

# Projekt – Nowoczesne Sądownictwo

Krzysztof Romuald Kozłowski\*

## Wstęp

Potrzeba przeprowadzenia zmian w funkcjonowaniu władzy sądowniczej w Polsce jest od lat powszechnie akceptowana, jednak już ich zakres oraz sposób reformowania budził i nadal budzi kontrowersje.

Dotychczasowe próby naprawy widocznych dysfunkcji systemu, generalnie rzecz biorąc, nie spełniły, pokładanych w nich nadziei. Nie usunęły problemów i wyzwań z jakimi mierzy się obywatel przed sądem. Nie usunęły też problemów, z którymi borykają się sędziowie i sądy próbujący sprostać swojej ustrojowej roli i społecznym oczekiwaniom.

Niezależnie od innych przyczyn (np. doraźne strategie polityczne) działania na rzecz reformy sądownictwa podejmowane po 1990 r. nie mogły przynieść zadowalających efektów, ponieważ unikano głębokiej zmiany systemowej. Próbowano tylko modernizować, i to powierzchownie, system organizacji władzy sądowniczej stworzony uprzednio dla ustroju państwa centralistycznego, który nie przystaje do zmienionych warunków ustrojowych współczesnej Polski. Ponadto opiera się on na anachronicznych schematach organizacyjnych, które nie sprzyjają optymalizacji rezultatów w stosunku do zaangażowanych środków.

Zorganizowanie sądownictwa w sposób odpowiadający wymogom współczesności wymusza zmianę paradygmatu i stworzenie nowego modelu od podstaw.

Tworzony model powinien odejść od rozwiązań dotychczasowego prawa o ustroju sądów powszechnych i znaleźć solidny fundament w przepisach Konstytucji RP oraz być zgodny ze standardami Unii Europejskiej. Aby zrealizować pokładane w nim nadzieje powinien też uwzględniać nie tylko dorobek socjologii, psychologii czy teorii prakseologii, lecz także wzorce skutecznego działania sprawdzające się we współczesnych organizacjach.

Skala przedsięwzięcia ukierunkowanego na stworzenie założeń, a następnie projektu ustawy o organizacji władzy sądowniczej wymaga więc interdyscyplinarnego podejścia i zorganizowania prac nad projektem w zespole specjalistów reprezentujących różne dziedziny wiedzy, zarówno teoretyków, jak i praktyków. Wynika to z potrzeby uwzględnienia w pracach nad projektem różnych aspektów wiążących się z przedmiotem prac.

## Aspekt prawno-ustrojowy

Konstytucja opisuje władzę sądowniczą stosując pojęcia: władza sądownicza, sąd, sędzia, a także trybunały.

Ich rozwinięcie i doprecyzowanie w nowej ustawie wymaga uwzględnienia wszystkich konstytucyjnie określonych cech. Ponadto niezmiernie ważne będzie sformułowanie przepisów ustawowych w taki sposób, który pozwoli właściwie zrealizować zasady konstytucyjne.

W odniesieniu do władzy sądowniczej za celowe należy uznać wyekspozowanie podległości władzy sądowniczej zwierzchności Narodu (art. 4 Konstytucji RP). Ponadto regulacje ustawowe muszą podkreślić to, że sądownictwo jest władzą (władzą publiczną) – art. 10, ale odrębną od ustawodawczej i wykonawczej – art. 10, 173, 178 ust. 1.

Sądownictwo jest władzą niezależną od innych władz – art. 173, ale równoważną do ustawodawczej i wykonawczej – art. 10, 182.

Jak pozostałe jest też władzą zdecentralizowaną – art. 15 ust. 1.

Sądownictwo jest władzą rozdzieloną funkcjonalnie, gdzie trybunały nie sprawują wymiaru sprawiedliwości, natomiast wymierzanie sprawiedliwości rozdzielone jest pomiędzy różne sądy – art. 175 ust. 1, art. 177, 183, 184, 188–197, 198–201. W końcu sądownictwo jest władzą zdolną do zapewnienia rzetelności funkcjonowania sądów i sędziów, czyli posiadania przez sądy i sędziów cech przewidzianych konstytucyjnie.

Stosując pojęcie „sąd” Konstytucja zdaje się widzieć w nim organ władzy publicznej konkretyzujący „władzę sądowniczą”. Doprecyzowanie pojęcia „sądu” w formie definicji ustawowej pozwoli ograniczyć dotychczasową wieloznaczność tego pojęcia. Jeżeli oprócz funkcji *stricte* orzeczniczej sąd realizować ma także zadania z zakresu ochrony prawnej, wymaga to ustawowego zdefiniowania, jak również określenia organów, których zadaniem będzie jej wykonywanie.

Pojęciu „sądu” są również przypisane konstytucyjnie określone właściwości.

Wymóg właściwego sądu określa art. 45 ust. 1 Konstytucji RP, ale tę kwestię ujmuje przede wszystkim art. 176 ust. 2. Wypływa z niego dyrektywa ustalenia przez ustawy właściwości rzeczowej, miejscowej, funkcjonalnej oraz personalnej wszystkich sądów. Jednak ujęcie „prawa do rozpatrzenia sprawy przez właściwy sąd” jako jednego z konstytucyjnych praw jednostki skłania do wniosku, że właściwości sądów muszą być określone w sposób kompletny, bez żadnych luk – albowiem można zwrócić się do sądu w każdej sprawie. Siłą rzeczy w ustawodawstwie powinna być zawarta pewna generalna klauzula kompetencyjna, wskazująca na określony rodzaj

\* Autor jest Sędzią Sądu Rejonowego w Wysokiem Mazowieckiem.

sądów jako na podmiot zawsze kompetentny, gdy nie będzie można jednoznacznie ustalić właściwości konkretnego sądu.

Ponadto art. 45 ust. 1, art. 175 i 176 Konstytucji RP nakazują, by sąd był: niezależny, bezstronny, niezawisły i sprawny, a taki sąd orzekać ma sprawiedliwie. Artykuł 78, 176 ust. 1 Konstytucji RP stwierdza, że sąd orzeka jawnie, co do zasady i w dwóch instancjach. Wnikliwego rozważenia wymaga więc utrzymanie w nowym modelu obecnie istniejącej trójstopniowej struktury sądów, albowiem trudno sensownie uzasadnić istnienie dwóch pierwszych i dwóch drugich instancji.

W wyroku TSUE z 27.2.2018 r. w sprawie C-64/16 *Associação Sindical dos Juizes Portugueses* Trybunał Sprawiedliwości wskazał ogólny uniwersalny unijny standard pojęcia „sądu” na gruncie Unii Europejskiej w ramach istnienia zasady państwa prawa. TSUE potwierdził dotychczasowe ogólne kryteria, jakie należy uwzględnić przy generalnej ocenie, czy dany organ ma status „sądu”, a mianowicie: ustawową podstawę prawną funkcjonowania organu, jego stały charakter, obligatoryjny charakter jego jurysdykcji, kontradiktoryjność postępowania, stosowanie przez organ przepisów prawa i co zostało podkreślone, jego niezawisłość. Zgodnie bowiem z postanowieniem art. 19 ust. 1 TUE, państwa członkowskie ustanawiają środki niezbędne do zapewnienia jednostkom poszanowania ich prawa do skutecznej ochrony sądowej w dziedzinach objętych prawem Unii.

Jako ową „jednostkę” uznaną za najważniejszy podmiot w funkcjonowaniu wymiaru sprawiedliwości traktować należy nie tylko obywatela, ale każdą osobę (art. 45 Konstytucji RP). Każda osoba, wobec której ma być wymierzona sprawiedliwość w ramach realizacji prawa do sądu (podsądny) staje się podmiotem, na który skierowane zostaje oddziaływanie systemu. Takie podejście tworzy relację danej osoby z systemem sądownictwa, która kreuje sędziego na centralną postać tego systemu. Chodzi konkretnie o stworzenie relacji: „podsądny – sędzia”, rozumianej tu jako interakcja (stosunek społeczny), bez której nie może zrealizować się prawo do sądu. Konstytucja nadaje sędziemu dwie cechy, a mianowicie niezawisłość (art. 178 ust. 1) i niezależność (art. 178 ust. 2 i 3, art. 179, 180, 181, 183 ust. 1) stawiając przed ustawodawstwem zwykłym niezwykle trudne zadanie takiego ukształtowania definicji „sędziego”, jego roli, pozycji i innych uwarunkowań w tym gwarancji, aby konstytucyjne zasady mogły się ziścić w praktyce dnia codziennego.

Historyczne uwarunkowania polskiej kultury prawnej sprawiają, że sędzia był dotąd traktowany jako wysokiej rangi urzędnik państwowy, a nie piastun władzy publicznej *sensu stricto*. W konsekwencji uznawano, że sędziowskie sprawowanie władzy publicznej polega przede wszystkim na stosowaniu ustaw, innych aktów normatywnych w oparciu o tradycyjne modele wykładni prawa z dominującą rolą wykładni językowej, a traktowaniu części problemów dotyczących praw człowieka, jako kwestii politycznych niepodlegających

sądowej jurysdykcji. Na płaszczyźnie ustrojowej przejawia się to dążeniem do stanowienia szczegółowych ustawowych regulacji wiążących sędziego (zarówno materialnych, jak i proceduralnych), rozbudowaniu hierarchicznych struktur sądownictwa (z wyraźnym zróżnicowaniem pozycji sędziów), uznaniu, że sądy wyższych instancji dysponują szerokimi możliwościami korygowania kontrolowanych rozstrzygnięć, rozbudowaniu wewnętrznych struktur kontrolnych względem sędziów orzekających, szerokimi możliwościami ingerencji organów władzy wykonawczej w sposób funkcjonowania sądów. W efekcie sposób sprawowania władzy publicznej przez sędziego niewiele różni się od sposobu sprawowania tej władzy przez każdego z urzędników. W razie konfliktów aksjologicznych za ich rozwiązywanie odpowiedzialny był przede wszystkim ustawodawca, a nie sędzia, który nie miał praktycznie narzędzi do ich rozwiązywania.

Urzędniczy model pojmowania roli sędziego nie sprawdza się w systemie zakładającym ochronę praw człowieka. Przede wszystkim dlatego, że prawom tym przypisuje się wiążący charakter tak na poziomie konstytucyjnym, jak i międzynarodowym. Pojawia się istotne napięcie między oczekiwaniem wydawania przez sądy sprawiedliwych orzeczeń a utożsamianiem sprawiedliwości z orzekaniem tylko na podstawie ustawy. Aby sędzia mógł sprostać swojej roli, legitymizacja władzy sędziowskiej wynikać musi przede wszystkim z systemu ochrony praw człowieka oraz będącej jego konsekwencją zasady podziału władzy. Źródła takiego modelu tkwią w systemach anglosaskich, w szczególności w amerykańskim rozumieniu sądowej ochrony Konstytucji. Przyjęcie takiego modelu będzie mieć istotne konsekwencje orzecznicze oraz organizacyjno-ustrojowe polegające przede wszystkim na większym zakresie sprawowania władzy publicznej przez sędziów oraz mniejszym zakresie wkraczania władz politycznych w sferę władzy sądowniczej.

Konstytucja RP umożliwia realizację modelu tradycyjnego, równocześnie stwarzając podstawy dla wprowadzenia elementów modelu otwierającego możliwości orzekania przez sędziego jako piastuna władzy dyskrecjonalnej, a nie hierarchicznie podporządkowanego urzędnika zajmującego się wyłącznie subsumpcją przepisów.

## Aspekt psychologiczno-socjologiczny

Konstruując przepisy kreujące na nowo pozycję sędziego w nowoczesnym państwie prawnym nie można tracić z pola widzenia faktu, że urząd ten obejmą konkretni ludzie z właściwą każdemu człowiekowi paletą zalet i wad, ukształtowanym światopoglądem i swoistymi cechami charakteru. Ten kto podejmuje się być sędzią, powinien prezentować najwyższy poziom etyczny oraz samoświadomość w zakresie doniosłości przyznanej mu niezawisłości i bezstronności. Wewnętrzna wolność sędziego, związana z istnieniem pożą-

danych dla tej misji cech osobowości, ma stanowić barierę przed zamachami na niezawisłość i czynić go bezstronnym. Można tu w szczególności wskazać na takie cechy i właściwości osobowe sędziego, jak: poczucie sprawiedliwości, godności i odpowiedzialności, odwaga cywilna i silna wola, prawość, obowiązkowość, zaangażowanie, rzeczowość, zdolność przewidywania, empatia, spokój, stanowczość, a jednocześnie wrażliwość na krzywdę i w końcu zwykła ludzka życzliwość wobec wszystkich uczestników wymiaru sprawiedliwości, bez względu na to, jaką pozycję zajmują oni w hierarchii społecznej.

Efektywne sprawowanie funkcji sędziego w demokratycznym państwie prawnym wymaga posiadania przez osobę podejmującą się tej funkcji, poza dobrym stanem zdrowia, określonych właściwości i cech osobowych predystynujących ją do spełnienia pokładanych oczekiwań, a prezentowanych w dotychczasowym życiu w formie postaw i zachowań zasługujących na wysoką ocenę z racji powszechnie uznawanych zasad moralnych, etycznych i obyczajowych. Niezbędne jest doświadczenie życiowe, a do tego kompetencje komunikacyjne, wysoki poziom samoświadomości wewnętrznej i zewnętrznej (inteligencji intra- oraz interpersonalnej), odporność na stres, jak również brak podatności na manipulację.

Kluczową staje się więc kwestia sposobu w jaki wyłania się sędziów z danej społeczności. Ideałem byłoby oczywiście, gdyby sędzią zostawał ktoś, kto po wielu latach uważnie obserwowanej i ocenianej postawy zawodowej, opartej na solidnej wiedzy i umiejętnościach, wykazywanych w innych zawodach prawniczych, był powoływany, w sile zawodowego wieku, do konkretnego sądu. Procedura naboru powinna być na tyle rozbudowana, aby zminimalizować ryzyko błędu w wyborze.

Dotychczasowe gwarancje niezawisłości sędziego jak nieusuwalność, niezależność wobec organów (instytucji) pozasądowych, samodzielność sędziego wobec władz i innych organów sądowych, niezależność od wpływu czynników politycznych, zwłaszcza partii politycznych, mogą przy formowaniu nowego kształtu organizacyjnego sądownictwa znaleźć rozwinięcie poprzez ograniczenia procedury nominacyjnej sędziów do jednokrotnego aktu mianowania – tylko na pierwsze stanowisko sędziowskie. Niezawisłość w orzekaniu z pewnością ulegnie wzmocnieniu, jeśli sędzia nie będzie starał się awansować, co obecnie w zhierarchizowanej strukturze jest naturalne, a nawet pożądane. Niezwykle trudno jest przekonywać współcześnie, że chęć zrobienia kariery może być już sama w sobie podejrzana. W czasach kiedy sukces życiowy i osobisty jest dobrem wysoko notowanym, a w sensie społecznym motorem niemal wszelkiego rozwoju, trudno przekonywać, że ambicja awansowania, nawet na uczciwej drodze, może być czymś niewłaściwym. Są jednak wyjątki. Jeden z nich powinien obejmować z pewnością sądownictwo.

Wprowadzenie jednolitego statusu sędziego wymaga oczywiście dopasowania innych rozwiązań systemowych, w tym zwłaszcza wpływających na motywację sędziów i to nie tylko poprzez płacowe, ale zwłaszcza przez pozamaterialne narzędzia motywacyjne. Podstawowe pozafinansowe czynniki tworzące potencjał motywacyjny pracy takie jak różnorodność wykorzystywanych w pracy umiejętności, utożsamianie się z wynikiem zadania, doniosłość zadań, autonomia działania czy pełne informacje zwrotne o wynikach pracy wymagać będą nie tylko rozwinięcia, ale też dostosowania do specyfiki właściwej dla pozycji ustrojowej sędziów. Poza mechanizmami regulacyjnymi opartymi na bazie wzmocnień pozytywnych dla kreowania zachowań pożądanych i negatywnych dla niepożądanych, system powinien przewidywać też drogę eliminacji, czyli pozbawiania w krańcowych przypadkach funkcji sędziego osób, które okazały się niegodne jej pełnienia. Trudno tutaj sobie wyobrazić inną procedurę eliminacyjną niż postępowanie dyscyplinarne, jednak na nowo wyważenia wymagać będzie proporcja pomiędzy jej skutecznością a zachowaniem praw obwinionych z jednej i zagrożeniem nadużycia tej instytucji, z drugiej strony.

Następstwem wprowadzenia jednolitego statusu sędziego będzie też kwestia regulowania zmian lokalizacji sędziów w systemie, z poszanowaniem zasady nieprzenoszalności sędziego z jednej, a potrzebami organizacyjnymi, z drugiej strony. Socjologiczny aspekt funkcjonowania sądu jako organizacji pozwala wykorzystać prawa rządzące ludzkimi zbiorowościami do rozwiązywania takich problemów. Każdy sąd to grupa społeczna, a kilka sądów powiązanych funkcjonalnie to już społeczność. Każda z nich ma obok formalnej struktury władzy także nieformalne ośrodki wpływu czy też osoby lub środowiska opiniotwórcze. Ma też właściwy sobie zbiór wewnętrznych norm, zasad obyczajów czy ceremoniałów, które wypełniają przestrzeń pomiędzy regułami pisanymi a rzeczywistością. Otwarcie się na ten potencjał wymagać będzie nieuchronnie demokratyzacji procesu zarządzania sądownictwem.

## Aspekt organizacyjny

Alternatywę wobec obowiązującego siłą tradycji, niewydolnego systemu zarządzania sądownictwem, opartego na zwierzchności służbowej nad sędziami sprawowanej przez prezesów-podwładnych ministra, nadzorze administracyjnym podporządkowanym Ministrowi Sprawiedliwości i szcątkowych uprawnieniach samorządu sędziowskiego stanowić może samorządność sędziowska. Taką nazwę należy wprowadzić celowo, aby podkreślić jej swoistość i odrębność od formuły samorządu sędziowskiego, która funkcjonowała dotychczas, jak również odrębność od samorządów zawodowych powoływanych na podstawie art. 17 Konstytucji RP.

Sędziowska samorządność byłaby sposobem organizacji władzy sądowniczej służącym zapewnieniu jej równowagi wobec władzy ustawodawczej i wykonawczej, przy zachowaniu niezależności i odrębności, a jednocześnie zmierzającym do optymalizacji administrowania i sprawności sądownictwa. Nowy model otwierałby przed każdym z sędziów możliwość aktywnego uczestnictwa w zarządzaniu sądami stosownie do indywidualnych predyspozycji, ale i możliwości. O ile wcześniej traktowano sędziów w zarządzaniu systemem przedmiotowo, to samorządność sędziowska ma prowadzić do ich upodmiotowienia. Zamierzonym efektem takich zmian ma być budowanie współodpowiedzialności każdego sędziego za funkcjonowanie sądu, w którym orzeka, a w sposób pośredni także współodpowiedzialność za funkcjonowanie całego sądownictwa. Jednocześnie system ma prowadzić do wyłaniania i promowania w strukturach samorządności tych sędziów, którzy lepiej od innych potrafią sprostać roli lidera. Zaangażowanie sędziów w zarządzanie sądownictwem może się przejawiać w różnym stopniu w poszczególnych sądach czy okręgach zwłaszcza w początkowym okresie wprowadzania samorządności. Od stulecia obowiązywał system centralistyczny, który zakorzenił związane z tym mity, nawyki i przekonania. Dlatego zachowania wymaga silna pozycja prezesa i sędziów funkcyjnych z jednoczesnym stworzeniem mechanizmów, które pozwolą na stopniową emancypację pozostałych sędziów w służbie efektywnego zarządzenia.

Decentralizacja modelu zarządzania sądami daje możliwość wykorzystania potencjału tkwiącego w mechanizmach samorządowych. Każda organizacja działa tym skuteczniej im więcej jej członków motywowanych jest do działania własnym przekonaniem, że angażują się w sprawie wspólnego dobra, a nie wyłącznie wypełniając polecenia nadzorców. Wprowadzenie samozarządzania do środowiska sędziowskiego daje szansę na wyzwolenie i wykorzystanie, także w zarządzaniu wymiarem sprawiedliwości zdolności intelektualnych i umiejętności społecznych sędziów. Posłuży to realizacji zasady, że sądy powinny działać w oddzielonych od pozostałych władz strukturach organizacyjno-decyzyjnych, posiadać wyodrębnione środki finansowe zapewniające ich sprawne funkcjonowanie w ramach aparatu państwowego, dysponować wewnętrznym systemem kontroli, prawną możliwością ochrony swych uprawnień oraz sygnalizować pozostałym władzom swoje uwagi lub zastrzeżenia w celu poprawienia efektywności procedowania (wyr. TK w sprawie K 40/07). Nowy system spełniałby też zalecenia „Deklaracji budapesztańskiej dotyczącej samorządności sędziowskiej: pomiędzy niezawisłością, a odpowiedzialnością (2008)” uchwalonej na posiedzeniu Zgromadzenia Ogólnego Europejskiej Sieci Rad Sądownictwa (ENCJ), które odbyło się w Budapeszcie w dniach 21–23.5.2008 r. Deklaracja stwierdza, że samorządność sędziowska gwarantuje i sprzyja umacnianiu się niezawisłości

sędziów oraz skutecznemu sprawowaniu wymiaru sprawiedliwości. Powinna być realistyczna, partycypacyjna i nowoczesna.

Struktura organów samorządności wymaga trzech szczebli ze względu na potrzebę rozwiązywania problemów organizacyjnych tak na szczeblu podstawowym czyli w danym sądzie, jak również na poziomie lokalnym oraz ogólnokrajowym. Zasadniczą rolę ma do spełnienia szczebel podstawowy, tak aby społeczność tworzona przez sędziów danego sądu tworzyła przyjazne środowisko pracy w miejscu gdzie ta praca jest realizowana. Problemy organizacyjne najłatwiej jest rozwiązywać najbliżej miejsca gdzie powstają. Sprawy, których specyfika ma charakter bardziej ogólny i przekracza ramy działania jednego sądu byłyby przedmiotem aktywności społeczności lokalnej tworzonej przez wszystkich sędziów danego okręgu. Kwestiami wspólnymi dla całego sądownictwa zajmowałby się centralny organ samorządności.

Należałoby tak zorganizować pracę samorządności, aby nie kolidowała z obowiązkami orzeczniczymi, a więc organy działające plenarnie były zwoływane tylko w najważniejszych sprawach (zasadniczo wybory), a dominowałaby praca organów przedstawicielskich i pomocniczych. O ile organy działające na poziomie podstawowym to jest zebrania sędziów oraz lokalnym (zgromadzenia, kolegia) byłyby podobne do znanych już i sprawdzonych w praktyce form, to istotnym *novum* byłby organ centralny. Jego liczebność nie powinna być zbyt duża, by nie utrudniać funkcjonowania tego organu, a jednocześnie powinna zapewnić reprezentatywność każdej jednostki sądownictwa, aby na szczebel centralny mogły docierać informacje o funkcjonowaniu wszystkich sądów, tak bardzo różniących się specyfiką wynikającą z ich wielkości oraz regionalnych uwarunkowań. Organ ten byłby władny wypowiadać się w imieniu sądownictwa jako całości reprezentując go wobec innych władz, samorządów, organizacji pozarządowych, mediów i obywateli.

Skuteczność działania samorządności należałoby poddać bieżącej ocenie Krajowej Rady Sądownictwa, z możliwością jej realnego oddziaływania na funkcjonowanie centralnego organu i pośrednio całego systemu zarządzania, gdyby w ramach konstytucyjnie przyznanych kompetencji KRS okazało się to potrzebne.

Z drugiej strony, partnerem samorządności byłoby Ministerstwo Sprawiedliwości przejmując odpowiedzialność za materialną bazę funkcjonowania systemu i kadre pozaorzecznicy.

## Aspekt infrastrukturalno-finansowy

Do funkcjonowania sądów niezbędna jest odpowiednia baza materialna, w szczególności budynki wyposażone w niezbędną infrastrukturę techniczną, zwłaszcza informatyczną. Zdecydowanie większe znaczenie ma jednak kadra osób za-

trudnionych w sądach, które nie pełnią wprawdzie funkcji orzeczniczej, ale bez nich nie sposób zapewnić działania systemu. Od jakości pracy kadry pozaorzeczniczej zależy nie mniej niż od pracy samych sędziów. Nie bez znaczenia są ponadto proporcje między pracownikami głębokiego zaplecza administracyjnego (księgowość, kadry) i bezpośrednio obsługujących sędziów (asystenci, sekretarze). Właściwe rozłożenie obowiązków w układzie: pracownik sekretariatu – asystent sędziego – sędzia, pozwoli odciążyć orzeczników od pracy *stricto* biurowej, aby mogli skupić się na zasadniczo powierzonych im funkcjach.

Zarządzanie sądownictwem w hierarchicznej strukturze o kształcie piramidy, z ministrem jako liderem systemu na czele i podległymi mu prezesami sądów oraz dyrektorami pełniącymi rolę liderów niższych szczebli prowadzi do ciągłego biurokratyzowania systemu, co ogranicza jego sprawność. W toku rewizji rozwiązań organizacyjnych służących ministerialnie określonym celom należy zwłaszcza zdefiniować nową rolę i pozycję prawną dyrektora sądu.

Nakłady finansowe na polski wymiar sprawiedliwości oceniane są jako niemałe w porównaniu do innych krajów

i zasadniczo finansowane ze Skarbu Państwa. Można jednak odwołać się do różnych wzorców europejskich. Przykładowo sądy szwedzkie są finansowane z opłat stron tylko na poziomie 1%, podczas gdy w sądach austriackich, dzięki systemowi kosztów sądowych, dochody z nich przewyższają wydatki budżetu sądów.

## Podsumowanie

Odejście od utrwalonych siłą tradycji i przyzwyczajeni form zarządzania sądownictwem może okazać się procesem żmudnym, czasochłonnym, do tego skomplikowanym oraz pełnym innych, trudnych nawet do przewidzenia z góry problemów i napięć. Warto jednak podjąć taki trud, aby stworzyć warunki rozwoju polskiego sądownictwa na miarę potrzeb i wyzwań współczesności. Skala i głębokość potrzebnych zmian mogą wymagać rozłożenia na etapy wdrażania projektu w życie. Niezbędna jest jednak kompletna i spójna wizja efektu końcowego, aby mieć pewność, że każdy kolejny krok na drodze zmiany przybliży nas do celu, a nie wrzuca ponownie w koleiny tego co już było, a przestało się sprawdzać.

## SUMMARY

### Project - Modern Judiciary

Citing the weaknesses of previous attempts to reform the system of common courts, the article attempts to justify the need for a deep going reconstruction of the current system. It points out various aspects of the reform process, such as: legal and political, psychological and sociological, organizational as well as infrastructural and financial, which make it necessary to assume an interdisciplinary approach. It emphasizes the need to mobilize the potential of social skills of judges in the service of effective management by opening them up to self-government mechanisms. In the new model, judicial self-government should have competences adequate to the tasks, in particular a central body representing the judiciary as a whole vis-à-vis other authorities and the society.

**Key words:** common courts, reform of the judiciary, organisation of the judiciary, judicial self-government

REKLAMA

beckakademia SZKOLENIA ONLINE

## Postępowanie egzekucyjne w praktyce

19 czerwca 2024 r. • Prelegent: Sebastian Makarucha



ZAPISY I SZCZEGÓŁY: [akademia.beck.pl](https://akademia.beck.pl) • 81 / 46 13 305

