

**Monika Odlanicka-Poczobutt\***

**Katarzyna Warzecha\*\***

## **Analiza efektywności sądów apelacyjnych w Polsce jako element kreowania wartości organizacji**

### **Wstęp**

Rozważając kwestie związane z wartością współczesnych organizacji, warto zauważyć, że wartość jest postrzegana zarówno przez pryzmat oceny klientów, interesariuszy, jak też menedżerów oraz pracowników [Hoag, Cooper, 2006, s. 74–81]. Przyjmując powyższą przesłankę, dotyczącą wielowymiarowego spojrzenia na wartość danej organizacji, należy zwrócić uwagę, że nie w każdej organizacji wartość jest utożsamiana z wymiernymi zyskami dla akcjonariuszy, udziałowców i właścicieli. W perspektywie strategicznej nie da się zapewnić im wymiernych korzyści, jeśli firma nie będzie kreowała wartości dla pozostałych grup interesariuszy – w szczególności dla klientów i pracowników. Sytuację taką możemy obserwować w sądownictwie powszechnym, gdzie najważniejszym elementem kreowania wartości w organizacji jest dostarczanie wartości ostatecznym odbiorcom, a aktywa materialne stanowią wyłącznie jeden z czynników wpływających na całkowitą wartość organizacji. W takim rozumieniu wartość organizacji charakteryzuje względność i relatywizm, bowiem jest ona oparta na subiektywnej ocenie i indywidualnych kalkulacjach przyszłych korzyści [Walczak, 2010].

Kolejny niezwykle ważny czynnik, który powinien być również brany pod uwagę przy ocenie wartości takiej organizacji, to jej znaczenie dla strategicznych obszarów gospodarki i interesów państwa [Martin i inni, 2009, s. 7].

Celem artykułu jest analiza efektywności sądów apelacyjnych w Polsce z uwzględnieniem wskaźnika opanowania wpływu spraw, wskaźnika załatwialności oraz wskaźnika pozostałości na kolejne okresy. Dla wskazania grup sądów podobnych pod względem cech diagnostycznych opisujących sytuację w sądownictwie powszechnym oraz ich znaczenia

---

\* Dr, Instytut Zarządzania i Administracji, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, 44-100 Gliwice, ul. Akademicka 2A, modlanicka@polsl.pl

\*\* Dr, Katedra Ekonometrii, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny, 40-226 Katowice, ul. Bogucicka 14, warzecha@ue.katowice.pl

dla kreowania wartości w sądownictwie powszechnym zastosowano jedną z aglomeracyjnych metod hierarchicznych grupowania obiektów – metodę Warda oraz metodę niehierarchiczną k-średnich, gdzie zbiór obiektów dzielony jest na  $k$  grup (skupień), a liczba grup określana jest *a priori*. Jako miarę odległości przyjęto odległość euklidesową.

## 1. Kreowanie wartości w sądownictwie powszechnym

Kreowanie wartości w organizacji opiera się na założeniach koncepcji VBM (*value based management*) – zarządzanie wartością, która jest odzwierciedleniem potrzeby określenia celów organizacji [Jaki, 2008, s. 142], a także wskazaniem na potrzebę maksymalizowania wartości dla wszystkich interesariuszy. VBM to filozofia, w myśl której działalność organizacji i procesy zarządcze są skupione na kreowaniu jej wartości z punktu widzenia interesów właścicieli i zaangażowanych przez nich kapitałów [Szczepankowski, 2007, s. 20] oraz niwelowania różnicy między realną a potencjalną wartością organizacji wynikającą z jej potencjału i możliwości.

W przypadku sądów powszechnych istotą działania jest zaspokojenie potrzeb społeczeństwa jako głównego interesariusza tych organizacji, a nie budzi wątpliwości stwierdzenie, że oferowany rezultat musi przede wszystkim odpowiadać oczekiwaniom odbiorcy, który kieruje się ważnymi dla siebie przesłankami. Zdobyte wiedzy o czynnikach, które wpływają na postrzeganie sądów powszechnych przez społeczeństwo, ma fundamentalne znaczenie, bowiem w oparciu o tę więźkę wiedzy powinna być tworzona strategia tych organizacji [Morin, Jarrell, 2001, s. 17–19]. Jednym z najważniejszych problemów polskiego sądownictwa jest przewlekłość postępowań sądowych, ale problem ten nie dotyka w równym stopniu wszystkich sądów. W badaniu CBOS z 2013 roku negatywnie swoje kontakty z wymiarem sprawiedliwości oceniało 48% badanych, przy czym najwięcej pretensji (51%) dotyczyło właśnie przewlekłości postępowań i opieszałości sądów [www.cbos.pl].

Kreowanie wartości w sądownictwie powszechnym powinno być zatem przede wszystkim związane z ustaleniem i wdrożeniem systemów pomiarów wyników [Copeland i inni, 1997, s. 54], pozwalających na rzeczywisty pomiar efektywności polskiego sądownictwa. Pojęcie efektywności wywodzi się z ekonomii i nauk o zarządzaniu, ale coraz częściej jest też wykorzystywane do oceny funkcjonowania instytucji publicznych, w tym sądów i innych instytucji wymiaru sprawiedliwości [Bęłowski

i inni, 2010]. Od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku toczy się ogólnoswiatowa dyskusja na temat metod badania efektywności wymiaru sprawiedliwości i doboru wskaźników, które pozwalają mierzyć i oceniać „produkty” sądownictwa (*output*) [Rosales-Lopez, 2008, s. XVI–XXX]. Badanie zostało przeprowadzone na próbie skończonej sądów apelacyjnych<sup>1</sup> w Polsce na podstawie danych udostępnionych przez Wydział Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości w latach 2008–2013.

## 2. Podmiot badań – sądy apelacyjne w Polsce

Sądy apelacyjne (SA) to organy wymiaru sprawiedliwości powołane do rozstrzygania w II instancji spraw z zakresu prawa cywilnego, gospodarczego oraz rodzinnego i opiekuńczego, prawa karnego oraz prawa pracy i ubezpieczeń społecznych z obszaru działania co najmniej dwóch podległych mu sądów okręgowych (obszar apelacji). Sądy apelacyjne rozpoznają także kwestie szczególne przekazane im bezpośrednio przez ustawę. Są również sądami dyscyplinarnymi I instancji dla sędziów sądów powszechnych. Sądy apelacyjne utworzone zostały w 1990 roku wraz z przywróceniem przedwojennej, trójstopniowej organizacji sądownictwa. Tak jak wszystkie inne sądy powszechne powołuje je i znosi Minister Sprawiedliwości po zasięgnięciu opinii Krajowej Rady Sądownictwa.

### 2.1. Wskaźniki efektywności sądów apelacyjnych w Polsce

Istotne znaczenie dla efektywności sądów ma wielkość wpływu, czyli liczba spraw wpływająca do poszczególnych sądów.

Na podstawie danych zawartych w tablicy 1 należy stwierdzić, że w roku 2013 do sądów apelacyjnych wpłynęło 119,202 tys. spraw (o 14,43 tys. spraw więcej niż w roku 2012 i o ponad 32,8 tys. spraw więcej niż w roku 2008). Wyraźnie widoczna jest tendencja wzrostowa liczby wpływających spraw w badanych latach 2008–2013 (co obrazuje rysunek 1). Sądy miały do załatwienia łącznie ze sprawami pozostałymi do rozpatrzenia z poprzedniego roku 151,351 tys. spraw, co stanowi około 21% spraw więcej w stosunku do roku poprzedniego (2012).

Dynamika załatwień była niższa niż dynamika wpływu, co przejawia się zwiększeniem liczby spraw niezadowolonych.

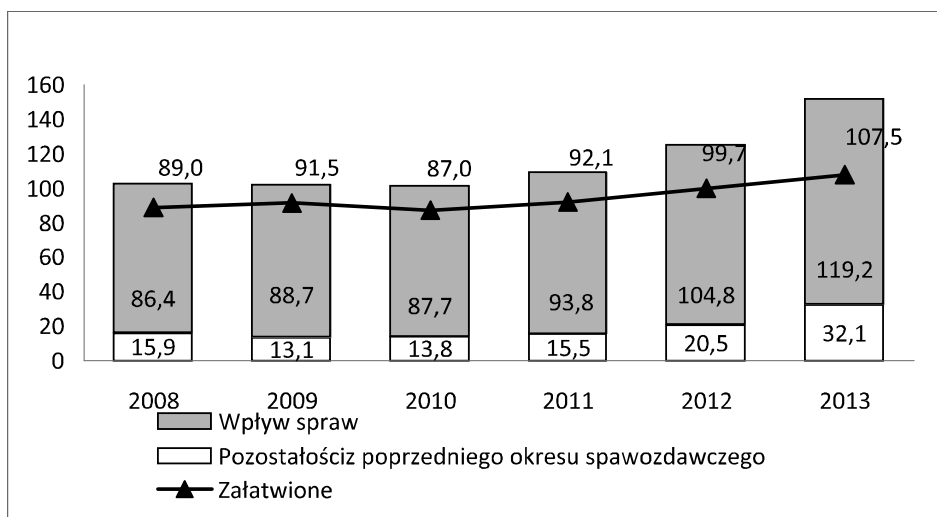
<sup>1</sup> Sądom rejonowym poświęcono odrębną publikację. Por. [Odlanicka-Poczobutt, 2013, s. 346–365].

**Tablica 1. Wskaźniki efektywności sądów apelacyjnych w Polsce w latach 2008–2013**

Lata	Wpływ	Załatwienie	Pozostałość na następny okres	Sprawy do załatwienia	Wo	Wz	Wp
	w liczbach bezwzględnych				w %		w mies.
2008	86367	88959	15947	102314	103,0	86,95	2,2
2009	88698	91534	13113	101811	103,2	89,91	1,8
2010	87714	87032	13794	101508	99,2	85,74	1,9
2011	93797	92138	15454	109251	98,2	84,3	2,0
2012	104772	99745	20480	125252	95,2	79,64	2,3
2013	119202	107532	32149	151351	90,2	71,05	3,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości [<http://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna>]; <http://bip.ms.gov.pl/pl/ministerstwo/struktura-organizacyjna>].

**Rysunek 1. Liczba spraw do załatwienia oraz sprawy załatwione w sądach apelacyjnych w Polsce ogółem w latach 2008–2013**



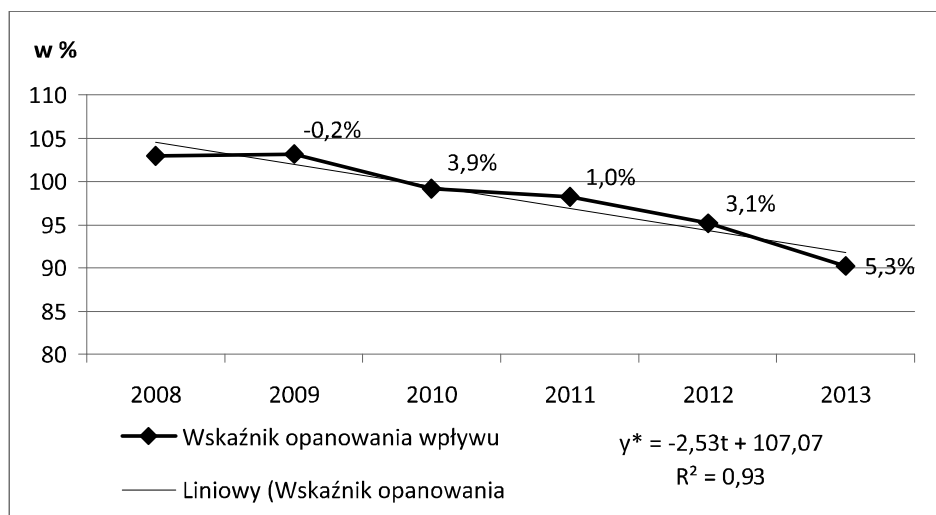
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

Za podstawowe wskaźniki wykorzystywane do badania efektywności sądów przyjęto:

- wskaźnik opanowania wpływu ( $W_o$ ),
- wskaźnik załatwialności ( $W_z$ ),
- wskaźnik pozostałości ( $W_p$ ).

Wskaźnik opanowania wpływu będący odniesieniem liczby spraw załatwionych w danym okresie sprawozdawczym do liczby spraw wpływających w roku 2013 uległ dalszemu pogorszeniu w stosunku do lat ubiegłych i wyniósł 90,2. Oznacza to, że załatwiono średnio 90,2 spraw na sto wpływających do sądu. W roku 2013 wskaźnik opanowania wpływu osiągnął najniższą wartość od roku 2008, a z roku na rok spadał średnio o 2,5% (rysunek 2).

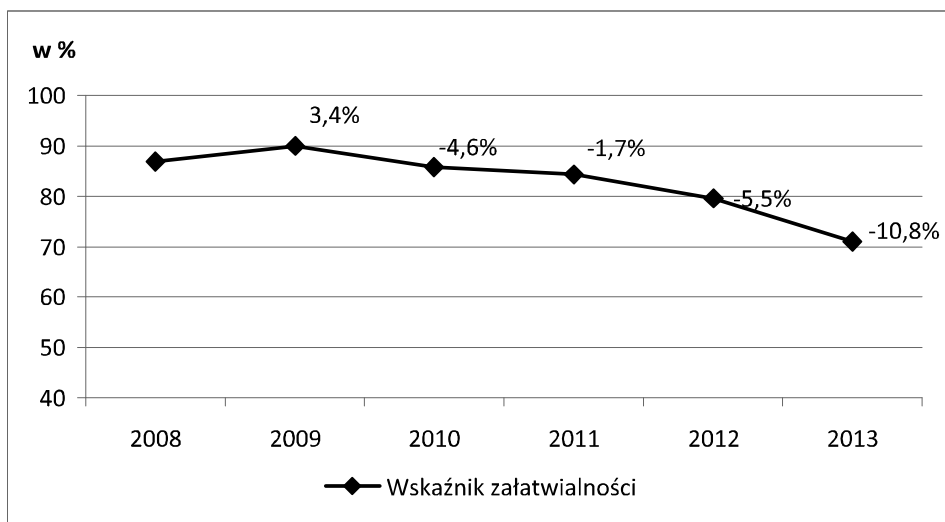
**Rysunek 2. Wskaźnik opanowania wpływu i dynamika zmian (w porównaniu do okresu poprzedniego) w latach 2008–2013**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

Wskaźnik załatwialności (rysunek 3), czyli odniesienie liczby spraw załatwionych do liczby spraw do załatwienia będących sumą wpływu i spraw niezałatwionych pozostających z poprzedniego okresu sprawozdawczego, wyniósł 71,05% w 2013 roku i jest mniej korzystny w porównaniu z rokiem poprzednim (w 2012 roku wyniósł 79,64%, w 2011 wynosił 84,3% a w 2008 wyniósł 87%).

**Rysunek 3. Wskaźnik załatwalności wpływu i dynamika zmian (w porównaniu do okresu poprzedniego) w latach 2008–2013**



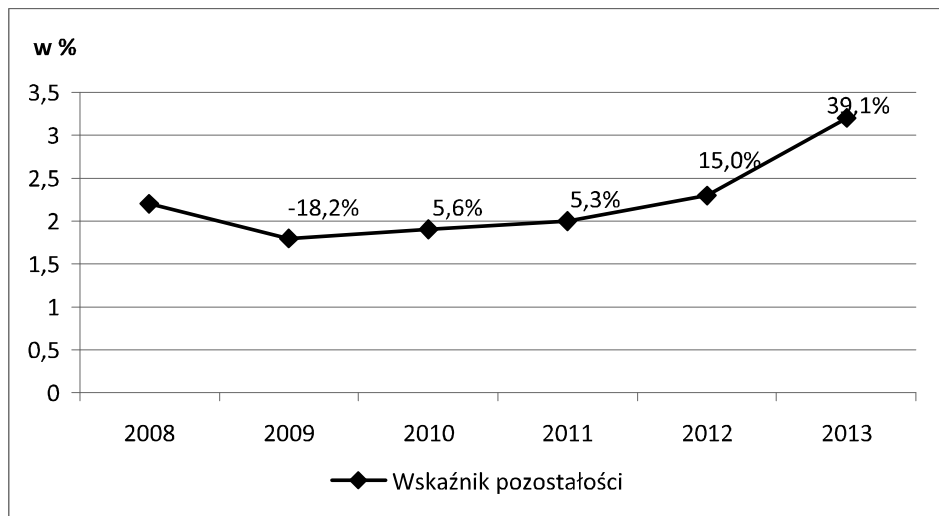
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

Wskaźnik pozostałości tzw. trwania postępowania (w miesiącach) spraw ogółem (rysunek 4) to średni czas trwania postępowania wszystkich spraw pozostających do załatwienia w następnym okresie sprawozdawczym do przeciętnego miesięcznego wpływu wszystkich spraw w danym okresie sprawozdawczym. Od roku 2009 notuje się stały, znaczący wzrost tego wskaźnika.

W raporcie przedstawionym przez Ministerstwo Sprawiedliwości zamiast przyspieszenia również widać gorsze wyniki sądów (mimo wielu reform). Rośnie liczba spraw, które nie zostały załatwione w ciągu roku. Spada też wskaźnik opanowania wpływu – pokazuje on, ile spraw sędziowie załatwili ze 100, które do nich wpłynęły [Łukaszewicz, <http://prawo.rp.pl/arttykul/1102125>].

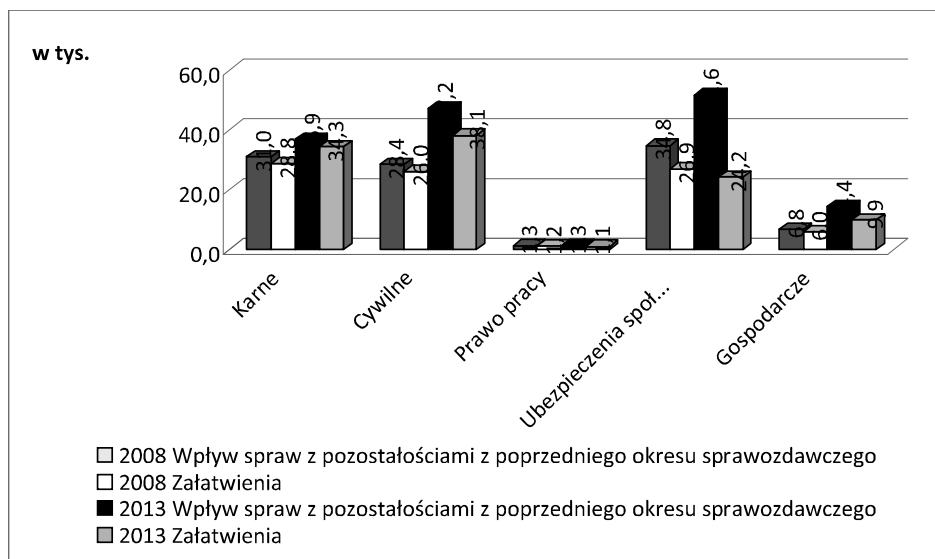
Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 5 można założyć, że sądy apelacyjne miały do załatwienia najwięcej spraw z zakresu ubezpieczeń społecznych, gdzie w 2013 roku ilość tego typu spraw wyniosła około 51,6 tys., z czego załatwiono niecałą połowę – około 47% spraw (24,2 tys.). Drugą najliczniejszą grupą spraw rozpatrywanych przez sądy apelacyjne stanowiły sprawy cywilne, liczące w 2013 roku 47,2 tys. spraw do rozpatrzenia, z czego załatwiono około 81% (38,1 tys.).

**Rysunek 4. Wskaźnik pozostałości tzw. trwania postępowania spraw ogółem i dynamika zmian (w porównaniu do okresu poprzedniego) w latach 2008–2013**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

**Rysunek 5. Wpływ spraw, łącznie z pozostałościami z poprzedniego okresu rozliczeniowego, do sądów apelacyjnych ogółem w Polsce według rodzajów w latach 2008 i 2013**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

## 2.2. Struktura wpływu spraw do sądów apelacyjnych w Polsce według lokalizacji

W Polsce działa 11 sądów apelacyjnych. Sądy apelacyjne tworzy się dla obszaru właściwości co najmniej dwóch okręgów sądowych, zwanego obszarem apelacji. Struktura wpływu spraw do sądów apelacyjnych w Polsce w 2013 roku (w %) została przedstawiona w tablicy 2 oraz zobrazowana na rysunku 6.

**Tablica 2. Struktura wpływu spraw do sądów apelacyjnych w Polsce w 2013 roku (w %)**

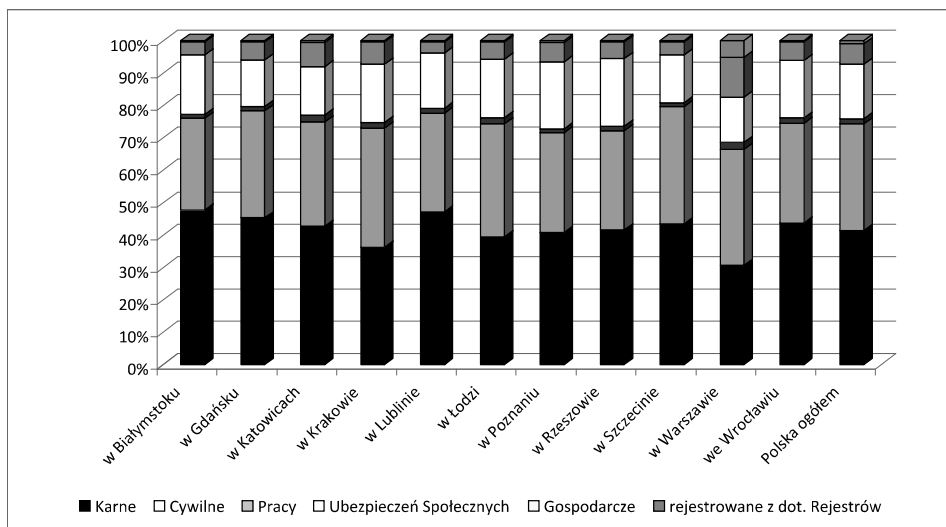
Sądy Apelacyjne	Karne	Cywilne	Pracy	Ubezpieczeń Społecznych	Gospodarcze	Rejestrowane z dot. rejestrów
w Białymstoku	47,8%	28,4%	1,2%	18,4%	4,0%	0,3%
w Gdańsku	45,3%	33,2%	1,3%	14,4%	5,5%	0,3%
w Katowicach	42,8%	32,1%	2,1%	15,1%	7,4%	0,5%
w Krakowie	36,2%	36,9%	1,8%	18,0%	6,9%	0,3%
w Lublinie	47,1%	30,6%	1,5%	17,0%	3,5%	0,3%
w Łodzi	39,5%	34,9%	1,9%	18,1%	5,4%	0,2%
w Poznaniu	40,8%	30,8%	1,3%	20,6%	6,0%	0,5%
w Rzeszowie	41,6%	30,6%	1,4%	20,9%	5,3%	0,2%
w Szczecinie	43,4%	36,2%	1,2%	14,8%	4,1%	0,2%
w Warszawie	30,5%	35,9%	2,1%	14,1%	12,2%	5,1%
we Wrocławiu	43,6%	30,9%	1,7%	17,8%	5,7%	0,3%
Polska ogółem	41,4%	33,0%	1,6%	16,8%	6,3%	0,9%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

Można zauważyć, że w 2013 roku do sądów apelacyjnych w Polsce ogółem najwięcej wpływało spraw karnych (41,4% wszystkich wpływających spraw) i spraw cywilnych (33% wszystkich wpływających spraw). Podobnie ukształtowana była struktura spraw we wszystkich 11 sądach apelacyjnych w Polsce, przy czym najwięcej spraw karnych rozpatrywanych było w 2013 roku w sądzie apelacyjnym w Białymstoku (47,8% wszystkich rozpatrywanych spraw w tym sądzie) i w sądzie w Lublinie (47,1% wszystkich rozpatrywanych spraw), natomiast najwięcej spraw cywilnych rozpatrywały sądy apelacyjne: w Krakowie (około 37% wszystkich rozpatrywanych spraw) i w Szczecinie (36,2% wszystkich rozpatrywanych spraw).



**Rysunek 6. Struktura wpływu spraw do sądów apelacyjnych w Polsce ogółem oraz według lokalizacji sądów apelacyjnych w 2013 roku**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

Nadal 2,5 miliona zaległych spraw czeka na rozstrzygnięcie. Główny powód to nieproporcjonalność spraw do liczby sędziów. Wiceminister sprawiedliwości Wojciech Hajduk przyznaje, że w ciągu ostatnich lat liczba spraw podwoiła się, a liczba etatów sędziowskich pozostaje bez zmian od 2006 roku [<http://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly>].

### 3. Wyodrębnienie grup sądów apelacyjnych podobnych ze względu na ilość i czas realizacji rozpatrywanych spraw

#### 3.1. Cechy diagnostyczne i ich parametry opisowe

Do wyodrębniania grup sądów apelacyjnych podobnych pod względem rozpatrywanych spraw wykorzystano 16 zmiennych diagnostycznych, których charakterystyki statystyczne zostały przedstawione w tabelicy 3. Na ich podstawie można stwierdzić, że badane sądy apelacyjne są najbardziej zróżnicowane pod względem okresu sporządzania uzasadnień rodzaju spraw z zakresu prawa pracy i spraw cywilnych i gospodarczych oraz wskaźnika czasu trwania postępowania spraw z zakresu prawa pracy. Natomiast badane sądy są najmniej zróżnicowane pod względem średniego czasu trwania postępowania w sprawach karnych oraz wskaźnika opanowania wpływu spraw z zakresu ubezpieczeń społecznych.

**Tablica 3. Symbole i parametry opisowe cech diagnostycznych opisujących sytuację rozpatrywania spraw w sądach apelacyjnych w Polsce**

Symbol	Nazwa zmiennej	Średnia	Wsp. zmienności w %
x1	wskaźnik czasu trwania postępowania spraw ACa (w miesiącach)	3,11	46,66
x2	średni okres sporządzenia uzasadnień sprawy ACa w dniach	8,50	62,71
x3	wskaźnik czasu trwania postępowania spraw gospodarczych (w miesiącach)	3,50	45,72
x4	wskaźnik opanowania wpływu sprawy AUa	0,89	14,12
x5	wskaźnik czasu trwania postępowania spraw AUa (w miesiącach)	5,60	41,43
x6	średni okres sporządzenia uzasadnień sprawy AUa w dniach	5,63	34,68
x7	średni okres wyznaczania pierwszej rozprawy AUa w miesiącach	4,92	42,16
x8	wskaźnik opanowania wpływu sprawy APa	0,97	24,73
x9	wskaźnik czasu trwania postępowania spraw APa (w miesiącach)	3,23	65,35
x10	średni okres sporządzenia uzasadnień sprawy APa w dniach	8,91	77,19
x11	średni okres wyznaczania pierwszej rozprawy APa w miesiącach	2,62	44,15
x12	średni czas trwania postępowania sądowego APa w miesiącach	4,00	54,49
x13	wskaźnik czasu trwania postępowania spraw AKa (w miesiącach)	1,25	33,60
x14	średni okres sporządzenia uzasadnień sprawy AKa w dniach	8,24	43,44
x15	średni okres wyznaczania pierwszej rozprawy AKa w miesiącach	1,60	23,26
x16	średni czas trwania postępowania sądowego w miesiącach AKa w miesiącach	1,89	12,87

gdzie: ACa – sprawy cywilne i gospodarcze; AUa – sprawy z zakresu ubezpieczeń społecznych; APa – sprawy z zakresu prawa pracy; AKa – sprawy karne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

Zmienne diagnostyczne od x1 do x16 dla poszczególnych sądów apelacyjnych zostały przedstawione w tablicy 4 oraz 5.

**Tablica 4. Zmienne diagnostyczne od x1–x8 – dane z roku 2012**

Sądy	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
w Białymstoku	3,67	4,15	3	1,00	5,24	3,56	5,15	1,55
w Gdańsku	2,47	7,47	3,3	0,95	6,25	4,75	6,52	1,15
w Katowicach	3,1	9,79	4,41	0,94	8,41	9,22	8,3	0,76
w Krakowie	1,72	9,78	2,45	0,81	6,47	6,32	5,61	0,86
w Lublinie	2,85	6,91	2,71	0,95	1,63	3,62	1,69	1,07
w Łodzi	4,29	5,92	4,37	0,82	7,41	7,66	6,44	0,76
w Poznaniu	1,85	6,5	1,92	0,98	5,14	5,96	5,07	0,86
w Rzeszowie	3,66	3,94	3,69	0,81	3,06	3,66	1,78	1,00
w Szczecinie	3,22	8,07	4,8	0,93	5,16	3,5	4,22	0,69
w Warszawie	6,37	23,53	6,86	0,58	9,34	6,78	6,26	0,91
we Wrocławiu	1,01	7,48	0,96	1,00	3,44	6,95	3,04	1,08
w Białymstoku	3,11	8,50	3,50	0,89	5,60	5,63	4,92	0,97

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

**Tablica 5. Zmienne diagnostyczne od x9–x16 – dane z roku 2012**

Sądy	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16
w Białymstoku	0	4	1,96	6,97	1,32	15,16	1,79	1,93
w Gdańsku	2,91	6	2,07	2,21	1,35	11,93	1,67	2,14
w Katowicach	5,17	13	5,51	5,59	2,11	5,07	1,99	1,96
w Krakowie	2,67	22	1,83	2,81	1,52	6,7	1,79	2,03
w Lublinie	1,6	4	1,72	2,16	0,94	8,55	1,79	2,32
w Łodzi	4,86	21	2,56	3,19	1,58	12,45	2,1	2,11
w Poznaniu	2,29	4	2,07	1,83	1,14	8,33	1,31	1,77
w Rzeszowie	0,8	4	1,5	2,6	0,61	4,41	0,79	1,53
w Szczecinie	4,62	4	3,05	4,17	1,4	6,99	1,47	1,69
w Warszawie	7,23	6	3,63	8,56	0,98	7,22	1,27	1,66
we Wrocławiu	3,43	10	2,91	3,91	0,79	3,86	1,61	1,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

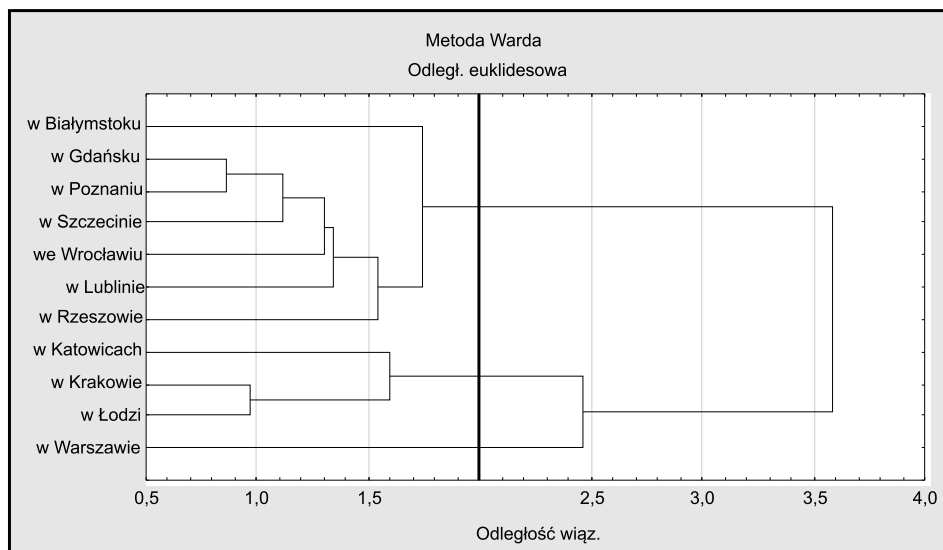
Do pogrupowania sądów apelacyjnych w Polsce wykorzystano metodę Warda i metodę k-średnich<sup>2</sup>.

Metoda Warda to jedna z aglomeracyjnych metod hierarchicznych grupowania obiektów. Metoda k-średnich to metoda niehierarchiczna, zbiór obiektów dzielony jest na  $k$  grup (skupień), gdzie liczba grup określana jest *a priori*. Jako miarę odległości przyjęto odległość euklidesową. Liczbę skupień potrzebną do metody k-średnich wyznaczono na podstawie otrzymanego metodą Warda dendrogramu.

Wykorzystując metodę Warda i metodę k-średnich, pogrupowano sądy apelacyjne w Polsce na rozłączne i niepuste podzbiory, nazywane klasami, ze względu na podobieństwo ilości rozpatrywanych spraw i czasu ich realizacji.

Wyniki podziału obiektów (sądów apelacyjnych) przedstawione zostały na dendrogramie (rysunek 7), który wskazuje, że możliwe jest wyodrębnienie trzech skupień (czarna linia na dendrogramie).

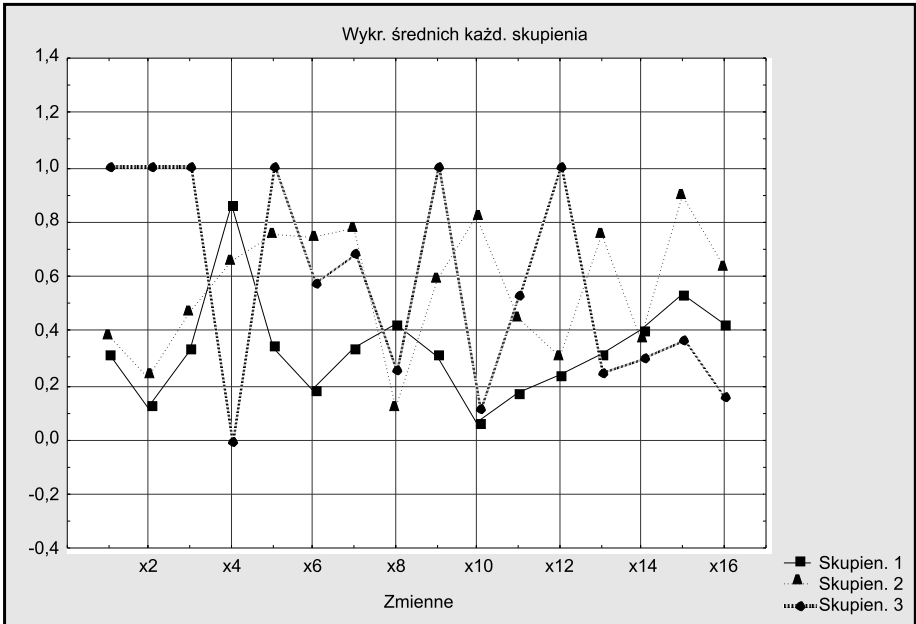
**Rysunek 7. Diagram otrzymany metodą Warda**



Źródło: Obliczenia własne w pakiecie STATISTICA.

<sup>2</sup> Metoda Warda uważana jest za najlepiej przystosowaną metodę do taksonomii cech i obiektów. Szczegółowy opis zastosowanych metod czytelnik może znaleźć w pracach: [Grabiński, Wydymus, Zeliaś, 1989; *Taksonomiczna...*, 2000; Nowak, 1990; Mielecka-Kubień, Warzecha, 2009].

Rysunek 8. Wykres średnich grupowych każdego skupienia



Źródło: Obliczenia własne w pakiecie STATISTICA.

### 3.2. Analiza skupień – wnioski

W wyniku zastosowania metody Warda i metody k-średnich wyróżniono trzy grupy obiektów podobnych pod względem wziętych do badania cech diagnostycznych opisujących sytuację w sądownictwie powszechnym na przykładzie sądów apelacyjnych w Polsce (rysunek 7–8):

- skupienie I tworzą sądy w Białymstoku, w Gdańsku, w Lublinie, w Poznaniu, w Rzeszowie, w Szczecinie, we Wrocławiu – sądy te mają większość wziętych do badania cech poniżej średniej krajowej, w szczególności cechy: x10, x9, x2, x5; sądy w tej grupie mają najkorzystniejsze (najwyższe) wskaźniki opanowania wpływu spraw i najniższe wskaźniki czasu trwania danego rodzaju spraw;
- skupienie II tworzą sądy w Katowicach, w Krakowie, w Łodzi – sądy te mają większość wziętych do badania cech powyżej średniej krajowej, w szczególności cechy: x10, x9, x13, x15, x5, x6, x7;
- skupienie III tworzy sąd w Warszawie – sąd ten ma większość wziętych do badania cech powyżej średniej krajowej, w szczególności cechy: x1, x2, x3, x9, x12. Sąd ten ma najwyższe wskaźniki czasu trwania postępowania w sprawach i zarazem najmniej korzystne wskaźniki opanowania wpływu spraw.

## Zakończenie

Istotą działania sądów powszechnych jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa jako głównego interesariusza tych organizacji. Kreowanie wartości organizacji powinno być w tym przypadku związane z dostarczeniem rezultatu odpowiadającego oczekiwaniom odbiorcy, co jest utrudnione, skoro jednym z najważniejszych problemów polskiego sądownictwa jest przewlekłość postępowań sądowych. Polskie sądownictwo zmagają się z wieloma trudnościami. Skomplikowana struktura sądów utrudnia sprawne administrowanie, postępowania toczą się zbyt wolno, zaś stosunkowo duże środki budżetowe nie zawsze są efektywnie wykorzystywane.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, przewlekłość postępowań dotyka polskie sądy w sposób zróżnicowany. Od wielu lat najgorzej pod tym względem wygląda sytuacja w sądach warszawskich. Wskaźniki czasu trwania postępowania w sądach w różnych obszarach apelacji są bardzo zróżnicowane. Może to oznaczać, że sieć sądów i rozkład zatrudnienia nie jest dostosowany do obciążeń mierzonych liczbą i stopniem skomplikowania spraw wpływających do sądów.

Z drugiej jednak strony, konieczność przeprowadzenia rzetelnej analizy zmusza do przyjęcia nieco innych twierdzeń. Przy obecnej, rozbudowanej kognicji sądów sprawność postępowania w Polsce kształtuje się na średnim europejskim poziomie. Struktura podziału środków budżetowych dla polskiego wymiaru sprawiedliwości świadczy o ciągłym rozwoju infrastruktury sądów, zaś prowadzone modyfikacje sieci sądów mają poprawić sytuację etatową w przeciążonych jednostkach.

Ważnym rozwiązaniem dla sądownictwa powszechnego byłoby stworzenie skutecznego systemu zarządzania siecią sądów, a także obciążeniami poszczególnych sądów i sędziów, który zmniejszyłby zróżnicowanie pod względem czasu rozpoznawania spraw w różnych miejscach w Polsce.

Wskazanie skupień tworzonych przez polskie sądy apelacyjne pod względem wziętych do badania cech diagnostycznych opisujących sytuację w sądownictwie powszechnym mogłoby stać się podstawą do podjęcia działań w kierunku wypracowania systemów pomiarów wyników pozwalających na rzeczywisty pomiar efektywności polskiego sądownictwa.

## Literatura

1. Bełdowski J., Ciżkowicz M., Sześciło D. (2010), *Efektywność polskiego sądownictwa w świetle badań międzynarodowych i krajowych*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa.
2. Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, Warszawa.
3. Dane z Wydziału Statystyki Informacji Zarządczej Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości, <http://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna>, dostęp 10.05.2014; <http://bip.ms.gov.pl/pl/ministerstwo/struktura-organizacyjna/departament-strategii-i-deregulacji/>, dostęp 10.05.2014.
4. Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A. (1989), *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Hoag B., Cooper C.L. (2006), *Managing value-based organizations: it's not what you think*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton.
6. <http://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/453642,miliony-zaleglych-spraw-lezy-w-polskich-sadach.html>
7. Jaki A. (2008), *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków.
8. Łukaszewicz A., *Nie radzą sobie z wpływem spraw*, <http://prawo.rp.pl/artikul/1102125>.
9. Martin, J.D. Petty J.W., Wallace J.S. (2009), *Value Based Management with Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York.
10. Morin R.A., Jarrell S.L. (2001), *Driving shareholder value: value-building techniques for creating shareholder wealth*, McGraw-Hill Companies, New York.
11. Nowak E. (1990), *Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych*, PWE, Warszawa.
12. Odlanicka-Poczobutt M. (2013), *Reorganizacja sądów rejonowych jako element równoważenia sieci*, w: *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla praktyki i teorii zarządzania*, Karbownik A. (red.), Gliwice.
13. Mielecka-Kubień Z., Warzecha K. (2009), *Wybrane procesy demograficzne oraz poziom rozwoju społeczno-gospodarczego w ujęciu przestrzennym w województwie śląskim w latach 2000 i 2005*, w: *Zmiany struktury zjawisk społeczno-gospodarczych na Górnym Śląsku*, Barczak A.S. (red.), cz. I, AE, Katowice.
14. Rosales-Lopez V. (2008), *Economics of court performance: an empirical analysis*, „European Journal of Law and Economics”.

15. Szczepankowski P. (2007), *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. *Taksonomiczna analiza przestrzennego zróżnicowania poziomu życia w Polsce w ujęciu dynamicznym* (2000), A. Zeliaś (red.), AE, Kraków.
17. Walczak W. (2010), *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 4 (36).
18. [www.cbos.pl](http://www.cbos.pl), dostęp dnia 1.02.2013.

## Streszczenie

W artykule przedstawiono sytuację sądów apelacyjnych w Polsce w odniesieniu do konieczności poszukiwania rozwiązań w obszarze efektywności, który zidentyfikowano jako kluczowy z punktu widzenia kreowania wartości organizacji. Celem artykułu była analiza efektywności sądów apelacyjnych w Polsce z uwzględnieniem wskaźnika opanowania wpływu spraw, wskaźnika załatwialności oraz wskaźnika pozostałości na kolejne okresy. Dla wskazania zależności pomiędzy wskaźnikami oraz ich znaczenia dla kreowania wartości w sądownictwie powszechnym zastosowano jedną z aglomeracyjnych metod hierarchicznych grupowania obiektów – metodę Warda oraz metodę niehierarchiczną k-średnich, gdzie zbiór obiektów dzielony jest na k grup (skupień), a liczba grup określana jest *a priori*. Jako miarę odległości przyjęto odległość euklidesową. Całość zakończono wnioskami.

## Słowa kluczowe

sądy apelacyjne, kreowanie wartości organizacji, metoda Warda, metoda k-średnich, odległość euklidesowa, wskaźniki efektywności

## Efficiency analysis of courts of appeal in Poland as an element of the value creation of the organization (Summary)

The article presents the situation of courts of appeal in Poland with reference to the need to find solutions in the areas of efficiency, which was identified as a crucial from the point of view of creating value to the organization. The purpose of the article was the analysis of the efficiency with special attention to indicators of impact control, indicators of settling and indicators of the residue. For the indication of relationship between indicators and their importance for creating value in the common judiciary methods were used, such as: Ward's method – one of the agglomeration methods of hierarchical clustering of objects and the method of non-hierarchical k-means, where a set of objects is divided into k groups (clusters), and the number of groups is determined and priori. As a distance measure Euclidean distance was adopted. The whole was completed with conclusions.

## Keywords

the courts of appeal, the creation value of the organization, the Ward's method, the k-means's method, Euclidean distance, effectiveness indicators