

ROZDZIAŁ 9

Kształtowanie struktury organizacyjnej sądów powszechnych zgodnie z podejściem procesowym w kierunku optymalnej etatyzacji jednostek sądowych

Streszczenie: Problemem struktury sądownictwa powszechnego jest brak jednolitego, działającego na wszystkich szczeblach, ogólnokrajowego systemu zarządzania etatami sędziowskimi, który pozwalałby na optymalne wykorzystanie zasobów stosownie do potrzeb, wynikających z rzeczywistych warunków funkcjonowania poszczególnych sądów. Bazując nadal na funkcjach i specjalnościach zawodowych, pozwalających na kumulację doświadczenia i umiejętności, sądownictwo powszechne nie koncentruje się na procesach, przede wszystkim ze względu na posiadaną hierarchiczną strukturę organizacyjną, wynikającą z wieloletnich tradycji. Celem opracowania była analiza etatyzacji jednostek sądowych oraz wielkości wpływu spraw w odniesieniu do struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego oraz wskazanie kierunków optymalizacji. Opisana została ogólna sytuacja polskiego sądownictwa powszechnego, podstawowe założenia analizy, limity etatów i wielkość okręgów, struktura wpływu, etatyzacja oraz wdrożenie ZSRK. Całość zakończono wnioskami.

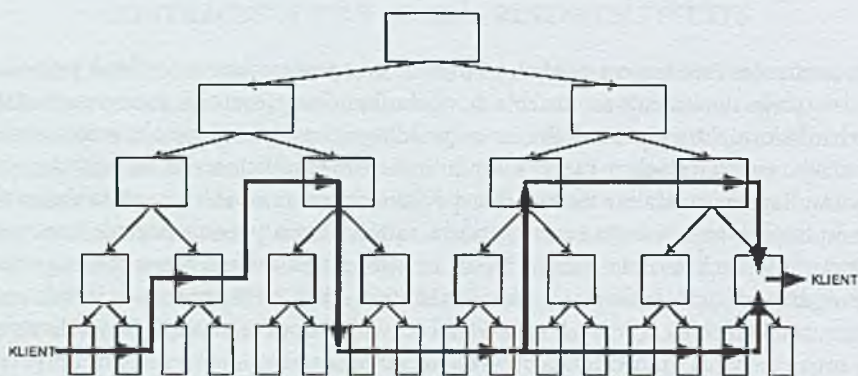
Słowa kluczowe: sądownictwo powszechne, podejście procesowe, struktura organizacyjna, etatyzacja, struktura wpływu spraw do sądu, Zintegrowany System Informatyczny Rachunkowości i Zarządzania Kadrami (ZSRK).

Wprowadzenie

Problemy współczesnych organizacji wynikają w znacznej mierze z nieprawidłowo ukształtowanej struktury organizacyjnej, zaprojektowanej w XIX wieku, która jest nieodpowiednia dla wieku XXI. Nastawienie na rozbudowane struktury hierarchiczne było charakterystyczne dla nurtu naukowego zarządzania i wiązało się z Weberowską koncepcją biurokracji [3]. Organizacja klasyczna bazowała przede wszystkim na funkcjach i specjalnościach zawodowych, co pozwalało na kumulację wiedzy, doświadczenia i umiejętności, jed-

nak nie koncentrowano się na procesach, których głównym celem jest zaspokojenie potrzeb odbiorców. W organizacji opartej na strukturze procesowej najważniejszą rolę odgrywają ci, którzy bezpośrednio tworzą wartość [2].

W związku z tym, iż procesy zachodzące w organizacji różnią się od funkcji i działań związanych ze strukturą organizacji, większość procesów nie jest realizowana w jednej komórce organizacyjnej (rys. 1). Oznacza to konieczność eliminacji sztucznego podziału pomiędzy pionami, komórkami i stanowiskami organizacyjnymi, procesy bowiem przecinają granice organizacyjne. Zarządzanie procesami wymaga zatem zmiany struktury organizacyjnej z funkcjonalnej na procesową. Jest to konieczne, gdyż zwykle na styku pionów organizacyjnych może dochodzić do tak zwanych „wąskich gardeł”, spowodowanych słabym przepływem informacji [7].



Rys. 1. Przebieg procesu w strukturze organizacji

Źródło: SOPIŃSKA A., *Procesowa organizacja przedsiębiorstwa*, [w:] *Procesowe podejście w zarządzaniu TQM*, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH 2004, s. 53.

Koncentracja na podejściu procesowym wynika wprost z tendencji rozwojowych logistyki w kierunku koncepcji zarządzania logistycznego, polegającej na zintegrowanym kształtowaniu wszystkich procesów logistycznych [1]. Proces będziemy nazywać logistycznym, gdy rozmieszczenie, stan oraz przepływy jego składowych, a więc ludzi, dóbr materialnych, informacji i środków finansowych wymagają koordynacji z innymi procesami ze względu na kryteria lokalizacji, czasu, kosztów i efektywności osiągnięcia pożądanego celu organizacji [8].

Bazując nadal na funkcjach i specjalnościach zawodowych, pozwalających na kumulację doświadczenia i umiejętności, sądownictwo powszechne nie koncentruje się na procesach, przede wszystkim ze względu na posiadaną hierarchiczną strukturę organizacyjną, wynikającą z wieloletnich tradycji. Sygnalizowanym problemem struktury sądownictwa powszechnego jest brak

kompleksowego, jednolitego, działającego na wszystkich szczeblach, ogólnokrajowego systemu zarządzania etatami sędziowskimi, który pozwalałby na optymalne wykorzystanie zasobów stosownie do potrzeb, wynikających z rzeczywistych warunków funkcjonowania poszczególnych sądów.

Celem opracowania była zatem analiza etatyzacji jednostek sądowych oraz wielkości wpływu spraw w odniesieniu do struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego oraz wskazanie kierunków optymalizacji.

Sytuacja polskiego sądownictwa powszechnego – informacje ogólne

Przygotowany przez ekspertów Banku Światowego raport „Doing Business” świadczy o tym, że zaniebdywany przez lata wymiar sprawiedliwości potrzebuje gruntownej reformy [18]. Dokument ten, obok wielu innych merytorycznych analiz, stał się podstawą opracowania Raportu „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” oraz strategii „Sprawne Państwo”. Jako jedną z przyczyn niewydolności polskiego sądownictwa powszechnego wskazano w nim złą strukturę organizacyjną oraz niewłaściwą alokację zasobów, skutkującą nierównym obciążeniem pracą w sądach.

Działania podejmowane w celu reformy wymiaru sprawiedliwości powinny zatem zmierzać w kierunku bardziej elastycznego ukształtowania struktury organizacyjnej sądów rejonowych i okręgowych, racjonalnego wykorzystania kadry orzeczniczej i wydatkowanych środków finansowych, a także istotnej modyfikacji zasad sprawowania nadzoru nad działalnością administracyjną sądów powszechnych, jak również usprawnienia zarządzania sądami.

Nowelizacja ustawy *Prawo o ustroju sądów powszechnych* [19] pozwoliła na uwolnienie sędziów od obowiązków administracyjnych, związanych z zapewnianiem organizacyjnego, technicznego i majątkowego zaplecza do realizowania podstawowej działalności sądów, jaką jest sprawowanie wymiaru sprawiedliwości i wykonywanie innych zadań z zakresu ochrony prawnej. Dotychczasowe obowiązki administracyjne powierzono dyrektorom sądów, powoływanym spośród specjalistów z zakresu zarządzania instytucjami publicznymi, finansów publicznych, prowadzenia inwestycji i gospodarowania mieniem Skarbu Państwa. Ociążenie prezesów sądów od obowiązków administracyjnych umożliwiło im skoncentrowanie się na kierowaniu działalnością orzeczniczą.

Zasadnicze kierunki reformy odpowiadają m.in. zaleceniom przyjętym przez Komitet Ministrów Rady Europy i nastawione są na podniesienie jakości działalności sądów, tak w wymiarze dotyczącym ich podstawowej działalności (orzecznictwa), jak i w wymiarze funkcjonalnym, poprzez optymalne rozlokowanie i zorganizowanie struktury organizacyjnej sądów powszechnych (efektywność wymiaru sprawiedliwości) [4].

Potrzeba poprawy i usprawnienia działalności wymiaru sprawiedliwości w sferze organizacji i zarządzania spowodowała podjęcie przez Ministerstwo Sprawiedliwości na przestrzeni ostatnich lat szeregu działań mających na celu realizację tych zaleceń. Działania te związane były z usprawnieniem mechanizmów zarządzania, zmianami organizacyjnymi oraz informatyzacją postępowań sądowych i informatyzacją pracy sądów. Wśród podjętych i zrealizowanych działań należy wymienić między innymi wyposażenie wszystkich sądów okręgowych w sprzęt audiowizualny, umożliwiający prowadzenie rozpraw na odległość, wdrożenie systemu Nowej Księgi Wieczystej, umożliwiającego zakładanie i prowadzenie ksiąg wieczystych w systemie informatycznym oraz rozszerzenie dostępu do podstawowych danych podmiotowych zgromadzonych w Krajowym Rejestrze Sądowym za pośrednictwem Internetu [13].

Usprawniono również system wykonywania kar poprzez wprowadzenie możliwości odbywania kary pozbawienia wolności w ramach systemu dozoru elektronicznego oraz usprawniono postępowanie upominawcze poprzez wprowadzenie elektronicznego postępowania upominawczego i utworzenie E-sądu. Ułatwiono obywatelom dostęp do prawa i do informacji o prawie poprzez utworzenie w wybranych sądach punktów obsługi interesanta, wyposażenie ich w niezbędny sprzęt komputerowy i oprogramowanie oraz przeprowadzenie szkoleń dla pracowników tych punktów. W związku z koniecznością zapewnienia funkcjonowania rejestrów sądowych oraz systemów informatycznych wykorzystywanych przez Resort Sprawiedliwości przeprowadzono także modernizację infrastruktury Centralnego Ośrodka Przetwarzania Danych.

Podstawowe założenia analizy

Jednym z głównych powodów, który zniechęca organizacje do stosowania podejścia procesowego, są trudności związane z zarządzaniem procesami. Zorientowanie sądownictwa powszechnego w sposób funkcjonalny utrudnia prawidłowe zarządzanie procesami. Szczególnie dużo trudności wiąże się z przepływem informacji między jednostkami organizacyjnymi oraz z konfliktami kompetencji pomiędzy kierownikami jednostek.

Jednym z etapów analizy procesów i działań jest zidentyfikowanie czynników kosztotwórczych oraz działań nieprzynoszących wartości ostatecznemu odbiorcy. Zdefiniowanie tych działań stanowi ważny etap w przebiegu usprawnienia procesów i działań i powinien zostać przeprowadzony w trakcie identyfikacji procesów i działań zachodzących w organizacji.



Rys. 2. Schemat relacji pomiędzy strukturą organizacyjną, wpływem spraw a etatyżacją

Źródło: opracowanie na podstawie *Raport cząstkowy: Słabe i silne strony organizacji sądownictwa...*, op. cit.

Podstawowym założeniem analizy jest konieczność rozpatrywania wskazanych płaszczyzn, tj. struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego, wpływu spraw oraz etatyżacji jednocześnie. Wszystkie wymienione elementy wzajemnie się przenikają i mocno na siebie oddziałują. Struktura organizacyjna bezpośrednio determinuje wpływ spraw do sądu, z kolei wpływ spraw determinuje etatyżację⁵. Schemat relacji pomiędzy strukturą organizacyjną, wpływem spraw a etatyżacją przedstawiono na rysunku 2.

Konieczność kontynuowania procesu racjonalizacji wykorzystania kadr i ich właściwego rozmieszczenia wymusiła przeprowadzenie analiz w oparciu o dane pochodzące z wszystkich sądów powszechnych. Analizy uwzględniają m.in. podział na poszczególne pionory orzecznicze, różne wersje struktur wpływu spraw na jednego sędziego, strukturę załatwienia, wielkość referatów sędziowskich (zarówno na dany dzień, jak i wynikającą z pozostałości spraw) oraz terminowość sporządzania uzasadnień. Pozyskane dane mogą stanowić

⁵Takie założenia przyjęto w realizowanym dla Ministerstwa Sprawiedliwości projekcie. Por.: *Raport cząstkowy: Słabe i silne strony organizacji sądownictwa powszechnego w Polsce. Raport właściwy – tom I. Analiza struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego – etap II*. Raport opracowany przez MCCGroup w ramach projektu „Modernizacja sposobu świadczenia usług przez wymiar sprawiedliwości” (POKL2007–2012 Priorytet V – Dobre rządzenie, Działanie.5.3. Wsparcie na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej); dane: Ministerstwo Finansów. Udostępnione przez Ministerstwo Sprawiedliwości.

bazę do stworzenia miarodajnych instrumentów weryfikacji rozmieszczenia środków etatowych i ich rozdziału lub alokacji, umożliwiając wypracowanie opartej na obiektywnych kryteriach polityki gospodarowania etatami sędziowskimi.

Warto wskazać, że na przestrzeni ostatnich lat, wnioski płynące z analiz badających funkcjonowanie sądów apelacyjnych, doprowadziły do podjęcia działań, które w znacznym stopniu skutkują wyrównaniem rozpiętości i zmniejszeniem dysproporcji w zakresie struktury wielkościowej wszystkich sądów apelacyjnych [12].

Limity etatów i wielkość okręgów

Struktura funkcjonujących w Polsce 377 sądów nie jest niejednolita. Różnice w wielkości poszczególnych sądów są znaczne. Z dostępnych danych statystycznych wynika, że w przypadku sądów apelacyjnych różnica wielkości pomiędzy największym i najmniejszym sądem jest 3,5-krotna, w sądach okręgowych prawie 18-krotna, a w sądach rejonowych aż 34-krotna [15]. Zgodnie z ustawą *Prawo o ustroju sądów powszechnych* sądy dzielą się na wydziały, a duża liczba i rozdrobnienie sądów wpływa na większą liczbę i rozdrobnienie wydziałów, co w konsekwencji przekłada się na mniejszą liczbę sędziów w wydziale. W tabeli 1 przedstawiono zestawienie limitów etatów w sądach, według limitów sędziowskich w 2011 roku.

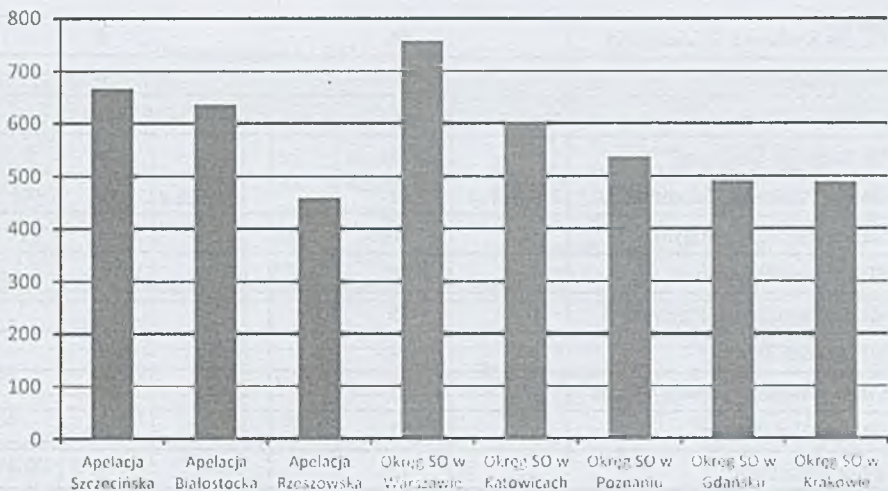
Tabela 1.

Limity etatów w sądach wg limitów sędziowskich w 2011 roku

Sądy	Największy limit etatów sędziowskich	Najmniejszy limit etatów sędziowskich	Proporcja
Sądy apelacyjne	85	24	3,5
Sądy okręgowe	278	16	17,4
Sądy rejonowe	136	4	34,0
Apelacje	1346	457	2,9
Okręgi sądów okręgowych	756	57	13,3

Źródło: opracowanie na podstawie danych Ministerstwa Sprawiedliwości

Dane statystyczne dotyczące pracy sądów wszystkich szczebli wskazują, że w strukturze organizacyjnej zachwiane są proporcje etatów pomiędzy apelacjami, okręgami, sądami okręgowymi i sądami rejonowymi, co zostało zaprezentowane na rysunku 3.



Rys. 3. Limity etatów w wybranych okręgach sądów okręgowych w porównaniu z limitami etatów wybranych apelacji

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Petryna, „Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011)”, Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

Można zaobserwować, że w polskim sądownictwie występują okręgi posiadające wyższy poziom etatyzacji niż całe apelacje oraz sądy rejonowe większe niż całe okręgi. Funkcjonują także sądy rejonowe, które są większe od dwóch czy trzech okręgów razem. Dochodzi do sytuacji, w której apelacja pod względem etatyzacyjnym jest mniejsza niż okręgi sądów okręgowych, czyli suma sędziów z sądów okręgowych i rejonowych jest mniejsza niż części sądów rejonowych. Z kolei okręgi sądów okręgowych są mniejsze niż część sądów rejonowych, a 61 sądów jest większych niż całe okręgi. Ponadto pionny orzecznicze w części sądów rejonowych są większe niż całe sądy rejonowe, a wydziały w części sądów są większe niż całe sądy rejonowe. Wykazane zależności zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2.

Sądy rejonowe a okręgi sądów okręgowych (sędziowie SO i SR)

Sąd rejonowy	Etaty sędziowskie (stan na 31.12.2011 r.)	Liczba mniejszych + równych okręgów (sędziowie SR i SO)
SR dla Łodzi-Śródmieścia	136	18
SR dla m.st. Warszawy	123	13
SR w Bydgoszczy	96	8
SR dla Warszawy-Mokotowa	91	7
SR w Częstochowie	87	6

SR dla Krakowa-Śródmieścia	86	6
SR w Białymstoku	85	6
SR Lublin-Zachód	82	6
SR Szczecin-Centrum	82	6
SR dla Warszawy-Śródmieścia	82	6
SR Poznań-Stare Miasto	80	5 + 1
SR Gdańsk-Południe	78	1 + 1
SR dla Wrocławia-Fabrycznej	75	1
SR Gdańsk-Północ	74	1
SR dla Warszawy-Pragi-Północ	73	1
SR w Kielcach	71	1
SR w Rzeszowie	71	1
SR w Toruniu	69	1
SR Katowice-Wschód	68	1
SR Poznań-Grunwald i Jeżyce	67	1
SR dla Wrocławia-Śródmieścia	67	1
SR w Gdyni	65	1
SR w Gliwicach	63	1
SR Szczecin Prawobrzeże i Zachód	63	1
SR w Olsztynie	59	1
SR dla Warszawy-Woli	58	1
SR dla Warszawy-Pragi Południe	57	0 + 1

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Petryna, „Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011)”, Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012

Dla racjonalnego wykorzystania zasobów i optymalizacji struktury organizacyjnej, najbardziej pożądana wydaje się być etatyzacja wydziału na poziomie 6–7 etatów orzeczniczych. W przypadku wzrostu wpływu spraw zachodzi bowiem możliwość zwiększenia liczby etatów w wydziale bez konieczności jego podziału, a w przypadku spadku wpływu i ograniczenia etatyzacji pozostaje ona na akceptowalnym poziomie 5 etatów. W przypadku zmniejszenia czy zwiększenia poziomu etatyzacji, nie dochodzi do istotnej zmiany obciążenia.

Struktura wpływu

Istotnym elementem, który podlegał analizie, była struktura wpływu spraw poszczególnych kategorii do sądów rejonowych, okręgowych oraz apelacyjnych. Wielkość wpływu przedstawia tabela 3.

Tabela 3.

Wpływ spraw w 2011 roku do sądów wszystkich instancji

Sądy	Wpływ spraw w 2011 roku								
	Ogółem	% do ogółem	AKa, ACa, APa, AUa, gosp.	AKa, AKz, ACa, ACagosp., ACz, ACzgosp., APa, APz, AUa, AUz	C, Ca, K, Ka, P, U, Ua, GC, Ga	C, Ca, Cz, K, Ka, Kz, Waz, P, Pa, Pz, U, Ua, Uz, GC, Ga, Gz	C, Cupr, Ns, K, W, P, P-upr, U, GC, GCupr, RC, Nsm, RNs	wieczystoksięgowe (z wyl. dziennika odpisów), KRS, RZ, Nc, Gnc, Ko	Limit etatów
SR	12 647 012	93,10	x	x	x	x	2 431 552	7 851 759	6983
SO	843 255	6,21	x	x	382 699	490 258	x	x	2830
SA	93 797	0,69	36 432	67 281	x	x	x	x	510
POLSKA	13 584 064	100,0							

Źródło: K. Petryna, Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

Z zestawienia wynika, iż zdecydowana większość wpływu spraw dotyczy sądów rejonowych (ponad 93%), zaś do pozostałych sądów wpływa już tylko 6,21% (sądy okręgowe) oraz 0,69% (sądy apelacyjne) spraw. Struktura wpływu nie odzwierciedla ciężaru gatunkowego wpływających spraw. W sądach apelacyjnych główne kategorie, czyli sprawy odwoławcze i zażaleniowe stanowią ponad 70% spraw, w sądach okręgowych prawie 60%, podczas gdy w sądach rejonowych wynoszą one jedynie około 20%.

Analiza wpływu spraw różnych kategorii do sądów poszczególnych szczebli pozwala na stwierdzenie, że występują sądy, w których wpływ spraw nie uzasadnia ich istnienia. Jeżeli podstawę tworzenia i funkcjonowania sądu okręgowego miałyby uzasadniać aktualny wpływ spraw „C” (cywilnych), to Sąd Okręgowy w Łomży, jako posiadający ok. 13-krotnie mniejszy wpływ spraw warunkowałby funkcjonowanie trzynastu sądów okręgowych w samej Warszawie. W tabeli 4 przedstawiono zestawienie wielkości średniego krajowego wpływu spraw w sądach okręgowych.

Strukturę wpływu spraw do sądów poszczególnych szczebli przedstawiono na rysunku 4.

Zestawienie największego i najmniejszego wpływu spraw głównych kategorii do sądów okręgowych przedstawia tabela 5.

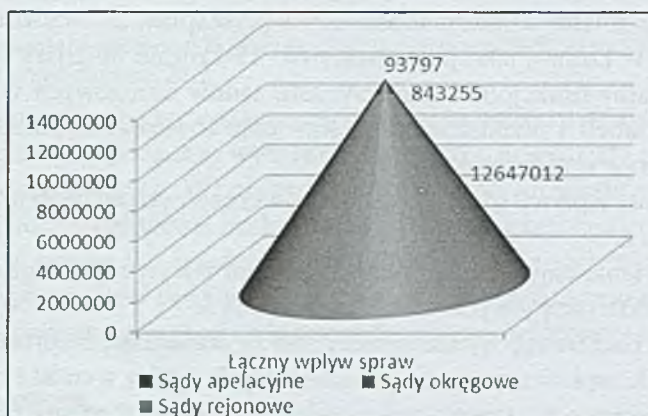
Biorąc pod uwagę wyniki analizy należy stwierdzić, że proces wyrównania rozkładu wpływu spraw do poszczególnych sądów, a co za tym idzie problem nierównego obciążenia pracą sędziów należałoby rozpocząć od zmiany struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego, ograniczenia liczby i właściwości miejscowej sądów, która determinuje również niewłaściwą etatyzację jednostek sądowych.

Tabela 4.

Zestawienie wielkości średniego krajowego wpływu spraw
w poszczególnych kategoriach w sądach okręgowych

Rep.	Średni wpływ spraw	Sądy z wpływem spraw większym od średniej	% do liczby sądów	Sądy z wpływem spraw mniejszym od średniej	% liczby sądów	Sądy poniżej połowy wartości średniej	% do liczby sądów	Sądy poniżej 1/3 wartości średniej	% do liczby sądów
C	2923,56	14	31,11	31	68,89	13	28,89	4	8,89
C zasadnicze	2838,33	15	33,33	30	66,67	13	28,89	4	8,89
K	230,13	14	31,11	31	68,89	13	28,89	8	17,78
K zasadnicze	108,09	14	31,11	31	68,89	15	33,33	8	17,78
P (wydz. pracy)	137,67	3	50,00	3	50,00	1	16,67	1	16,67
P zasadnicze (wydz. pracy)	134,17	3	50,00	3	50,00	2	33,33	1	16,67
U (wydz. ubez. społ.)	6003,71	2	28,57	5	71,43	1	14,29	1	14,29
U zasadnicze (wydz. ubez. społ.)	5973,00	2	28,57	5	71,43	1	14,29	1	14,29
P (wydz. pracy i ubez. społ.)	26,08	15	38,46	24	61,54	12	30,77	5	12,82
P zasadnicze (wydz. pracy i ubez. społ.)	25,51	15	38,46	24	61,54	12	30,77	5	12,82
U (wydz. pracy i ubez. społ.)	2002,85	13	33,33	26	66,67	3	7,69	2	5,13

Źródło: K. Petryna, Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.



Rys. 4. Struktura wpływu spraw do sądów poszczególnych szczebli
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Petryna, „Sądownictwo
powszechne (stan na 31.12.2011)”, Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

Etatyżacja

Prawidłowe zarządzanie procesami i równomierną alokację zasobów w sądownictwie powszechnym utrudnia zorganizowanie struktury w sposób funkcjonalny, co w bezpośredni sposób decyduje o ilości etatów orzeczniczych w sądach, w szczególności ze względu na wielkość poszczególnych jednostek sądowych, okręgów sądowych oraz obszarów apelacji.

Tabela 5.

Zestawienie największego i najmniejszego wpływu spraw głównych kategorii do sądów okręgowych

Rep.	Największy wpływ	Limity etatów sędziowskich	Najmniejszy wpływ	Limity etatów sędziowskich
C	SO w Warszawie 10368	SO w Warszawie 109,00	SO w Łomży 815	SO w Łomży 7,00
	SO w Poznaniu 8244	SO w Poznaniu 70,00	SO w Przemyślu 866	SO w Suwałkach 7,00
	SO w Katowicach 7425	SO w Katowicach 64,00	SO w Krośnie 949	SO w Przemyślu 8,00
	SO w Gdańsku 7145	SO w Krakowie 61,00	SO w Suwałkach 1080	SO w Ostrołęce 9,00
	SO w Krakowie 6744	SO w Łodzi 52,00	SO w Sieradzu 1074	SO w Sieradzu 9,00
				SO w Tarnobrzegu 9,00
Czasadnicze	SO w Warszawie 10084		SO w Łomży 815	
	SO w Poznaniu 7843		SO w Przemyślu 850	
	SO w Katowicach 7117		SO w Krośnie 932	
	SO w Gdańsku 7066		SO w Sieradzu 1057	
	SO w Krakowie 6535		SO w Suwałkach 1050	
K	SO w Warszawie 862	SO w Warszawie 86,00	SO w Koninie 42	SO w Łomży 5,46
	SO w Katowicach 766	SO w Katowicach 70,00	SO w Przemyślu 53	SO w Koninie 6,00
	SO w Poznaniu 566	SO w Lublinie 48,00	SO w Łomży 57	SO w Tarnobrzegu 7,00
	SO w Gdańsku 562	SO w Poznaniu 48,00	SO w Krośnie 57	SO w Ostrołęce 8,00
	SO w Łodzi 551	SO w Krakowie 47,00	SO w Tarnobrzegu 72	SO w Sieradzu 8,00
Kzasadnicze	SO w Warszawie 422		SO w Koninie 19	
	SO w Katowicach 369		SO w Przemyślu 27	
	SO w Gdańsku 266		SO w Tarnowie 29	
	SO w Poznaniu 250		SO w Krośnie 32	
	SO w Krakowie 250		SO w Łomży 34	
P (wydz. pracy)	SO w Warszawie 339	SO w Warszawie 9,00	SO w Lublinie 34	SO w Krakowie 4,00
	SO we Wrocławiu 167	SO we Wrocławiu 9,00	SO w Poznaniu 62	SO w Poznaniu 6,00
	SO w Katowicach 122	SO w Katowicach 7,00	SO w Krakowie 80	SO w Lublinie 6,00
	SO w Krakowie 80	SO w Poznaniu 6,00	SO w Katowicach 122	SO w Katowicach 7,00
	SO w Poznaniu 62	SO w Lublinie 6,00	SO we Wrocławiu 167	SO w Warszawie 9,00
	SO w Lublinie 34	SO w Krakowie 4,00	SO w Warszawie 339	SO we Wrocławiu 9,00
Pzasadnicze (wydz. pracy)	SO w Warszawie 338		SO w Lublinie 34	
	SO we Wrocławiu 163		SO w Poznaniu 62	
	SO w Katowicach 118		SO w Krakowie 78	
	SO w Krakowie 78		SO w Katowicach 118	
	SO w Poznaniu 62		SO we Wrocławiu 163	
	SO w Lublinie 34		SO w Warszawie 338	

U (wydz. ubezp. społ.)	SO w Poznaniu 6021	SO w Warszawie 25,00	SO w Lublinie 4786	SO w Lublinie 15,00
	SO w Katowicach 5835	SO w Poznaniu 18,00	SO w Krakowie 4790	SO w Krakowie 16,00
	SO w Warszawie 5435	SO we Wrocławiu 17,00	SO we Wrocławiu 5013	SO w Katowicach 16,00
	SO we Wrocławiu 5013	SO w Krakowie 16,00	SO w Warszawie 5435	SO we Wrocławiu 17,00
	SO w Krakowie 4790	SO w Katowicach 16,00	SO w Katowicach 5835	SO w Poznaniu 18,00
	SO w Lublinie 4786	SO w Lublinie 15,00	SO w Poznaniu 6021	SO w Warszawie 25,00
U zasadnicze (wydz. ubezp. społ.)	SO w Poznaniu 5967		SO w Lublinie 4666	
	SO w Katowicach 5734		SO w Krakowie 4747	
	SO w Warszawie 5374		SO we Wrocławiu 4895	
	SO we Wrocławiu 4895		SO w Warszawie 5374	
	SO w Krakowie 4747		SO w Katowicach 5734	
	SO w Lublinie 4666		SO w Poznaniu 5967	
P (wydz. pracy i ubezp. społ.)	SO w Gdańsku 157	SO w Gliwicach 17,00	SO w Suwałkach 6	SO w Suwałkach 3,00
	SO w Gliwicach 96	SO w Kielcach 16,00	SO w Elblągu 6	SO w Ostrołęce 3,00
	SO Warszawa-Praga 66	SO w Gdańsku 16,00	SO we Włocławku 9	SO w Łomży 3,54
	SO w Łodzi 66	SO w Łodzi 14,00	SO w Łomży 10	SO we Włocławku 4,00
	SO w Szczecinie 64	SO w Bydgoszczy 12,00	SO w Przemyśle 10	SO w Siedlcach 4,00
		SO w Szczecinie 12,00		SO w Koninie 4,00
		SO w Opolu 11,00		SO w Sieradzu 4,00
		SO w Świdnicy 9,00		SO w Tarnowie 4,00
	SO w Olsztynie 9,00		SO w Gorzowie W. 4,94	
P zasadnicze (wydz. pracy i ubezp. społ.)	SO w Gliwicach 94		SO w Suwałkach 5	
	SO w Gdańsku 76		SO w Elblągu 6	
	SO Warszawa-Praga 66		SO we Włocławku 9	
	SO w Szczecinie 63		SO w Przemyśle 9	
	SO w Łodzi 63		SO w Łomży 10	
U (wydz. pracy i ubezp. społ.)	SO w Gdańsku 6998		SO w Suwałkach 830	
	SO w Zielonej Górze 4747		SO w Ostrołęce 947	
	SO w Szczecinie 4698		SO w Siedlcach 989	
	SO w Gliwicach 4190		SO we Włocławku 992	
	SO w Bydgoszczy 3909		SO w Słupsku 1052	
U zasadnicze (wydz. pracy i ubezp. społ.)	SO w Szczecinie 4682		SO w Suwałkach 707	
	SO w Zielonej Górze 4670		SO we Włocławku 992	
	SO w Gdańsku 4653		SO w Ostrołęce 946	
	SO w Gliwicach 4169		SO w Siedlcach 987	
	SO w Bydgoszczy 3700		SO w Słupsku 1046	
GC	SO w Warszawie 1810	SO w Warszawie 33,00	SO w Koszalinie 107	SO w Koszalinie 2,62
	SO w Poznaniu 943	SO w Katowicach 20,00	SO w Olsztynie 132	SO w Częstochowie 3,00
	SO w Katowicach 850	SO w Gdańsku 16,00	SO w Częstochowie 144	SO w Olsztynie 3,00
	SO w Krakowie 783	SO w Poznaniu 16,00	SO w Toruniu 162	SO w Opolu 4,00
	SO w Łodzi 727	SO w Łodzi 14,00	SO w Kielcach 187	SO w Kielcach 4,00
				SO w Toruniu 4,00
GC zasadnicze	SO w Warszawie 1793		SO w Koszalinie 106	
	SO w Poznaniu 865		SO w Częstochowie 122	
	SO w Katowicach 765		SO w Olsztynie 129	

GC zasadnicze	SO w Krakowie 730		SO w Toruniu 161	
	SO w Łodzi 707		SO w Opolu 186	

Źródło: K. Petryna, Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

Dodatkowym problemem jest skala etatyzacji poszczególnych pionów, która w wielu sądach jest tak mała, że nie pozwala na dokonywanie zmian etatowych, gdyż skutkowałoby to likwidacją pionu czy też gwałtownym spadkiem lub wzrostem obciążenia.

W przypadku sądów apelacyjnych należy wskazać, że na przestrzeni ostatnich lat (od 2006 roku) doszło do wzrostu etatyzacji z 468 etatów do 510 etatów na koniec 2011 roku, głównie celem wyrównania dysproporcji w obciążeniu sędziów, a także celem zapewnienia właściwych warunków pracy.

W tabeli 6 przedstawiono zestawienie limitów etatów w poszczególnych sądach apelacyjnych na dzień 31.12.2011 roku, które obrazuje różnice w zakresie limitów etatów w sądach apelacyjnych.

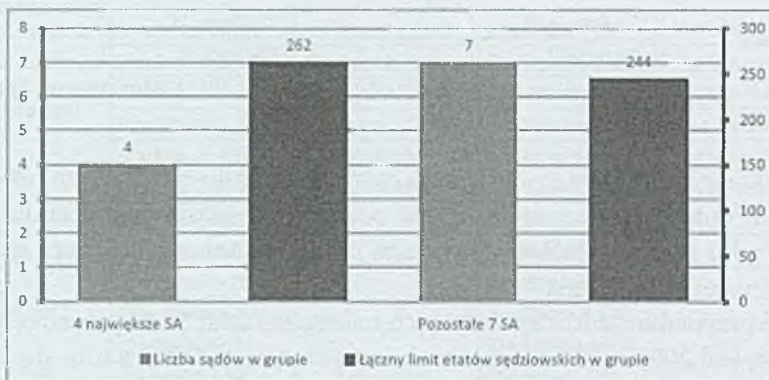
Tabela 6.

Zestawienie limitów etatów w poszczególnych sądach apelacyjnych

Liczba sędziów w sądach apelacyjnych (stan 31.12.2011 r.)	Liczba sądów	Procent	Procent w grupach	Liczba sądów
do 30	2	18,18%	54,55%	6
31-40	4	36,36%		
41-50	1	9,09%	27,27%	3
51-60	2	18,18%		
61-70	1	9,09%	18,18%	2
71-80	0	0,00%		
pow. 80	1	9,09%		
Ogółem	11	100,00%	100,00%	11
Średni etatowo sąd	46,36			
Liczba sądów mniejszych od średniej	7			

Źródło: K. Petryna, Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

W Polsce funkcjonują zarówno sądy o limicie co najwyżej 30 sędziów (SA w Rzeszowie i SA w Szczecinie), jak i o limicie większym niż 80 sędziów (SA w Warszawie). Proporcja, jak wskazano wcześniej, między największym etatowo sądem apelacyjnym a najmniejszym wynosi 3,5. Ponad 50% sądów apelacyjnych nie przekracza limitu 40 sędziów. Rysunek 4 obrazuje liczbę sądów apelacyjnych kumulujących połowę etatyzacji sądownictwa tego szczebla. Należy wskazać, że 4 sądy apelacyjne z 11 to połowa etatów sędziowskich sądów apelacyjnych. Niemniej jednak w przypadku sądów okręgowych i rejonowych występują znacznie większe dysproporcje.



Rys. 4. Liczba sądów apelacyjnych w relacji do skumulowanej liczby etatów sędziowskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Petryna „Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011)”, Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

W tabeli 7 przedstawiono zestawienie limitów etatów w poszczególnych sądach na dzień 31.12.2011 roku, które obrazuje znaczące różnice w zakresie limitów etatów w sądach okręgowych.

Tabela 7.

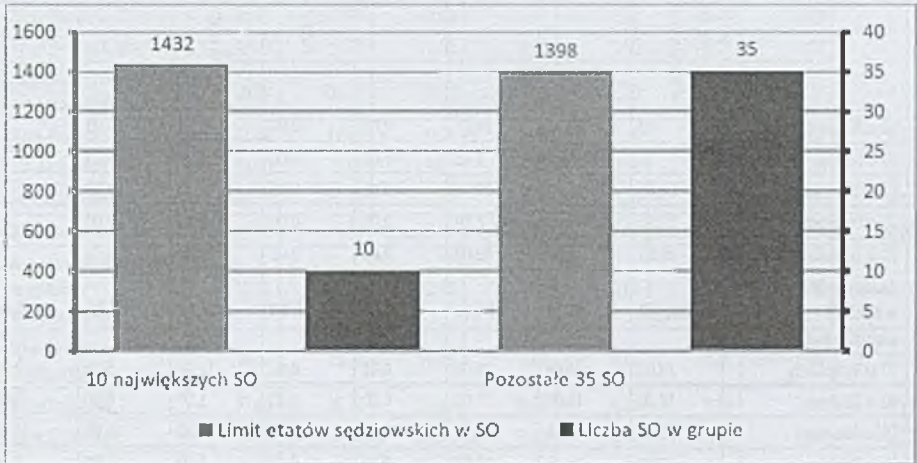
Zestawienie limitów etatów w poszczególnych sądach okręgowych

Liczba sędziów w sądach okręgowych (31.12.2011 r.)	Liczba sądów	Procent	Procent w grupach	Liczba sądów
do 20	3	6,67%	24,44%	11
21-30	8	17,78%		
31-40	9	20,00%	42,22%	19
41-50	8	17,78%		
51-60	2	4,44%		
61-70	3	6,67%	33,33%	15
71-80	1	2,22%		
81-90	2	4,44%		
91-100	0	0,00%		
101-110	1	2,22%		
111-120	2	4,44%		
121-130	1	2,22%		
131-150	2	4,44%		
151-170	1	2,22%		
pow. 170	2	4,44%		
Ogółem	45	100%	100%	45
Średni etatowo sąd	62,89			
Liczba sądów mniejszych od średniej	31			

Źródło: K. Petryna, Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

W kraju funkcjonują zarówno sądy o limicie powyżej 170 sędziów (SO w Warszawie – 278 etatów, SO w Katowicach – 177 etatów), jak i o limicie mniejszym niż 20 sędziów, w tym o limicie 16 sędziów (SO w Łomży) czyli 17,4-krotnie mniejsze. Prawie 25% sądów okręgowych nie przekracza limitu 30 etatów sędziowskich, a 66,66% (30 sądów) nie przekracza limitu 60 etatów przy jednoczesnym funkcjonowaniu 9 sądów o limicie powyżej 100 sędziów.

Rysunek 5 obrazuje liczbę sądów okręgowych kumulujących połowę etaty-zacji sądownictwa tego szczebla.



Rys. 5. Liczba sądów okręgowych w relacji do skumulowanej liczby etatów sędziowskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Petryna „Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011)”, Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

Należy wskazać, że 10 sądów okręgowych z 45 to połowa etatów sędziowskich sądów okręgowych.

Etatyzację pionów orzeczniczych w sądach okręgowych przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 9 obrazuje średnią liczbę sędziów w danym pionie orzeczniczym oraz w wydziale danego pionu orzeczniczego, wg kryterium etaty-zacji sądów okręgowych.

Tabela 8.

Etatyżacja pionów orzecznich w sądach okręgowych

Sądy	Liczba sędziów SO i wakujących stanowisk sędziowskich w ramach limitu na ostatni dzień okresu statystycznego							
	Liczba sędziów i wakujących stanowisk w ramach limitu na dzień 31 grudnia 2011 r. (ogółem)	Pion cywilny	Pion karny	Pion pracy	Pion ubezpieczeń społecznych	Pion pracy i ubezpieczeń społecznych	Pion gospodarczy	Inne
SO w Białymstoku	60	22,23	24,00	0,00	0,00	8,78	5,00	
SO w tomży	16	7,00	5,46	0,00	0,00	3,54	0,00	
SO w Olsztynie	64,00	25,00	27,00	0,00	0,00	9,00	3,00	
SO w Ostrołęce	20,00	9,00	8,00	0,00	0,00	3,00	0,00	
SO w Suwałkach	20,00	7,00	10,00	0,00	0,00	3,00	0,00	
Razem sądy okręgowe w apelacji białostockiej	180,00	70,23	74,46	0,00	0,00	27,32	8,00	0,00
SO w Bydgoszczy	70,00	24,00	29,00	0,00	0,00	12,00	5,00	0,00
SO w Elblągu	36,00	16,00	15,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00
SO w Gdańsku	132,00	50,00	46,00	0,00	0,00	16,00	16,00	4,00
SO w Słupsku	32,00	14,00	13,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00
SO w Toruniu	47,00	16,00	19,00	0,00	0,00	8,00	4,00	0,00
SO we Włocławku	27,00	10,00	13,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00
Razem sądy okręgowe w apelacji gdańskiej	344,00	130,00	135,00	0,00	0,00	50,00	25,00	4,00
SO w Bielsku-Białej	40,00	17,67	15,00	0,00	0,00	7,33	0,00	
SO w Częstochowie	51,00	18,00	22,00	0,00	0,00	8,00	3,00	
SO w Gliwicach	101,00	42,00	36,00	0,00	0,00	17,00	6,00	
SO w Katowicach	177,00	64,00	70,00	7,00	16,00	0,00	20,00	
Razem sądy okręgowe w apelacji katowickiej	369,00	141,67	143,00	7,00	16,00	32,33	29,00	0,00
SO w Kielcach	79,00	27,00	32,00	0,00	0,00	16,00	4,00	0,00
SO w Krakowie	141,00	61,00	47,00	4,00	16,00	0,00	13,00	0,00
SO w Nowym Sączu	30,00	15,00	9,00	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00
SO w Tarnowie	26,00	11,00	11,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00
Razem sądy okręgowe w apelacji krakowskiej	276	114,00	99,00	4,00	16,00	26,00	17,00	0,00
SO w Lublinie	115,00	37,00	48,00	6,00	15,00	0,00	9,00	0,00
SO w Radomiu	42,00	17,00	18,00	0,00	0,00	7,00	0,00	0,00
SO w Siedlcach	32,00	13,46	14,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,54
SO w Zamościu	32,00	10,00	15,00	0,00	0,00	7,00	0,00	0,00

Razem sądy okręgowe w apelacji lubelskiej	221,00	77,46	95,00	6,00	15,00	18,00	9,00	0,54
SO w Kaliszu	33,00	17,00	10,00	0,00	0,00	6,00	0,00	
SO w Łodzi	125,00	52,00	45,00	0,00	0,00	14,00	14,00	
SO w Piotrkowie Trybunalskim	32,00	12,95	14,00	0,00	0,00	5,05	0,00	
SO w Płocku	43,00	17,00	20,00	0,00	0,00	6,00	0,00	
SO w Sieradzu	21,00	9,00	8,00	0,00	0,00	4,00	0,00	
Razem sądy okręgowe w apelacji łódzkiej	254,00	107,95	97,00	0,00	0,00	35,05	14,00	0,00
SO w Koninie	21,00	11,00	6,00	0,00	0,00	4,00	0,00	
SO w Poznaniu	158,00	70,00	48,00	6,00	18,00	0,00	16,00	
SO w Zielonej Górze	47,00	19,00	20,00	0,00	0,00	8,00	0,00	
Razem sądy okręgowe w apelacji poznańskiej	226,00	100,00	74,00	6,00	18,00	12,00	16,00	0,00
SO w Krośnie	27,00	11,00	10,00	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00
SO w Przemyślu	23,00	8,00	9,00	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00
SO w Rzeszowie	46,00	15,00	16,00	0,00	0,00	8,00	7,00	0,00
SO w Tarnobrzegu	22,00	9,00	7,00	0,00	0,00	6,00	0,00	0,00
Razem sądy okręgowe w apelacji rzeszowskiej	118,00	43,00	42,00	0,00	0,00	26,00	7,00	0,00
SO w Gorzowie Wielkopolskim	36,00	13,06	18,00	0,00	0,00	4,94	0,00	0,00
SO w Koszalinie	48,00	20,38	17,00	0,00	0,00	8,00	2,62	0,00
SO w Szczecinie	88,00	37,00	31,00	0,00	0,00	12,00	8,00	0,00
Razem sądy okręgowe w apelacji szczecińskiej	172,00	70,44	66,00	0,00	0,00	24,94	10,62	0,00
SO w Warszawie	278,00	109,00	86,00	9,00	25,00	0,00	33,00	16,00
SO Warszawa-Praga	84,00	38,00	34,00	0,00	0,00	7,00	5,00	
Razem sądy okręgowe w apelacji warszawskiej	362,00	147,00	120,00	9,00	25,00	7,00	38,00	16,00
SO w Jeleniej Górze	35,00	16,00	13,00	0,00	0,00	6,00	0,00	
SO w Legnicy	46,00	16,00	15,00	0,00	0,00	8,00	7,00	
SO w Opolu	61,00	24,00	22,00	0,00	0,00	11,00	4,00	
SO w Świdnicy	49,00	21,00	19,00	0,00	0,00	9,00	0,00	
SO we Wrocławiu	117,00	45,00	34,00	9,00	17,00	0,00	12,00	
Razem sądy okręgowe w apelacji wrocławskiej	308,00	122,00	103,00	9,00	17,00	34,00	23,00	0,00
POLSKA	2830,00	1123,75	1048,46	41,00	107,00	292,63	196,62	20,54

Źródło: K. Petryna, Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

Tabela 9.

Średnia liczba sędziów w danym pionie orzecznicy oraz w wydziale danego pionu orzecznicy, wg kryterium etatyzacji sądów okręgowych

Sądy okręgowe	Średnia liczba sędziów w sądzie/pionie				Średnia liczba sędziów w sądzie/wydziale			
	Pion cywilny	Pion karny	Pion pracy i ubezpieczeń społecznych	Pion gospodarczy	Pion cywilny	Pion karny	Pion pracy i ubezpieczeń społecznych	Pion gospodarczy
SO z limitem poniżej lub równym 20	7,67	7,82	3,18	X	7,67	7,82	3,18	X
SO z limitem od 21 do 35	11,96	10,86	5,22	X	7,97	5,43	5,22	X
SO z limitem od 36 do 50	17,1	17,45	7,21	5,15	8,96	6,19	7,21	2,29
SO z limitem powyżej 50	43,84	40,06	16,4	10,35	12,02	10,64	8,2	7,33
POLSKA	24,97	23,3	9,79	9,36	10,5	8,32	7,11	5,96

Źródło: K. Petryna, Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

Zaprezentowane dane wskazują, iż w sądach okręgowych o etatyzacji wynoszącej co najwyżej 20 sędziów, średnia liczba sędziów w pionie cywilnym wynosi – 7,67 (w sądach o limicie od 21 do 35 już 11,96), w pionie karnym – 7,82 (w sądach o limicie od 21 do 35 już 10,86), w pionie pracy i ubezpieczeń społecznych – 3,18 (w sądach o limicie od 21 do 35 już 5,22), w pionie gospodarczym w sądach o limicie od 36 do 50 – 5,15 (w sądach o limicie powyżej 50 już 10,35) [17].

W sądach o limicie etatów co najwyżej 20 sędziów liczba pionów orzeczniczych zasadniczo odpowiada liczbie wydziałów funkcjonujących w strukturze tych jednostek. W przeciwieństwie do większych sądów, w których w danym pionie orzeczniczym np. cywilnym funkcjonuje więcej niż jeden wydział cywilny. Generalnie (poza pionem karnym) można także zauważyć dodatnią zależność pomiędzy wielkością sądu a przeciętną wielkością wydziału.

W tabeli 10 przedstawiono zestawienie limitów etatów w poszczególnych sądach rejonowych na dzień 31.12.2011 roku, które wskazuje na znaczące różnice w zakresie limitów etatów w sądach rejonowych.

Tabela 10.

Zestawienie limitów etatów w sądach rejonowych

Liczba sędziów i asesorów w sądach rejonowych	Stan na 31 XII 2011 r.					
	Liczba sądów	Procent	Procent w grupach	Liczba sądów	Procent w grupach	Liczba sądów
do 5	13	4,05%	34,27%	110	71,03%	228
6–10	97	30,22%				
11–15	70	21,81%				
16–20	48	14,95%	36,76%	118		
21–25	21	6,54%	9,03%	29	21,50%	69
26–30	8	2,49%				
31–35	7	2,18%	4,98%	16		
36–40	9	2,80%				
41–45	7	2,18%	7,48%	24		
46–50	7	2,18%				
51–60	10	3,12%				
61–70	7	2,18%	7,48%	24	7,48%	24
71–80	7	2,18%				
81–90	6	1,87%				
91–100	2	0,62%				
101–150	2	0,62%				
Ogółem	321	100,00%	10,00%	321	100,00%	321
Średni etatowo sąd	21,75					
Liczba sądów mniejszych od średniej	234					

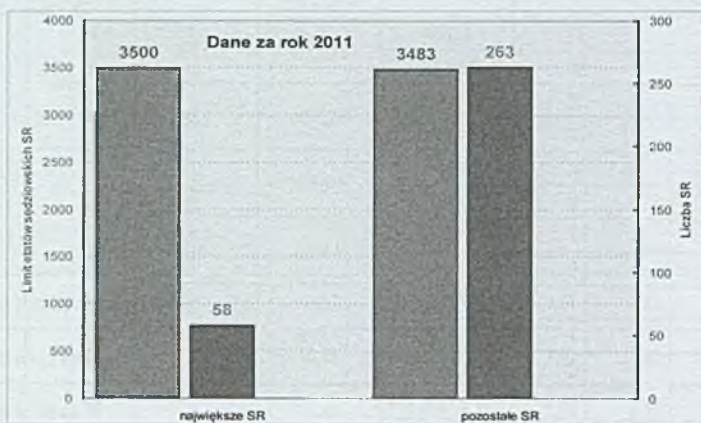
Źródło: K. Petryna, Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

W kraju funkcjonuje aż 13 z 321 sądów rejonowych, które mają mniej niż 6, limit etatów sędziowskich (4,05%). Z kolei aż 110 sądów rejonowych (34,27%) nie przekracza limitu 10 sędziów, a 228 sądów tego szczebla nie przekracza limitu 20 sędziów (71,03%), co w istotny sposób przekłada się na strukturę wielkościową wydziałów w tych sądach i mnożenie stanowisk funkcyjnych oraz zwiększanie kosztów funkcjonowania sądownictwa i także brak efektywnego wykorzystania kadry i zarządzania nią.

Na rysunku 6 przedstawiono liczbę sądów rejonowych kumulujących połowę etatyzacji sądownictwa tego szczebla.

Należy wskazać, że 58 sądów rejonowych z 320 to połowa etatów sędziowskich sądów rejonowych. Powyższe wyraźnie pokazuje zachwianie proporcji co do skali wielkości sądów rejonowych. Dodatkowo trzeba zwrócić uwagę na fakt, że wiele sądów rejonowych jest zdecydowanie mniejszych niż wydziały w sądach rejonowych o większym limicie etatów.

Potwierdzeniem rozdrobnienia struktury organizacyjnej jest wielkość pionów orzeczniczych w sądach rejonowych. W poniższej tabeli zaprezentowana jest etatyzacja pionów orzeczniczych w przedziałach etatowych według stanu na 31 grudnia 2011 roku.



Rys. 6. Liczba sądów okręgowych w relacji do skumulowanej liczby etatów sędziowskich

Źródło: K. Petryna, Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

Tabela 11.

Etatyzacja pionów orzeczniczych w przedziałach etatowych według stanu na 31 grudnia 2011 roku

Limit etatów sędziowskich wg pionów w sądach rejonowych	Pion cywilny (sędziowie)	Pion cywilny (sędziowie + referendarze)	Pion karny	Pion rodzinny i nieletnich	Pion pracy	Pion pracy i ubez. społ.	Wydziały gospodarcze (z upadłościowymi i naprawczymi, bez KRS i RZ), sędziowie	Wydziały gospodarcze (z upadłościowymi i naprawczymi, bez KRS i RZ), sędziowie + referendarze	Pion wieczystoksięgowy (sędziowie)	Pion wieczystoksięgowy (sędziowie + referendarze)
Do 0,5	0	0	0	2	12	0	0	0	113	2
pow. 0,5 do 1	3	2	0	39	49	1	1	0	149	17
pow. 1 do 1,5	8	8	0	43	6	5	0	0	24	40
pow. 1,5 do 2	30	16	5	68	10	8	4	2	7	59
pow. 2 do 2,5	27	29	20	16	5	1	3	4	0	38
pow. 2,5 do 3	39	41	31	36	2	8	6	5	4	52
pow. 3 do 3,5	16	15	22	14	0	1	3	3	0	19
pow. 3,5 do 4	39	32	28	26	1	12	5	4	1	18

pow. 4 do 4,5	11	14	9	7	0	0	3	4	0	11
pow. 4,5 do 5	24	22	23	15	0	1	5	4	2	12
pow. 5	124	142	183	52	1	16	25	29	1	39
RAZEM	321	321	321	318	86	53	55	55	301	307

Źródło: Petryna K., Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011), Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012

Dane zaprezentowane w tabeli 11 obrazują rozproszenie kadry orzeczniczej. W pionie pracy (wydziały pracy) aż w 61 sądach nie przekracza on 1 etatu. W pionie rodzinnym w 152 sądach etatyżacja pionu nie przekracza 2 etatów, w tym w 41 nawet 1 etatu. Piony o wielkości równej powyżej 5 sędziów mają:

- 1) 124 sądy – dla pionu cywilnego (38,63% ogółu sądów rejonowych);
- 2) 142 sądy – dla pionu karnego (57,01% ogółu sądów rejonowych);
- 3) 52 sądy – dla pionu rodzinnego i nieletnich (16,35% sądów, w których jest pion rodzinny);
- 4) 1 sąd – dla pionu pracy (1,16% ogółu sądów, w których są wydziały pracy);
- 5) 52 sądy – dla dla pionu pracy i ubezpieczeń społecznych (30,19% sądów, w których istnieją wydziały pracy i ubezpieczeń społecznych);
- 6) 25 sądów – dla pionu gospodarczego (45,45% sądów, w których istnieją wydziały gospodarcze).

Zintegrowany System Informatyczny Rachunkowości i Zarządzania Kadrami

Ujednolicenie i usprawnienie zarządzania w polskim sądownictwie być może nastąpi dzięki Zintegrowanemu Systemowi Informatycznemu Rachunkowości i Zarządzania Kadrami (ZSRK) opartemu na rozwiązaniach SAP, wdrożonemu w Ministerstwie Sprawiedliwości oraz w ok. 300 sądach powszechnych. System wspomaga zarządzanie budżetem sądownictwa, zarządzanie zasobami ludzkimi, a także wykonywanie analiz nt. prowadzonych postępowań sądowych oraz generowanie informacji statystycznych. Wdrożenie ZSRK jest największym projektem prowadzonym przez firmę S&T w ostatnich latach i jednym z największych uruchomień SAP w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej.

Do zaprojektowania ZSRK wykorzystano rozwiązania z portfolio SAP Business Suite, które są zintegrowane z hurtownią danych SAP Business Warehouse oraz aplikacją wspomagającą analitykę biznesową SAP Business Planning i Consolidation (SAP BPC). Wdrożenie rozpoczęło się w 2012 roku i zostało zakończone zgodnie z planem w pierwszym kwartale roku 2014.

Wdrożenie ZSRK, który zastąpił wiele „wyspowych” systemów zapewni jednolite w skali kraju wspomaganie pracy sądów powszechnych. Przed przy-

stąpieniem do realizacji projektu podjęto również decyzję o wdrożeniu systemu raportowania, wykorzystując w tym celu hurtownię danych SAP BW oraz SAP BPC, aby usprawnić nadzór nad jednostkami sądowymi oraz podnieść wydajność i komfort pracy.

ZSRK wspomaga także pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych przy wprowadzaniu i raportowaniu informacji statystycznych o prowadzonych postępowaniach. Wystarczy zalogować się do SWS SAP (Statystyka Wymiaru Sprawiedliwości SAP), która w ramach ZSRK dostępna jest z poziomu przeglądarki internetowej. Zautomatyzowany jest również transfer danych między aplikacją statystyczną a systemami dziedzicznymi notariuszy i komorników.

Projekt rozpoczęto od pilotażowego wdrożenia w Sądach Apelacji Wrocławskiej. Umożliwił on m.in. dopracowanie koncepcji biznesowej, przygotowanie dokumentacji szkoleniowej, a także dostosowanie systemu do aktualnych przepisów prawa. Po zakończeniu konfiguracji i pilotażu wdrożenie systemu zostało powielone w kolejnych jednostkach sądownictwa, które równolegle realizowały dodatkowe czynności przygotowawcze. Jednym z największych wyzwań była migracja rozproszonych danych: kadrowo-płacowych oraz finansowych (m.in. dotyczących środków trwałych i rozrachunków z uczestnikami postępowań sądowych). Ze względu na ich ogromną ilość i przekrojenność, dane po wprowadzeniu do ZSRK były ponownie weryfikowane i sprawdzane pod kątem poprawności.

Równie ważne było zapewnienie odpowiedniej parametryzacji, przepustowości oraz bezpieczeństwa sieci lokalnej (zgodnego z wytycznymi określonymi w projekcie wdrożenia ZSRK), a także przeszkolenie w poszczególnych obszarach biznesowych kluczowych i końcowych użytkowników, którzy dzięki temu zdobyli nowe umiejętności w zakresie korzystania z nowoczesnych, zintegrowanych rozwiązań informatycznych.

Zakres merytoryczny objął blisko 20 modułów merytorycznych, takich jak: rachunkowość finansowa, rachunkowość budżetowa, środki trwałe, gospodarka magazynowa, rozrachunki z uczestnikami postępowań sądowych, zarządzanie inwestycjami, controlling, planowanie i konsolidacja finansowa, planowanie kosztów pracowniczych, kadry, płace, podróże służbowe, samoobsługa pracownicza, hurtownia danych, sprawozdawczość statystyczna oraz e-learning [5].

Wnioski

Przeprowadzona analiza stanowi jedynie część szerszych badań, a problem podejścia procesowego w sądownictwie został właściwie jedynie zasygnalizo-

wany. Skupiono się głównie na strukturze organizacyjnej w relacji do struktury wpływu i etatyżacji w sądownictwie powszechnym⁶.

W wyniku przeprowadzonej przez MCCGroup na podstawie danych udostępnionych przez Ministerstwo Sprawiedliwości oraz opracowań K. Petryny analizy można stwierdzić, że istnieją w Polsce okręgi większe niż apelacje, sądy rejonowe większe niż całe okręgi i wydziały w niektórych sądach rejonowych większe niż całe sądy rejonowe. Funkcjonuje wiele sądów, w szczególności okręgowych i rejonowych, które z punktu widzenia optymalnej struktury organizacyjnej, efektywnego wykorzystania kadr, poprawności zarządzania oraz przepisów prawa nigdy nie powinny powstać [16].

Kryterium etatyżacji (w aspekcie racjonalnego, efektywnego i elastycznego wykorzystania kadr i obciążenia) w połączeniu z innymi kryteriami (np. liczbą ludności na jedną sprawę, względy komunikacyjne) winny pozwolić na wypracowanie właściwej struktury organizacyjnej, a tym samym sieci sądów w kraju.

Zasadą powinna być taka organizacja sądownictwa i etatyżacja jednostek, która jest właściwa dla stabilnego wpływu spraw, a wpływ spraw uzasadnia funkcjonowanie właściwego etatowo wydziału czy pionu.

W 11 sądach apelacyjnych zatrudnionych jest 510 sędziów, w 45 sądach okręgowych ponad 2800 sędziów (2830), a w 321 sądach rejonowych prawie 7 tysięcy sędziów (6983). Średnia wielkość wydziału pod względem obsady orzeczniczej w sądzie apelacyjnym to 11 sędziów, w sądach okręgowych średnia wielkość wydziału to 8,09 etatów sędziowskich, a w sądach rejonowych 3,86 etatu sędziowskiego. Różnice w zakresie średniej wielkości wydziałów między poszczególnymi sądami kształtują się następująco: w sądach apelacyjnych od 6 do 17, w sądach okręgowych od 5,25 do prawie 12,09, a w sądach rejonowych od 1 do ponad 10 [16].

Należy wskazać, że optymalna struktura organizacyjna powinna uwzględniać optymalną wielkość wydziałów orzeczniczych dla ich prawidłowego funkcjonowania, w tym wprowadzenie skutecznych ograniczeń związanych z działaniem małych wydziałów. Z dostępnych danych statystycznych wynika, że z uwagi na brak należytych kryteriów w zakresie powstawania sądów, tworzenia wydziałów czy sekcji na przestrzeni wielu lat (pierwsze działania naprawcze w tym obszarze podjęto dopiero w 2005 roku [16]), występuje nad-

⁶ Szersze omówienie zawarto w: Odlanicka-Poczobutt M., *Logistics and process approach in polish common judiciary*, [w:] *Carpathian Logistics Congress. CLC'2012*, September, 7th–9th 2012, Jeseník, Czech Republic. Tanger Ltd. [et. al.]. [B.m.] : [b.w.], 2012, Pełny tekst na CD-ROM.

mierne rozdrobnienie struktury sądów, któremu towarzyszy rozbudowana struktura wydziałów, sekcji oraz mnożenie stanowisk funkcyjnych, co z kolei przekłada się na mało efektywne wykorzystanie kadr.

Nadmierne rozbudowanie struktury organizacyjnej sądownictwa (liczba sądów, wydziałów, sekcji) pozostaje w sprzeczności z możliwością realizacji zasady racjonalnego wykorzystania kadr i podejściem procesowym.

Kryterium etatyzacji (w aspekcie racjonalnego, efektywnego i elastycznego wykorzystania kadr i obciążenia) w połączeniu z innymi kryteriami (np. liczba ludności na jedną sprawę, względy komunikacyjne) winny pozwolić na wypracowanie właściwej struktury sieci sądów w kraju.

Aktualna struktura organizacyjna wymiaru sprawiedliwości na szczeblu sądów apelacyjnych powoduje sytuację, w której wg danych za 2011 rok: na jednego sędziego funkcyjnego przypada 1,58 sędziego niefunkcyjnego; na szczeblu sądów okręgowych na jednego sędziego funkcyjnego przypada 1,50 sędziego niefunkcyjnego; a w sądach rejonowych proporcja ta wynosi odpowiednio: 1:1,43. W skali całego sądownictwa na jednego sędziego funkcyjnego przypada 1,45 sędziego niefunkcyjnego (na koniec 2009 roku – 1,43, na koniec 2010 roku – 1,44)⁷.

Zasadniczymi wnioskami odnoszącymi się do struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego są:

- potrzeba ujednoczenia struktur,
- konieczność standaryzacji jednostek funkcjonujących w ramach struktury,
- oraz wymagane dla sprawności systemu jednoznaczne i obiektywne kryteria tworzenia sądów i ewentualnej ich zmiany.

W zakresie organizowania polskiemu wymiarowi sprawiedliwości potrzebne jest:

- zapewnienie większej elastyczności form projektowania organizacji,
- wypracowanie mechanizmów szybkiego reagowania w sytuacjach zmieniających się warunków społecznych, gospodarczych czy demograficznych w Polsce,
- standaryzacja elementów struktur w każdym sądzie (dotycząca również poziomu operacyjnego organizacji i procesów pomocniczych, chociażby takich jak wyposażenie sekretariatu czy wyposażenie techniczne).

Zwrócono także uwagę na niestosowanie mechanizmów ewaluacji, zwłaszcza w przypadku wdrożeń rozwiązań systemowych o poważnych skutkach, wobec których nie podejmowano analiz ex-ante, poprzedzających podjęcie właściwych decyzji. W połączeniu z generalnie wskazywanym brakiem anali-

⁷ Podane wskaźniki dotyczą wszystkich stanowisk funkcyjnych.

zy celowości, wykonalności i opłacalności większości rozwiązań odnoszących się do sądownictwa powszechnego normą stawało się wprowadzanie przestarzałych rozwiązań technicznych i skupianie się na nieistotnych funkcjonalnościach. Dalszą konsekwencją wskazywanego braku rachunku ekonomicznego przy podejmowaniu decyzji o zastosowaniu konkretnych technik i rozwiązań stały się zatem tylko cząstkowe korzyści i funkcjonalności, niekompatybilne systemy i brak kompleksowych rozwiązań informatycznych.

Wdrożenie ZSRK powinno natomiast przynieść korzyści, ale na ten efekt trzeba będzie poczekać. Wdrożenie rozwiązania opartego o SAP sugeruje, że podczas tworzenia systemu trzeba było podjąć próbę zmierzenia się z identyfikacją procesów i zaprojektować system zgodnie z podejściem procesowym.

Jednym z podstawowych warunków realizacji założeń tego podejścia powinno być stworzenie na danym szczeblu sądownictwa porównywalnych warunków funkcjonowania. Dotyczy to nie tylko infrastruktury, zapewnienia właściwego poziomu obsady kadry orzeczniczej (sędziowie) i pomocniczej (urzędnicy, asystenci), ale przede wszystkim porównywalnego obciążenia wpływem spraw z uwzględnieniem struktury wpływu i struktury załatwień.

LITERATURA

- [1] BLAIK P.: *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 22.
- [2] BRILMAN J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 289–297.
- [3] GAJĘCKI R. (red.): *Restrukturyzacja firmy na poziomie procesów – inżynieria nowych procesów w firmie, zarys metody*, [w:] *Rozwój firmy – teoria przedsiębiorstwa – wprowadzenie*, SGH, Warszawa 1997, s. 61.
- [4] http://www.kwiatkowski.lodz.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=121%3Aasy-powszechne&catid=40%3Aministrstwo&Itemid=100,
- [5] <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/przelom-w-zarzadzaniu-polskim-sadownictwem,19484,2.html>
- [6] KRAWCZYK S.: *Zrządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001, s. 42.
- [7] KUCHTA D., RYŃCA R.: *Podejście procesowe w świetle badań polskich przedsiębiorstw*, *Badania Operacyjne i Decyzje*, nr 2, 2007, s. 72.
- [8] KULIŃSKA E.: *Podstawy logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009.
- [9] KULIŃSKA E., RUT J.: *Supporting decision making process through effective operating business intelligence tools*, *Logistyka* nr 5/2013, s. 329–334. (CD2)

- [10] ODLANICKA-POCZOBUTT M.: *Istota i ewolucja struktur organizacyjnych na potrzeby logistyki w sądownictwie powszechnym*, Logistyka 6/2013, s. 39–41.
- [11] ODLANICKA-POCZOBUTT M.: *Logistics and process approach in polish common judiciary*, [w:] *Carpathian Logistics Congress. CLC'2012*, September, 7th – 9th 2012, Jeseník, Czech Republik. Tanger Ltd. [et. al.]. [B.m.] : [b.w.], 2012, Pełny tekst na CD-ROM.
- [12] ODLANICKA-POCZOBUTT M.: *Reorganizacja sądów rejonowych jako element równoważenia sieci*, [w:] *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla praktyki i teorii zarządzania*, Karbownik A. (red.), Gliwice 2013, s. 346–365.
- [13] ODLANICKA-POCZOBUTT M.: *Zastosowanie nowoczesnych technik informacyjnych w sądownictwie powszechnym*, [w:] *Europejska przestrzeń komunikacji elektronicznej*, Buko J., (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 763, Ekonomiczne Problemy Usług nr 105, tom II, Szczecin 2013, s. 553–561.
- [14] PEKKANEN P., NIEMI P.: *Process performance improvement in justice organizations—Pitfalls of performance measurement*, *International Journal of Production Economics* (2012), s. 1–2.
- [15] PETRYNA K.: *Program wyrównania etatyżacji oraz likwidacji strukturalnych zaległości w sądach apelacyjnych wg danych za 2011 rok*, Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.
- [16] PETRYNA K.: *Sądownictwo powszechne (stan na 31.12.2011)*, Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.
- [17] *Raport cząstkowy: Słabe i silne strony organizacji sądownictwa powszechnego w Polsce. Raport właściwy – tom I. Analiza struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego – etap II. Raport opracowany przez MCCGroup w ramach projektu „Modernizacja sposobu świadczenia usług przez wymiar sprawiedliwości” (POKL2007-2012 Priorytet V – Dobre rządzenie, Działanie.5.3. Wsparcie na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej); dane: Ministerstwo Finansów. Udostępnione przez Ministerstwo Sprawiedliwości.*
- [18] RAPORT *DOING BUSINESS 2010. Making a difference for entrepreneurs.* www.doingbusiness.org.
- [19] Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. *Prawo o ustroju sądów powszechnych*, Dz.U. z dnia 12 września 2001 r. z późn. zmianami.

SHAPING THE ORGANISATIONAL STRUCTURE OF COMMON COURTS IN ACCORDANCE WITH PROCESS APPROACH FOR THE OPTIMUM STAFFING OF COURT

Abstract: The problem of general structure of the judiciary is the lack of a single, working at all levels, national system of staffing management, which would allow for the optimal use of resources according to the needs arising from the real conditions of the various courts functioning. Based on functions and professional specializations common judiciary, allowing the accumulation of experience and skills, do not focus on the processes, primarily due to the possessed hierarchical organizational structure, which comes from its long-standing traditions. Objective of the study was to analyze the staffing of units and the size of the impact of judicial affairs in relation to the organizational structure of the judiciary and an indication of the general direction of optimization. General situation of Polish common judiciary, the basic assumptions of the analysis, the limits on positions and the size of the districts, the structure of the filling and implementation of ZSRK was described. The whole was completed with conclusions.

Keywords: common judiciary, process approach, organizational structure, state control, the structure of cases submitted to the court, Integrated Information System of Accounting and Human Resources Management (ZSRK?)