kategoria, tylko stagnacja, którą powinniśmy czytać jako brak zmian. To wyróżnia to pytanie na tle wielu innych w tym badaniu, gdzie zazwyczaj to skrajne kategorie gromadziły najwięcej wskazań. Można ten wynik odczytać na dwa sposoby. Z jednej strony brak dalszego pogorszenia mógłby wydawać się dobrą wiadomością,

ale w zestawieniu ze skrajnie niską oceną samego wizerunku z poprzedniej części tego badania (1,74/5) oznacza, że zła opinia utrwaliła się na stałym, niskim poziomie, a nie że mamy do czynienia z chwilowym spadkiem, który może się jeszcze odwrócić. To pokazuje, że problem nie polega na tym, że sytuacja gwałtownie się pogarsza, tylko na tym, że od lat utrzymuje się na dnie skali, bez sygnałów poprawy.

Do tego dochodzi jeszcze jedna obserwacja, wynikająca z porównania dwóch skrajnych grup. Grupa wskazująca na pogorszenie (34%) jest o połowę liczniejsza niż grupa wskazująca na poprawę (22%), a wśród tych, którzy odnotowali pogorszenie, aż dwie trzecie wybrało wariant zdecydowany, podczas gdy wśród grupy wskazującej na poprawę zdecydowana poprawa to margines, zaledwie 4% całej próby. Oznacza to, że tam, gdzie respondenci

faktycznie dostrzegają zmianę, ta zmiana nie tylko częściej jest negatywna, ale też bardziej wyrazista niż w przypadku zmian pozytywnych. Poprawa, jeśli w ogóle występuje, ma charakter powolny i niepewny, a pogorszenie, gdy już się pojawia, bywa gwałtowne i jednoznaczne.

Wynik ten warto też zestawić z częścią poświęconą zawodowi komornika, gdzie aż 60% respondentów zadeklarowało, że rozważy odejście z zawodu lub przejście na emeryturę w najbliższych 5 latach. Środowisko, które od lat obserwuje stagnację lub pogarszanie się własnego wizerunku, bez realnej perspektywy poprawy, ma mniej powodów, by wiązać z tym zawodem swoją przyszłość, co może dodatkowo tłumaczyć skalę deklarowanych planów odejścia z branży.

Największa grupa respondentów (44%) uważa, że **społeczne postrzeganie zawodu komornika w ostatnich latach się nie zmieniło**, co w połączeniu ze skrajnie niską oceną obecnego wizerunku (1,74/5) oznacza utrwalenie złej opinii, a nie jej stopniowe łagodzenie.

Grupa wskazująca na pogorszenie (34%) jest półtora raza liczniejsza niż grupa wskazująca na poprawę (22%), a wśród niej dominuje wariant zdecydowany, podczas gdy wśród grupy wskazującej na poprawę dominuje wariant nieznaczny.

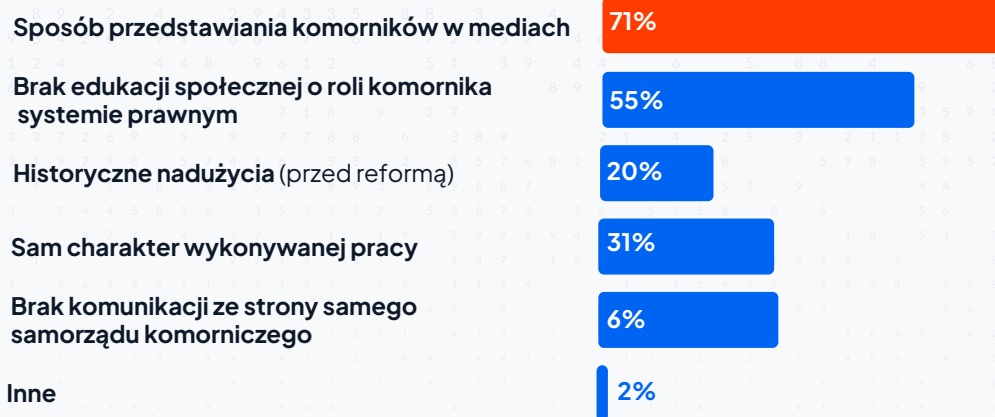
Wynik ten sugeruje, że **problem wizerunkowy środowiska komorniczego ma charakter trwały**, a nie przejściowy, co ma znaczenie dla interpretacji dalszych części tego rozdziału, dotyczących konkretnych przyczyn tego stanu rzeczy.

Brak perspektywy poprawy wizerunku koresponduje z częścią poświęconą zawodowi komornika, gdzie 60% respondentów rozważy odejście z zawodu w najbliższych 5 latach.

Co najbardziej szkodzi wizerunkowi zawodu

Skoro wiemy już, że problem wizerunkowy jest trwały, a nie przejściowy, kolejnym krokiem jest sprawdzenie, co konkretnie za nim stoi. Nasi badani wskazali czynniki, które ich zdaniem najbardziej

szkodzą wizerunkowi zawodu komornika, przy czym pytanie dopuszczało wybór wielokrotny (n=334).



Wykres 7.3. Co najbardziej szkodzi wizerunkowi zawodu, $n=334$ (możliwy wybór wielokrotny)

Najczęściej wskazywanym czynnikiem jest sposób przedstawiania komorników, wskazany przez 236 osób, czyli aż 71%. Na drugim miejscu znalazł się brak edukacji społecznej o roli komornika w systemie prawnym, wskazany przez 184 respondentów, czyli 55%. Obie te kategorie łączy jedno, dotyczą tego, jak zawód jest komunikowany i rozumiany na zewnątrz, a nie tego, jak faktycznie jest wykonywany.

31% respondentów uważa, że na negatywny wizerunek komorników wpływa charakter ich pracy. Częściej wskazywano jednak czynniki związane z komunikacją. Historyczne nadużycia sprzed reformy wskazało 66 osób, czyli 20%, a brak komunikacji ze strony samego samorządu komorniczego zaledwie 19 respondentów, czyli 6%.

Ta hierarchia ma spore znaczenie interpretacyjne. Skoro dwa najczęściej wskazywane czynniki dotyczą sposobu przedstawiania zawodu w mediach oraz braku edukacji społecznej, a nie samego charakteru pracy komornika, pokazuje to, że w opinii środowiska problem wizerunkowy jest w dużej mierze problemem komunikacyjnym, możliwym do poprawy bez zmiany istoty samego zawodu. Warto zestawić to z bardzo niską oceną atrakcyjności zawodu dla młodych ludzi z części poświęconej zawodowi komornika (1,42/5). Jeśli źródło problemu leży głównie w komunikacji, a nie w samej pracy, sugeruje to, że poprawa tej komunikacji mogłaby realnie wpłynąć na to, jak zawód postrzegają potencjalni kandydaci, nawet bez zmian w tym, jak komornik faktycznie wykonuje swoje obowiązki.

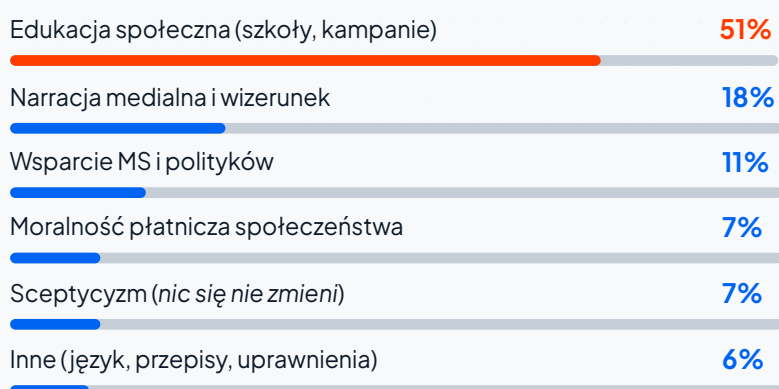
Najczęściej wskazywanym czynnikiem szkodzącym wizerunkowi zawodu jest sposób przedstawiania komorników (71% wskazań), a drugim brak edukacji społecznej o roli komornika (55% wskazań).

Sam charakter wykonywanej pracy wskazało zaledwie 31% respondentów, co stawia go za czynnikami komunikacyjnymi, a nie na pierwszym miejscu.

Hierarchia ta sugeruje, że **problem wizerunkowy ma w opinii środowiska charakter głównie komunikacyjny, a nie wynikający z istoty samego zawodu**, co otwiera pole do poprawy bez zmiany charakteru wykonywanej pracy.

Co powinno się zmienić, aby Polacy lepiej rozumieli rolę komornika (pytanie otwarte)

Nasi respondenci zostali też poproszeni o wskazanie, własnymi słowami, co powinno się zmienić, żeby społeczeństwo lepiej rozumiało rolę komornika w systemie prawnym. Na to pytanie odpowiedziało 206 respondentów.



Wykres 7.4. Główne wątki w odpowiedziach na pytanie otwarte o czynniki wpływające na zrozumienie roli komornika (n=206)

Zdecydowana większość odpowiedzi koncentruje się wokół jednego tematu, czyli edukacji społecznej. Respondenci wielokrotnie wskazywali na potrzebę systemowego, wieloletniego wprowadzenia wiedzy o roli komornika już na etapie szkoły podstawowej i średniej (np. w ramach lekcji podobnych do wiedzy o społeczeństwie – WOS), a także prowadzenia kampanii informacyjnych z udziałem mediów i Ministerstwa Sprawiedliwości. Podkreślano, że bardzo ważne jest wyjaśnienie społeczeństwu podstawowego faktu, że komornik nie działa z własnej inicjatywy, lecz wykonuje prawomocne orzeczenia sądów. Brak tej wiedzy powoduje, że odpowiedzialność za zadłużenie jest błędnie przypisywana komornikowi zamiast dłużnikowi czy przyczynom powstania długu.

Drugim wyraźnym wątkiem jest krytyka sposobu przedstawiania komornika w mediach oraz przez polityków. Wiele respondentów wskazywało na jednostronną narrację medialną, w której dłużnik przedstawiany jest jako ofiara, a komornik i wierzyciel, jako „źli”, podczas gdy o wierzycielu (często zwykłym

obywatelu, przedsiębiorcy czy rodzicu dochodzącym alimentów) prawie się nie mówi. Pojawiały się głosy o potrzebie pokazywania pozytywnych przykładów pracy komornika, a nie wyłącznie kontrowersyjnych spraw nagłaśnianych przez media.

Trzecim powtarzającym się elementem jest oczekiwanie wsparcia i jednoznacznego stanowiska ze strony instytucji państwowych, w szczególności Ministerstwa Sprawiedliwości i polityków, w obronie wizerunku i pozycji prawnej komornika jako funkcjonariusza publicznego, na wzór wsparcia okazywanego np. funkcjonariuszom policji. Część respondentów podnosiła też kwestię niskiej „moralności płatniczej” Polaków i potrzeby budowania świadomości, że niespłacanie zobowiązań szkodzi całemu społeczeństwu.

Nieliczna, ale wyraźna grupa odpowiedzi wyrażała sceptycyzm co do możliwości jakiegokolwiek zmiany postrzegania zawodu, wskazując na trwałe uwarunkowania mentalnościowe lub brak woli politycznej.

Najczęściej powtarzającym się postulatem jest **zwiększenie edukacji społecznej na temat roli komornika** – prowadzonej zarówno przez szkoły, jak i samorząd zawodowy oraz instytucje państwowe.

Drugim istotnym wątkiem jest **potrzeba zmiany narracji medialnej i politycznej** – z jednostronnie negatywnej na bardziej zrównoważoną, uwzględniającą też perspektywę wierzyciela.

Trzecim elementem jest **oczekiwanie realnego wsparcia instytucjonalnego** (MS, politycy) dla zawodu komornika, analogicznego do wsparcia innych służb publicznych.

Ocena komunikacji kancelarii z dłużnikiem



Wykres 7.5. Jak ocenia Pan/Pani komunikację kancelarii z dłużnikiem, n=334

W ostatnim pytaniu tej części badania respondenci ocenili komunikację kancelarii z dłużnikiem w skali od 1 do 5 (n=334); średnia wyniosła 3,53.

Wynik 3,53 wyraźnie odróżnia się od pozostałych ocen zebranych w tym badaniu. Ocena ogólnego wizerunku komornika w społeczeństwie wyniosła zaledwie 1,74, ocena własnej, bezpośredniej komunikacji z dłużnikiem jest wyższa o 1,79 punktu i plasuje się powyżej środka skali.

Ten kontrast pasuje do wzorca widocznego już w części poświęconej technologii i cyfryzacji, gdzie obszary bezpośrednio zależne od samej kancelarii oceniane były znacznie lepiej niż czynniki zewnętrzne. Tutaj mamy do czynienia z podobnym podziałem, tyle że w obszarze relacji, a nie technologii. Ogólny wizerunek zawodu, kształtowany w dużej mierze przez media, stereotypy i brak edukacji społecznej,

jest oceniany bardzo źle. Natomiast bezpośrednia, osobista relacja komornika z dłużnikiem, na którą kancelaria ma realny wpływ, oceniana jest znacznie lepiej. Sugeruje to, że problem wizerunkowy środowiska komorniczego dotyczy w większym stopniu ogólnego, medialnego obrazu zawodu niż rzeczywistych, jednostkowych relacji między komornikiem a dłużnikiem.

Ocena komunikacji kancelarii z dłużnikiem (3,53/5) jest ponad dwukrotnie wyższa niż ocena ogólnego wizerunku komornika w społeczeństwie (1,74/5).

Ten kontrast potwierdza wzorzec znany już z części o technologii i cyfryzacji, gdzie **obszary zależne bezpośrednio od kancelarii oceniane są lepiej niż czynniki zewnętrzne**, tutaj w wymiarze relacji, a nie narzędzi.

Wynik sugeruje, że **problem wizerunkowy dotyczy przede wszystkim ogólnego, medialnego obrazu zawodu**, a nie rzeczywistych relacji komornika z dłużnikiem w konkretnych sprawach.

Wnioski

ocena wizerunku
w społeczeństwie
(1–5)

1.74

jedna z najniższych
ocen w badaniu

kierunek zmian
postrzegania

brak zmian

główny czynnik
szkodzący
wizerunkowi

sposób
przedstawiania
komorników

najczęstszy postulat
zmian

większa edukacja
społeczna o roli
komornika

Ocena komunikacji
z dłużnikiem
(1–5)

3.53

jedna z wyższych
ocen w badaniu

Ta część badania pokazuje wizerunek zawodu jako problem trwały i komunikacyjny, w dużej mierze niezależny od tego, jak faktycznie wygląda praca konkretnego komornika w konkretnej sprawie. Ocena wizerunku w społeczeństwie (1,74/5) należy do najniższych w całym raporcie, a największa grupa respondentów uważa, że sytuacja od lat się nie zmienia, co oznacza raczej utrwalenie złej opinii niż jej stopniowe łagodzenie. Wśród przyczyn tego stanu rzeczy dominują czynniki komunikacyjne, czyli sposób przedstawiania komorników w mediach oraz brak edukacji społecznej o roli tego zawodu, a nie charakter samej wykonywanej pracy. Potwierdzają to zresztą sami respondenci w odpowiedziach na pytanie otwarte, wskazując przede wszystkim na potrzebę większej edukacji społecznej oraz aktywniejszej postawy samorządu zawodowego, Ministerstwa Sprawiedliwości i polityków.

Najważniejszym kontrastem w tej części badania jest jednak zestawienie oceny ogólnego wizerunku (1,74/5) z oceną bezpośredniej komunikacji kancelarii z dłużnikiem (3,53/5). **Różnica ta pokazuje, że problem wizerunkowy środowiska komorniczego rozgrywa się przede wszystkim na poziomie ogólnego, medialnego obrazu zawodu, a nie w konkretnych, jednostkowych relacjach komornika z dłużnikiem.** To istotny wniosek z punktu widzenia ewentualnych działań naprawczych, ponieważ sugeruje, że poprawa wizerunku zależy w większym stopniu od komunikacji społecznej i edukacji niż od zmiany sposobu, w jaki komornicy faktycznie wykonują swoją pracę.

Do tego wątku jeszcze wrócimy w ostatniej części raportu, poświęconej perspektywom i rekomendacjom dla całej branży komorniczej.



08

Perspektywy i rekomendacje. Przyszłość branży komorniczej

Ta ostatnia część badania, nie diagnozuje kolejnego, wąskiego problemu, tylko zbiera to, co wybrzmiało we wcześniejszych rozdziałach, w formie prognozy na przyszłość oraz konkretnych, priorytetowych rekomendacji zmian. Respondentów zapytaliśmy, jak oceniają perspektywy zawodu komornika w ciągu najbliższych 5 lat oraz które zmiany są ich zdaniem najpilniejsze dla poprawy funkcjonowania całej branży.

Najważniejsze spostrzeżenia

perspektywy
zawodu
komornika

79%

respondentów:
PESYMISTYCZNIE

Aż 79% respondentów ocenia perspektywę zawodu komornika w ciągu najbliższych 5 lat **pesymistycznie lub bardzo pesymistycznie**, a optymistów jest zaledwie 3%.

perspektywy
a plany
i atrakcyjność
zawodu

perspektywa: PESYMISTYCZNIE

79%

rozważa odejście z zawodu

60%

atrakcyjność zawodu dla młodych

1.42/5

Wynik ten jest spójny z częścią poświęconą **zawodowi komornika**, gdzie 60% respondentów rozważa odejście z zawodu, a atrakcyjność zawodu dla młodych oceniono na 1,42/5.

najpilniejsza
zmiana dla całej
branży

81%

reforma
systemu
opłat
egzekucyjnych

Reforma systemu opłat egzekucyjnych jest **zdecydowanie najczęściej wskazywaną zmianą priorytetową dla całej branży** (81% wskazań) – więcej niż wszystkie pozostałe wskazywane kategorie razem wzięte.

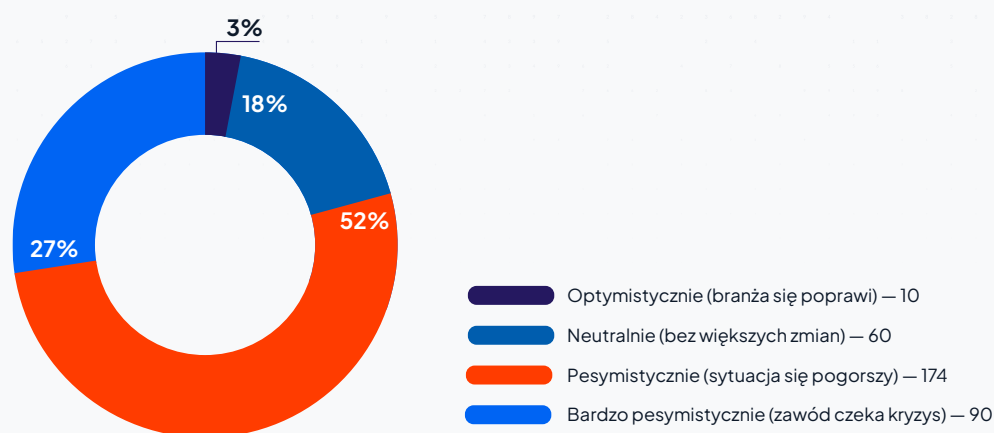
spójne wnioski

Wynik ten domyka wątek z części poświęconej otoczeniu prawnemu, gdzie wysokość opłat egzekucyjnych była najczęściej wskazywaną regulacją wymagającą zmiany (90% wskazań) – **niezależnie od tego, czy pytano o własną kancelarię, czy o priorytet dla całej branży, odpowiedź środowiska pozostaje ta sama.**

Perspektywy zawodu komornika w ciągu najbliższych 5 lat

Skala deklarowanych odejść z zawodu i niska ocena jego atrakcyjności dla młodych, opisane w części poświęconej zawodowi komornika, prowadzą do

naturalnego pytania o to, jak środowisko ocenia przyszłość całej branży w ciągu najbliższych 5 lat (n=334).



Wykres 8.1. Jak ocenia Pan/Pani perspektywy zawodu komornika w ciągu najbliższych 5 lat, n=334

Optymistycznie odpowiedziało zaledwie 10 osób, czyli 3% próby. Neutralnie, bez większych zmian, oceniło przyszłość 60 osób, czyli 18% próby. Pesymistycznie odpowiedziało aż 174 osoby, czyli 52% próby, a bardzo pesymistycznie kolejnych 90 osób, czyli 27% próby. Łącznie 264 osoby, czyli 79% całej próby, ocenia przyszłość zawodu w kategoriach pesymistycznych lub bardzo pesymistycznych.

Wynik ten nie pojawia się w tym raporcie znikąd. Koresponduje bezpośrednio z częścią poświęconą zawodowi komornika, gdzie 60% respondentów

zadeklarowało, że rozważa odejście z zawodu lub przejście na emeryturę w najbliższych 5 latach, a atrakcyjność zawodu dla młodych ludzi oceniono na zaledwie 1,42 w skali do 5. Te trzy wyniki, zebrane razem, opisują ten sam problem z trzech różnych stron. Obecni komornicy chcą odejść od zawodu. Sami oceniają, że zawód nie przyciąga następców, a teraz dodatkowo niemal cała branża uważa, że w najbliższych latach sytuacja będzie się dalej pogarszać, a nie poprawiać.

Aż 79% respondentów ocenia perspektywy zawodu komornika w ciągu najbliższych 5 lat **pesymistycznie lub bardzo pesymistycznie**, a optymistów jest zaledwie 3%.

Wynik ten koresponduje z częścią poświęconą zawodowi komornika, gdzie 60% respondentów rozważa odejście z zawodu, a atrakcyjność zawodu dla młodych oceniono na 1,42/5.

Zestawione razem te trzy wyniki opisują ten sam problem z trzech stron – **odpływ obecnych kadr, brak napływu nowych oraz powszechne przekonanie, że sytuacja będzie się dalej pogarszać.**

Najpilniejsze zmiany dla poprawy funkcjonowania całej branży

W ostatnim pytaniu badania zapytaliśmy respondentów, które zmiany uważają za najpilniejsze dla poprawy funkcjonowania całej branży (n=334).



Wykres 8.2. Które zmiany są według Pana/Pani najpilniejsze dla poprawy funkcjonowania całej branży, n=334

Reformę systemu opłat egzekucyjnych wskazało aż 270 osób, czyli 81% próby. Cyfryzację i automatyzację procesów wskazało 20 osób, czyli 6% próby, zmiany w przepisach o dostępie do danych i rejestrów 13 respondentów, czyli 4% próby,

kampanię wizerunkową zawodu 16 osób, czyli 5% próby, a zmiany w systemie nadzoru i kontroli 15 osób, czyli 4% próby.

Dominacja jednej kategorii jest tu wręcz skrajna. Reforma opłat zebrała więcej wskazań niż wszystkie pozostałe cztery kategorie razem wzięte, które łącznie stanowią zaledwie 19% odpowiedzi. Wynik ten domyka wątek rozwinięty już w części poświęconej otoczeniu prawnemu, gdzie 97% respondentów oceniło obecny poziom opłat egzekucyjnych jako

zbyt niski, a 90% wskazało wysokość opłat jako regulację wymagającą najpilniejszej zmiany. Teraz, gdy zapytano wprost o priorytet dla całej branży, a nie tylko dla własnej kancelarii, odpowiedź pozostaje dokładnie ta sama. To nie cyfryzacja, wizerunek czy nadzór, tylko pieniądze są dla środowiska sprawą nadrzędną.

Reforma systemu opłat egzekucyjnych jest zdecydowanie najczęściej wskazywaną zmianą (270 wskazań, 81%) – więcej niż wszystkie pozostałe cztery kategorie razem wzięte.

Wynik ten domyka wątek z części poświęconej otoczeniu prawnemu, gdzie wysokość opłat egzekucyjnych była najczęściej wskazywaną regulacją wymagającą zmiany (90% wskazań).

Cyfryzacja, wizerunek i nadzór, choć obecne we wcześniejszych rozdziałach jako osobne tematy, są tu traktowane jako priorytety wyraźnie **drugorzędne wobec kwestii finansowych**.

Wnioski

perspektywy zawodu
(5 lat)

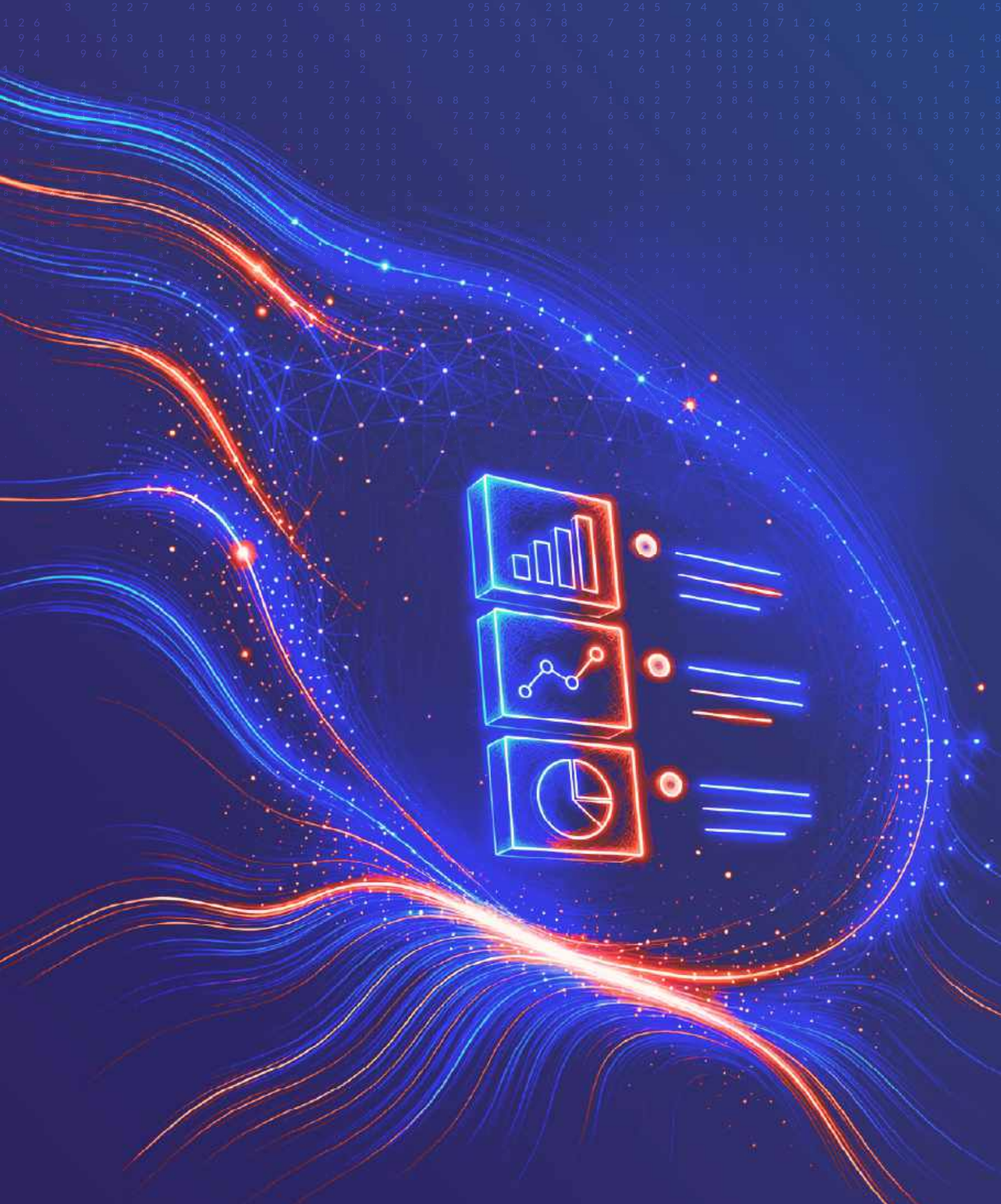
pesymistyczne lub bardzo pesymistyczne
(79% wskazań)

najpilniejsza zmiana
dla branży

reforma systemu opłat egzekucyjnych
(81% wskazań)

Środowisko komornicze patrzy w przyszłość z wyraźnym pesymizmem, a jako jedyne realne rozwiązanie wskazuje reformę systemu opłat egzekucyjnych. Jest to dokładnie ten sam temat, który dominował w części poświęconej otoczeniu prawnemu, przewijał się w części o zawodzie komornika jako główna bariera codziennej pracy i główny powód zniechęcający kandydatów, i pojawił się nawet w części o cyfryzacji jako główna przeszkoda w dalszym inwestowaniu w nowe narzędzia. Te dwa ostatnie pytania nie wprowadzają więc nowego wątku, tylko spinają w całość to, co wybrzmiewało konsekwentnie przez cały raport.

Komornicy nie oceniają źle samej pracy, którą wykonują ani nie brakuje im kompetencji czy otwartości na zmiany, o czym świadczy choćby wysoka samoocena poziomu cyfryzacji z części poświęconej technologii. **Problemem, na który środowisko wskazuje konsekwentnie w niemal każdym rozdziale, jest otoczenie prawne i finansowe, w jakim ta praca jest dziś wykonywana.** Reforma systemu opłat egzekucyjnych, wskazana przez 81% badanych jako priorytet dla całej branży, nie jest więc odosobnionym postulatem, tylko punktem, w którym zbiegają się wszystkie wątki poruszone w tym raporcie, od rynku, przez profil dłużnika, zawód komornika i otoczenie prawne, po technologię i wizerunek społeczny.



Spis wykresów

Wykres 1.1.	Liczba osób zatrudnionych w kancelarii (łącznie z komornikiem)	n=334
Wykres 1.2.	Rozkład geograficzny kancelarii biorących udział w badaniu wg województw	n=334
Wykres 1.3.	Główny typ spraw prowadzonych przez kancelarię	n=334
Wykres 1.4.	Liczba spraw egzekucyjnych prowadzonych rocznie przez kancelarię	n=334
Wykres 2.1.	Ocena kondycji rynku komorniczego w Polsce w ostatnich 3 latach, skala 1–5	n=334
Wykres 2.2.	Czy liczba spraw wpływających do kancelarii w ostatnich 3 latach uległa zmianie	n=334
Wykres 2.3.	Co najbardziej wpływa na liczbę spraw egzekucyjnych	n=334
Wykres 2.4.	Jak ocenia Pan/Pani skuteczność egzekucji w swojej kancelarii	n=334
Wykres 2.5.	Jakie są główne przyczyny nieskuteczności egzekucji	n=334
Wykres 3.1.	Jak zmieniał się profil dłużnika w ostatnich 5 latach – kierunek zmian czterech wymiarów	n=334
Wykres 3.2.	Jak ocenia Pan/Pani poziom świadomości prawnej dłużników	n=334
Wykres 3.3.	Jaka część dłużników aktywnie stara się unikać egzekucji	n=334
Wykres 3.4.	Najczęstsze przyczyny wpadania Polaków w długi, pytanie otwarte	n=254
Wykres 4.1.	Jak ocenia Pan/Pani swoją satysfakcję zawodową	n=334
Wykres 4.2.	Co jest największą barierą w codziennej pracy kancelarii	n=334
Wykres 4.3.	Czy rozważa Pan/Pani zmianę zawodu lub przejście na emeryturę w najbliższych 5 latach	n=334
Wykres 4.4.	Jak ocenia Pan/Pani atrakcyjność zawodu dla młodych ludzi	n=334
Wykres 4.5.	Co najbardziej zniechęca kandydatów do zawodu komornika	n=334
Wykres 4.6.	Jaką jedną rzecz zmieniłby/zmieniłaby Pan/Pani w swoim zawodzie, pytanie otwarte	n=256
Wykres 5.1.	Jak ocenia Pan/Pani skutki reformy z 2019 roku dla funkcjonowania kancelarii	n=334
Wykres 5.2.	Jak ocenia Pan/Pani obecny poziom opłat egzekucyjnych	n=334
Wykres 5.3.	Które regulacje wymagają Pana/Pani zdaniem pilnej zmiany	n=334
Wykres 5.4.	Jak ocenia Pan/Pani komunikację Ministerstwa Sprawiedliwości z komornikami w kwestiach regulacyjnych	n=334
Wykres 5.5.	Jaką zmianę prawną uważa Pan/Pani za najpilniejszą, pytanie otwarte	n=260
Wykres 6.1.	Jak ocenia Pan/Pani poziom cyfryzacji swojej kancelarii	n=334
Wykres 6.2.	Z jakich systemów/narzędzi cyfrowych korzysta Pana/Pani kancelaria	n=334
Wykres 6.3.	Jak ocenia Pan/Pani wdrożenie systemu e–doręczeń w swojej kancelarii	n=334
Wykres 6.4.	Których narzędzi/funkcji technologicznych najbardziej brakuje w codziennej pracy	n=334
Wykres 6.5.	Jak ocenia Pan/Pani poziom cyberbezpieczeństwa swojej kancelarii	n=334
Wykres 6.6.1.	Czy kancelaria korzysta z narzędzi AI	n=334
Wykres 6.6.2.	Jeśli odpowiedź w pytaniu 6.6.1 padła „Tak”, wypisz nazwy tych narzędzi	n=53

Wykres 6.7.1.	Jak dużo czasu tygodniowo kancelaria traci na czynności, które mogłyby być zautomatyzowane	n=334
Wykres 6.7.2.	Jakie to czynności, pytanie otwarte, odpowiedzi pogrupowane tematycznie	n=160
Wykres 6.8.	Co najbardziej powstrzymuje kancelarię przed regularną cyfryzacją	n=334
Wykres 7.1.	Jak ocenia Pan/Pani wizerunek komornika w polskim społeczeństwie	n=334
Wykres 7.2.	Czy społeczne postrzeganie zawodu komornika w ostatnich latach się zmieniło	n=334
Wykres 7.3.	Co najbardziej szkodzi wizerunkowi zawodu	n=334
Wykres 7.4.	Główne wątki w odpowiedziach na pytanie otwarte o czynniki wpływające na zrozumienie roli komornika	n=206
Wykres 7.5.	Jak ocenia Pan/Pani komunikację kancelarii z dłużnikiem	n=334
Wykres 8.1.	Jak ocenia Pan/Pani perspektywę zawodu komornika w ciągu najbliższych 5 lat	n=334
Wykres 8.2.	Które zmiany są według Pana/Pani najpilniejsze dla poprawy funkcjonowania całej branży	n=334

