

## HODINOVÁ SAZBA A PRÁVNÍ SLUŽBY

JAROMÍR ŠA VELKA

Právnická fakulta, Masarykova univerzita (Ústav práva a technologií),  
Česká republika

### Abstract in original language

Vzhledem k tomu, že velké množství advokátních kanceláří účtuje svým klientům platby na základě hodinové sazby, zaměřuje se příspěvek na základní aspekty zmiňované koncepce odměňování. Pozornost je věnována specifickým právních služeb, jež umožňují tyto služby poskytovat za podmínek hodinové sazby. Závěrem příspěvku je krátce diskutován dopad převažujícího modelu odměňování právních služeb na využívání moderních informačních a komunikačních technologií v rámci výkonu právní profese.

### Key words in original language

Hodinová sazba; advokátní kancelář; efektivita.

### Abstract

The paper is focused on the key aspects of the hourly billing remuneration system since the large number of law firms regularly bill their clients on the hourly basis. The attention is paid to specific features of legal services that have allowed their provision under the conditions of hourly billing. The concluding part is focused on the impact of the prevalent billing model on the use of information and communication technologies in the provision of legal services.

### Key words

Hourly billing; law firm; effectiveness.

*Advokát vdává dceru za mladého advokáta. Po obřadu přinese zeti velký šanon a povídá: "Tady je synu můj svatební dar, je to 10 let rozdělaný případ." Zeť asi za dva měsíce přijde za tchánem a povídá: "Tatínku, tak ten případ od vás, jak jste s ním nemohl deset let hnout, jsem již úspěšně vyřešil." Tchán se chytne za hlavu se slovy: "Cos to provedl, chlapče? Vždyť z toho případu se dalo žít dalších deset let."*

Oblast odměňování právních služeb není v České republice široce a otevřeně diskutována, a to přestože společnost tuto otázku evidentně vnímá jako problematickou. Nejsem si sice vědom žádného sociologického výzkumu provedeného na území České republiky, z něhož by bylo možno získat přesná empirická data týkající se této problematiky, avšak mám za to, že ve společnosti existuje hluboce zakořeněné klišé, že advokáti za své služby dostávají často zapláceno nepřiměřeně mnoho. Tato skutečnost může být do značné míry zapříčiněna tím, že způsob, jakým bývá výše odměny

stanovena, není dostatečně transparentní a neodráží kvalitu poskytnutých služeb.

## **I. Různé modely odměňování právních služeb**

Profesní organizace advokátů zpravidla poskytují svým členům poměrně detailní návod, jakým způsobem by měla být stanovována výše odměny za služby, jež poskytují. Tak například American Bar Association tuto problematiku adresuje ve svých Model Rules of Professional Conduct.<sup>1</sup> V nich sice nelze nalézt konkrétní sazby za poskytování různých právních služeb, avšak jsou cenným zdrojem obecných principů a zásad, na nichž by mělo určování výše odměny spočívat. S ohledem na obecnost úpravy a její hodnotovou orientaci představuje výše zmíněný dokument cenný pramen informací i mimo angloamerické právní prostředí.

Jako základní princip a korektiv vůči dalším zásadám obsahují pravidla „generální klauzuli“, která určuje, že advokát si za své služby nesmí nechat zaplatit nesmyslně vysokou (ang. orig. „unreasonable“) odměnu, ani naučtovat klientovi k úhradě nesmyslně vynaložené náklady. Za zmínku pak stojí vymezení dalších, tentokrát již o poznání konkrétnějších, požadavků na akt stanovení výše odměny. Především je žádoucí, aby odměna byla vypočítána na základě množství času a práce, jenž je třeba pro poskytnutí konkrétních služeb vynaložit, dále odpovídala originalitě a obtížnosti řešených otázek a rovněž brala v potaz schopnosti a znalosti, jimiž musí právník při adresování určitého problému disponovat. Vedle toho je samozřejmě třeba brát v potaz faktory jako obvyklou výši odměny účtovanou za obdobné služby ve stejném místě a čase, specifické požadavky na čas, ve kterém musí být služba poskytnuta, ať už vyvstanou ze strany klienta nebo zvláštních okolností situace (například v důsledku blížícího se konce procesní lhůty), množství práce, kterým klient advokáta pravidelně zásobuje, a zajisté také model, na jehož základě dochází ke stanovení výše odměny.<sup>2</sup>

V České republice problematiku odměňování služeb poskytovaných advokáty v obecné rovině upravuje tzv. etický kodex schválený usnesením předsednictva České advokátní komory,<sup>3</sup> a to ve svém čl. 10 nadepsaném jako „Odměna advokáta“. V konkrétní rovině, a to dokonce na úrovni stanovení výše sazeb za různé služby, diskutované otázky reguluje vyhláška Ministerstva spravedlnosti o odměnách advokátů a náhradách advokátů za

---

<sup>1</sup> Vizte sekci 1.5 Fees obsaženou v American Bar Association: Model Rules of Professional Conduct [online]. Citováno 19. 11. 2010. Dostupný z: [http://www.abanet.org/cpr/mrpc/mrpc\\_toc.html](http://www.abanet.org/cpr/mrpc/mrpc_toc.html).

<sup>2</sup> Ibid., sekce 1.5, bod (a). Z anglického originálu přeložil autor příspěvku.

<sup>3</sup> Usnesení představenstva České advokátní komory č. 1/1997 Věstníku ze dne 31. října 1996, kterým se stanoví pravidla profesionální etiky a pravidla soutěže advokátů České republiky (etický kodex), ve znění pozdějších usnesení.

poskytování právních služeb.<sup>4</sup> Vyhláška má samozřejmě pouze subsidiární funkci, což vyplývá hned z úvodních ustanovení, dle kterých „*se odměna advokáta za poskytování právních služeb řídí jeho smlouvou s klientem.*“ Sazby určené vyhláškou se pak použijí v situacích, kdy klient s advokátem výši odměny neupraví smluvně, a při stanovení nákladů soudního nebo jiného řízení.<sup>5</sup>

V předchozím odstavci zmíněný etický kodex neposkytuje tak precizní výčet kritérií, na kterých má být určení výše odměny založeno, jako jeho americká obdoba, avšak v každém případě slouží jako vhodný korektiv vyhlášky o advokátním tarifu, která připouští sjednání odměny v libovolné výši. Za východisko celé úpravy slouží požadavek „*přiměřenosti*“ výše sjednané odměny, který je doplněn vysvětlením, že odměna nesmí být ve zjevném nepoměru k hodnotě a složitosti věci. Důraz je kladen na to, aby advokát klientovi poskytl úplné informace týkající se předpokládané výše odměny a kritérií, na jejichž základě byla nebo bude tato odměna stanovena. Velmi podrobně pak kodex adresuje otázku faktorů, ke kterým je třeba přihlížet, posuzujeme-li přiměřenost sjednané odměny. Určí, že „*se přihlédně zejména k poměru vyjednávacích schopností a možností advokáta a klienta, k rozsahu informací klienta o poměrech na trhu právních služeb, ke speciálním znalostem, zkušenostem, pověsti a schopnostem advokáta, k povaze a době trvání vztahů mezi advokátem a klientem při poskytování právních služeb, k časovým požadavkům klienta na vyřízení věci, k obtížnosti a novosti skutkových i právních problémů spojených s věcí a k pravděpodobnosti, že v důsledku převzetí věci klienta bude advokát muset odmítnout převzetí jiných věcí.*“ V následujícím textu se podrobněji podíváme na klasické modely, podle nichž lze stanovení výše odměny provádět.

### *1.1 Odměna za výkon*

Nejméně komplikovaným způsobem stanovení výše odměny za poskytnutou službu, je sjednání tzv. fixní odměny. To v praxi znamená, že „*cena*“ služby je stanovena předem, aniž by bylo jisté, jak náročné provedení služby bude. Vyhláška o advokátním tarifu tento typ stanovení výše odměny zná jen ve výjimečných situacích, jakou je například vyhotovení prohlášení o pravosti podpisu.<sup>6</sup> Důvodem pro upořádání této výpočtové metody je s největší pravděpodobností fakt, že u právních služeb se dopředu jen velmi obtížně odhaduje, kolik času jejich poskytnutí zabere, a jak náročné bude. Klient, který zpravidla nemá právní vzdělání, nemusí vždy správně vyhodnotit, které okolnosti případu jsou z právního hlediska skutečně relevantní.

---

<sup>4</sup> Vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 Sb., o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif), ve znění pozdějších předpisů.

<sup>5</sup> Ibid., § 1.

<sup>6</sup> Ibid., § 6 odst. 3.

K prohlášení o pravosti podpisu vizte § 25a zákona č. 85/1996 Sb., o advokacii, ve znění pozdějších předpisů.

Reálnou představu o rozsahu a obtížnosti poskytovaných služeb tak advokát zpravidla získá až poté, co záležitost sám podrobně prostuduje. Úsilí, které bude třeba pro adekvátní poskytnutí služeb vynaložit, však nezáleží jen na objektivních okolnostech případu, ale také na subjektivních prvcích, jež mohou spočívat například v odhodlání protistrany napadnout odvoláním výsledek soudního řízení v prvním stupni, tvrdě vyjednávat o nejjemnějších nuancích textu smluvního dokumentu nebo například v požadavcích správního orgánu na podávání nejrůznějších vysvětlení či stanovisek. Přistoupením na model fixní odměny pak na sebe advokát přebírá veškerá rizika související se zkomplikováním věci. To je ve většině případů z pohledu advokáta nepřijatelné. Zároveň však lze konstatovat, že tento model poskytuje zajímavou možnost získat vyšší odměnu za řešení případu, se kterým má advokát z minulosti již značné zkušenosti, a klient požaduje jistotu týkající se maximální výše odměny, jíž za služby ve finále zaplatí. Zajímavou informací je v tomto ohledu také skutečnost, že tento model je velmi využívaným při stanovování výše soudních poplatků.<sup>7</sup>

## *II.2 Paušální odměna*

Sjednání paušální odměny představuje specifickou modifikaci způsobu určení výše odměny fixní částkou. Rozdíl spočívá v tom, že cena služeb se nevztahuje toliko k jedinému případu, ale k jejich, ať už předem určenému či neurčenému, objemu. V praxi se tak většinou klient s advokátem dohodnou na tom, že mu bude advokát poskytovat kompletní právní servis ve vymezených oblastech, a klient mu na oplátku bude pravidelně hradit sjednanou odměnu. Etický kodex ani vyhláška o advokátním tarifu tento model stanovení výše odměny nijak nereflektují. Důvodem je fakt, že se může uplatnit jen ve výjimečných případech, kdy na jedné straně stojí klient, který má potřebu po pravidelném přísunu právních služeb, jež si nedovede zajistit prostřednictvím vlastního „firemního“ (angl. „in-house“) právníka, na druhé straně advokát, který je schopen adekvátně adresovat široké spektrum klientových požadavků, a mezi oběma stranami navíc existuje relativně vysoký stupeň důvěry. Na druhou stranu, jak později uvidíme, je to právě tento model, který advokáta nejlépe stimuluje k zefektivnění pracovních postupů, s čímž souvisí také maximální využívání možností, jež nabízejí moderní informační a komunikační technologie. Ve vztahu advokáta a klienta tak může vzniknout situace, kdy na jsou na jedné straně klientovi poskytovány služby v určité kvalitě a objemu za cenu, která je výrazně nižší než obvyklá, a advokát dostává odměnu, jež podstatným způsobem převyšuje úsilí, které do poskytování příslušných služeb vkládá.

Problém tohoto modelu odměňování právních služeb spočívá také v tom, že není vhodný pro poskytování všech typů právních služeb. Zatímco pro úhradu práce v oblasti smluvní nebo zaměstnanecké agendy se jeví jako mimořádně vhodný, jako velmi nepřiléhavý se projevuje v oblasti sporů,

---

<sup>7</sup> Srov. například § 5 zákona č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, a dále Přílohu č. 1 k tomuto zákonu (Sazebník poplatků).

zejména pak soudních. Klientovi totiž zahájením soudního sporu nevznikají žádné okamžité náklady právního zastoupení, což může vést až k přílišné ochotě klienta uplatňovat své potenciální nároky touto cestou. Takovou situaci samozřejmě nelze hodnotit pozitivně.<sup>8</sup>

### *II.3 Podíl na hodnotě věci*

Model odměňování poskytnutých právních služeb na základě podílu na hodnotě věci si za své výchozí kritérium bere hodnotu věci, o kterou ve sporu jde. Vychází se při tom z předpokladu, že čím vyšší je hodnota věci, která je předmětem sporu, tím vyšší míra ostražitosti, dovedností, schopností a nakonec i investovaného času se od právníka očekává. Takový přístup neodpovídá realitě, neboť právní komplikovanost konkrétního případu může být sice do jisté míry ovlivněna hodnotou věci, o kterou jde, avšak rozhodně se nejedná o vztah připodobitelný k přímé úměře. Přesto je třeba konstatovat, že se jedná o základní model, na němž je mimosmluvní odměňování advokátů v České republice vystavěno. Vyhláška o advokátním tarifu totiž stanoví konkrétní cenu, resp. tarif, za každý úkon, který advokát ve věci provede.<sup>9</sup> Výše tarifu se přitom, až na určité výjimky,<sup>10</sup> odvíjí téměř výhradně od hodnoty věci, která je předmětem poskytování právních služeb.<sup>11</sup> Rovněž výše soudních poplatků je na principu ohodnocení věci, o níž v případném sporu půjde, vedle již zmíněného fixního poplatku za určitý úkon, převážně vystavěna. V konečném důsledku taková situace znamená, že výše nákladů právních služeb v České republice velmi těsně koreluje s hodnotou věci, jíž se předmětné právní služby týkají. Zdá se přitom, že například v USA toto kritérium bývá uplatňováno spíše okrajově.<sup>12</sup>

### *II.4 Podíl na úspěchu ve věci*

Stanovení výše odměny jako podílu na úspěchu ve věci představuje specifickou modifikaci výše uvedeného systému odměny služeb poskytnuté na základě podílu na hodnotě věci. Základním kritériem v tomto případě není samotná cena věci, ale hodnota, kterou advokát svými službami klientovi přinese. Pokud je předmětem sporu vlastnické právo k nemovitosti v hodnotě 2.000.000,- Kč, advokátovi bude náležet předem dohodnutá procentuální částka z této hodnoty pouze v případě, že ve sporu uspěje. V případě neúspěchu by mu náležela toliko náhrada nákladů, které na spor vynaložil (nedohodl-li by se s klientem jinak). Tento model odměňování etický kodex ani vyhláška o advokátním tarifu téměř nezmiňují. Přesto s touto možností počítají, když etický kodex stanoví alespoň to, že „advokát

<sup>8</sup> Srov. ABA Commission on Billable Hours: Report [online]. American Bar Association, 2002, s. 16.

<sup>9</sup> Srov. § 7 vyhlášky Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 Sb.

<sup>10</sup> Ibid., § 9 odst. 1.

<sup>11</sup> Ibid., § 8 a násl.

<sup>12</sup> Srov. ABA Commission on Billable Hours: Report [online]. American Bar Association, 2002, s. 18.

je oprávněn sjednat smluvní odměnu stanovenou podílem na hodnotě věci nebo na výsledku věci, je-li výše takto sjednané odměny přiměřená (...). Za přiměřenou nelze však zpravidla považovat smluvní odměnu stanovenou podílem na výsledku věci, pokud tento podíl je vyšší než 25 %.<sup>13</sup> V USA tento model rozhodně převládá nad výše uvedeným systémem ohodnocování služeb na základě hodnoty věci, která je jejich předmětem, a například v Japonsku je dokonce obvyklé, že odměna advokáta má svoji fixní složku, která je doplněna dodatečnou odměnou v případě, že je ve věci dosaženo úspěchu.<sup>14</sup> Výhodou tohoto systému je velký důraz na kvalitu poskytovaných právních služeb a vlastní zainteresovanost advokáta na příznivém výsledku věci. Nevýhodou je kompletní přenesení odpovědnosti na bedra poskytovatele právních služeb, který v případě neúspěchu nedostane za své služby zapláceno. Tento nedostatek bývá většinou vyvážen výší potenciální odměny, která bývá při použití tohoto modelu zpravidla stanovena výrazně velkoryseji.

## II.5 Hodinová sazba

*Mladý právník byl zrovna na cestě k soudu k projednání jednoho složitějšího případu, když tu se náhle ocitl před nebeskou branou. Svatý Petr jej uváděl dovnitř a právník protestoval proti své předčasné a náhlé smrti: "Jsem příliš mladý, než abych zemřel. Je mi teprve 35!" Svatý Petr souhlasil, že 35 je přeci jen docela málo na vstup do nebeského království, a přislíbil, že se na jeho případ podívá. Vrátil se za hodinu a říká právníkovi: "Synu, obávám se, že chyba je někde u vás. Ověřili jsme váš věk na základě hodin fakturovaných Vámi vašim klientům, a zjistili jsme, že je vám nejméně 108 let."*

Stanovení výše odměny na základě hodinové sazby zřejmě představuje model, který je společností v případě poskytování právních služeb vnímán jako nejčastější. V případě volby tohoto modelu je odpovědnost za nepředvídané komplikace věci zcela přenesena na klienta, který advokátovi jednoduše zaplatí za čas, který řešením dané věci stráví. Model hodinové sazby není v etickém kodexu, ani vyhlášce o advokátním tarifu, nijak využíván, avšak vyhláška s ním evidentně počítá pro případy sjednávání mimosmluvní odměny. Stanoví totiž, že „je-li sjednána smluvní odměna podle počtu hodin nebo jiných časových jednotek (dále jen "časová odměna"), náleží dohodnutá sazba časové odměny za každou započatou časovou jednotku, není-li dohodnuto jinak. Na požádání klienta je advokát povinen při vyúčtování odměny advokáta předložit klientovi časovou specifikaci poskytnutých právních služeb.“<sup>15</sup> Toto ustanovení je dále modifikováno požadavkem na informování klienta v případě, že výše

<sup>13</sup> Srov. čl. 10 odst. 5 usnesení představenstva České advokátní komory č. 1/1997.

<sup>14</sup> Srov. ABA Commission on Billable Hours: Report [online]. American Bar Association, 2002, s. 18.

<sup>15</sup> Srov. § 4 odst. 1 vyhlášky Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 Sb.

odměny výrazně překročí odhad, který advokát před poskytnutím služeb provedl. V případě nesplnění tohoto požadavku, nemůže advokát uplatnit nárok na část odměny převyšující původní odhad.<sup>16</sup>

Přestože se v České republice zřejmě jedná o velmi často uplatňovaný model stanovování výše odměny za poskytování právních služeb, seriózní odborné debaty na toto téma se příliš často neobjevují. Důvodem může být skutečnost, že v prostředí České republiky zatím výpočet odměny za poskytování právních služeb na základě hodinové sazby nepůsobí zásadní potíže. V USA však na konci 90. let otázka negativních efektů hodinové sazby na sebe přilákala nebývalou pozornost a dokonce dala podnět ke zřízení specializované komise při American Bar Association, nazvané ABA Commission on Billable Hours. Důvodem byl extrémní dopad, který značné rozšíření této metody od 60. let 20. století mělo na právnickou profesi. Práce komise vyústila ve vydání rozsáhlé zprávy<sup>17</sup> shrnující současný stav, identifikující negativní projevy převažujícího poskytování služeb na základě hodinové sazby a nabízející možná východiska pro zlepšení situace, jakož i zahájení veřejné odborné debaty na toto téma.<sup>18</sup> Nepříznivými efekty, které s sebou přináší tento model výpočtu odměny, se zabývá následující kapitola.

### **III. Nevýhody odměňování právních služeb na základě hodinové sazby**

Hodinová sazba se na první pohled jeví jako ideální model výpočtu odměny, který jako by byl na míru ušitý právě poskytování právních služeb. Model má tu podstatnou výhodu, že je dostatečně přehledný, nezatežuje advokáta rizikem ztráty vyplývající z nepřesného odhadu obtížnosti konkrétního případu a ve své podstatě nakonec vždy ústí ve stanovení spravedlivé výše odměny. Vždyť zapláceno je právě takové množství práce, které nakonec bylo třeba odvést. Rovněž pro posuzování výkonnosti pro stanovení výše odměny jednotlivých členů větších advokátních kanceláří představuje hodinová sazba ideální ukazatel, který je možno objektivně měřit. Ve skutečnosti však všechny uvedené výhody mají i své negativní aspekty. Právě na ty se zaměříme v následujícím textu.

---

<sup>16</sup> Ibid., § 4 odst. 2.

<sup>17</sup> Jde o ABA Commission on Billable Hours: Report [online]. American Bar Association, 2002, s. 18. Dostupný z: <http://www.abanet.org/careercounsel/billable/toolkit/bhcomplete.pdf>.

<sup>18</sup> Velmi podrobně se touto otázkou začala zabývat například Susan S. Fortney: Fortney, S. S.: Soul for Sale: An Empirical Study of Associate Satisfaction, Law Firm Culture, and the Effects of Billable Hour Requirements. *University of Missouri-Kansas City Law Review*, ročník 69, č. 2, 2000, s. 239 – 309.; Fortney, S. S.: An Empirical Study of Associate Satisfaction, Law Firm Culture, and the Effects of Billable Hour Requirements. *Texas Bar Journal*, 2002, č. 1, s. 74 - 76.; Fortney, S. S.: I don't Have Time to be Ethical: Addressing the Effects of Billable Hour Pressure. *Idaho Law Review*, 2003, č. 39, s. 308 - 319; Fortney, S. S.: The Billable Hours Derby: Empirical Data on the Problems and Pressure Points. *Fordham Urban Law Journal*, 2005, č. 33, s. 171 - 191.

*Neschopný právník může zdržet případ několik let. Schopný právník může zdržet případ i déle.*

První rovinnou, ve které se negativní aspekty určování výše odměny prostřednictvím hodinové sazby mohou velmi nepříznivě projevit, je vztah mezi advokátem a klientem. Při trochu podrobnějším pohledu na daný vztah je totiž okamžitě zřejmé, že zájmy klienta a zájmy advokáta již nejsou zcela souladné. Z čistě ekonomického hlediska bráno, má klient zájem na co nejrychlejší vyřešení věci v jeho prospěch, zatímco advokát přestal být jakkoli zainteresován na výsledku věci a navíc je pro něj výhodné, bude-li věc třeba řešit co nejdříve. Ve výjimečných případech se pak může stát, že advokát v rozporu s profesní etikou nebude postupovat tak, jak je v nejlepším zájmu klienta, a dá přednost jiným hodnotám. Zvláště nebezpečné na takové situaci je její velmi obtížné odhalení, prokázání a tím pádem též případné postihnutí.

Zajímavé příklady selhání, jichž se dopustili advokáti v USA, uvádí Giesel.<sup>19</sup> Jistý advokát v Iowě, najatý státem k řešení několika vzájemně nesouvisejících věcí například, účtoval objem práce takovým způsobem, že po sečtení výkazů ze všech zakázek, které mu byly přiděleny, vyplynulo, že pro stát pracoval více než 24 hodin denně. V Ohiu byl zase řešen případ, kdy se advokát v rámci jediné cesty na soud zúčastnil tří soudních řízení, v nichž zastupoval tři různé klienty. Každému klientovi následně naučtoval celý čas strávený cestou na místo konání řízení, celou dobu, kterou se v budově soudu zdržel, a také dobu, kterou mu trvala cesta zpět do kanceláře. Celkově tak požadoval úhradu devíti hodin práce, kterou odvedl přibližně za tři hodiny.<sup>20</sup>

Velmi nepříznivé projevy hodinové sazby však mohou působit také uvnitř samotné advokátní kanceláře. Pokud totiž kancelář stanovuje výši odměny za poskytnuté služby na základě hodinové sazby, je nanejvýš logické, že stejnou optikou bude posuzovat práci, kterou odvádějí jednotliví členové. Logicky pak největší přínos představuje advokát, který vykáže největší množství odpracovaných hodin. Dochází tak k jednoznačné preferenci kvantitativní stránky odvedené práce nad stránkou kvalitativní. Ocenění se také nedočká koncepční práce přinášející výhody z dlouhodobého hlediska. Jednotliví právníci se pak ocitají ve velmi kompetitivním prostředí, v němž jsou posuzováni téměř výhradně na základě množství času, které stráví prací. V důsledku značného stresu pak přirozeně dochází k výraznému snižování kvality jejich duševního i fyzického stavu,<sup>21</sup> stejně jako výsledků práce, které produkují. Obecně lze konstatovat, že přílišné lpění na hodinové

---

<sup>19</sup> Giesel, G. M.: Ethics and Hourly Billing. Louisville Bar Briefs, 2006, ročník 06, č. 2, s. 19.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Touto problematikou se velmi podrobně zabývá - Schiltz, P. J.: On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy and Unethical Profession. Vanderbilt Law Review, 1999, č. 52, s. 871 - 951.



sazbě může mít za následek přepracovanost právníků a snižování kvality právních služeb, které advokátní kancelář poskytuje.<sup>22</sup>

Obecně lze vysledovat ještě minimálně jednu rovinu, v níž převládající stanovování výše odměny na základě hodinové sazby, působí velmi negativně na kvalitu poskytování právních služeb jako celek. Touto rovinou je velmi nízká zainteresovanost právníků na tom, aby svou činnost prováděli efektivně. Moderní informační a komunikační technologie přitom v současné době umožňují naprosto zásadním způsobem předefinovat způsob, jakým jsou právní služby poskytovány, a umožnit jejich poskytování v dříve jen stěží představitelném objemu a kvalitě při vynaložení stejného nebo menšího úsilí. Touto problematikou se budeme stručně zabývat v poslední části.

#### **IV. Informační technologie, efektivita a hodinová sazba**

Zřejmě žádného právníka není v současné době třeba přesvědčovat o významu dopadu, který na efektivitu a kvalitu poskytování právních služeb mají moderní informační a komunikační technologie. Poskytovat právní služby bez možností, které nabízejí osobní počítače v podobě textových editorů, nejrůznějších komunikačních nástrojů (například emailových klientů) a také právních informačních systémů,<sup>23</sup> je v dnešní době již nepředstavitelné. Přesto lze konstatovat, že ze strany právníků v minulosti nikdy neexistovala a v současnosti také neexistuje příliš vysoká poptávka po těchto inovacích.

Této skutečnosti si shodně všimají Susskind,<sup>24</sup> Rusanow<sup>25</sup> i Parsons.<sup>26</sup> Příčiny hledají, jednak v obecné konzervativnosti právníků a z ní pramenícím opatrném přístupu vůči novým technologiím, který mnohdy ústí až v jejich zarputilé odmítání, jednak ve skutečnosti, že právníci nejsou okolnostmi nuceni rychle reagovat na měnící se okolní prostředí. V podmínkách hodinové sazby nejsou právníci nuceni činit maximum proto, aby svoji práci vykonávali co nejefektivněji. Naopak je dokonce možno konstatovat, že věnování úsilí a prostředků do rozvoje technologií umožňujících efektivnější poskytování právních služeb s sebou přináší náklady a současně není spojeno s okamžitým zvýšením zisků. Je tak nanejvýš logické, že k zavedení nových technologií právníci zpravidla

---

<sup>22</sup> Fortney, S. S.: I don't Have Time to be Ethical: Addressing the Effects of Billable Hour Pressure. *Idaho Law Review*, 2003, č. 39, s. 314 – 315.

<sup>23</sup> Možnostmi využití těchto technologií se podrobně zabývá například Cvrček, F.: *Právní informatika*. Praha: Ústav státu a práva, 2010. 381 s.

<sup>24</sup> Susskind, R.: *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford: Oxford University Press, 2008, 303 s.

<sup>25</sup> Rusanow, G.: *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*. New York: ALM Publishing, 2003, 484 s.

<sup>26</sup> Parsons, M.: *Effective Knowledge Management for Law Firms*. Oxford: Oxford University Press, 2004, 250 s.

přístupují až v okamžiku, kdy jejich ignorování znamená jednoznačnou konkurenční nevýhodu.

Závěrem tak lze konstatovat, že možnosti poskytování právních služeb jsou a zřejmě vždy budou do značné míry poddimenzovány. Vždyť již v dnešní době by bylo možno plně využívat technologií tzv. Webu 2.0 k poskytování právních služeb online tak, jak to umožňuje například online rozhodčí platforma ADR.eu,<sup>27</sup> nástrojů k automatizované tvorbě dokumentů, jakým je například Exari DAS,<sup>28</sup> nebo pokročilých technik řízení znalostí uložených ve formě XML dokumentů způsobem, o jakém hovoří například úspěšný projekt Akoma Ntoso.<sup>29</sup> Vzhledem k tomu, že nejpokročilejšími nástroji, které lze v dnešní době považovat za široce rozšířené, jsou právní informační systémy založené na technologiích vyvinutých v 60. a 70. letech 20. století, nabízí se otázka, jak dlouho bude třeba čekat, než dojde ke všeobecné akceptaci technologií, které lze za moderní považovat dnes.

*Právníci se vůbec nemusí obávat hrozící automatizace. Nikdo vám přece dnes nebude stavět robota, který by nic nedělal.*

#### **Literature:**

- Cvrček, F.: Právní informatika. Praha: Ústav státu a práva, 2010. 381 s. ISBN 978-80-87439-00-5.
- Fortney, S. S.: Soul for Sale: An Empirical Study of Associate Satisfaction, Law Firm Culture, and the Effects of Billable Hour Requirements. University of Missouri-Kansas City Law Review, ročník 69, č. 2, 2000, s. 239 - 309.
- Fortney, S. S.: An Empirical Study of Associate Satisfaction, Law Firm Culture, and the Effects of Billable Hour Requirements. Texas Bar Journal, 2002, č. 1, s. 74 - 76. Získáno z databáze Heinonline.
- Fortney, S. S.: I don't Have Time to be Ethical: Addressing the Effects of Billable Hour Pressure. Idaho Law Review, 2003, č. 39, s. 308 - 319. Získáno z: <http://ssrn.com/abstract=1505612>.

---

<sup>27</sup> Arbitration Center for Internet Disputes [online]. Změněno 21. 11. 2010 [citováno 21. 11. 2010]. Dostupný z: <http://adr.eu/>.

<sup>28</sup> Exari [online]. Změněno 21. 11. 2010 [citováno 21. 11. 2010]. Dostupný z: <http://www.exari.com/index.html>.

<sup>29</sup> Akoma Ntoso [online]. Změněno 21. 11. 2010 [citováno 21. 11. 2010]. Dostupný z: <http://www.akomantoso.org/>.

- Fortney, S. S: The Billable Hours Derby: Empirical Data on the Problems and Pressure Points. *Fordham Urban Law Journal*, 2005, č. 33, s. 171 - 191. Získáno z: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1452872](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1452872).
- Giesel, G. M.: Ethics and Hourly Billing. *Louisville Bar Briefs*, 2006, ročník 06, č. 2, s. 19 - 20. Získáno z: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1026913](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1026913).
- Parsons, M: *Effective Knowledge Management for Law Firms*. Oxford: Oxford University Press, 2004, 250 s. ISBN 978-0-19-516968-3.
- Rusanow, G.: *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*. New York: ALM Publishing, 2003, 484 s. ISBN 1-58852-116-8.
- Schiltz, P. J.: On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy and Unethical Profession. *Vanderbilt Law Review*, 1999, č. 52, s. 871 - 951. Získáno z databáze Heinonline.
- Susskind, R.: *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford: Oxford University Press, 2008, 303 s. ISBN 978-0-19-954172-0.
- American Bar Association: *Model Rules of Professional Conduct* [online]. Citováno 19. 11. 2010. Dostupný z: [http://www.abanet.org/cpr/mrpc/mrpc\\_toc.html](http://www.abanet.org/cpr/mrpc/mrpc_toc.html).
- ABA Commission on Billable Hours: *Report* [online]. American Bar Association, 2002. Dostupný z: <http://www.abanet.org/careercounsel/billable/toolkit/bhcomplete.pdf>.
- Česká advokátní komora: *Usnesení představenstva České advokátní komory č. 1/1997 Věstníku ze dne 31. října 1996, kterým se stanoví pravidla profesionální etiky a pravidla soutěže advokátů České republiky (etický kodex), ve znění pozdějších usnesení.*

**Contact – email**

*[jaromir.savelka@law.muni.cz](mailto:jaromir.savelka@law.muni.cz)*