

Wsparcie eksperckie sądownictwa w perspektywie koncepcji zarządzania wiedzą

Łukasz Małecky-Tepicht*

Celem artykułu jest ocena projektu założeń ustawy o biegłych sądowych przez pryzmat wybranych koncepcji i dobrych praktyk zarządzania wiedzą oraz wyzwań w zakresie współpracy sądownictwa z biegłymi. W artykule zastosowano jakościową analizę projektu założeń ustawy o biegłych sądowych oraz komparatystyczną analizę projektu z wybranymi dobrymi praktykami w sądownictwie i koncepcjami zarządzania wiedzą. W rezultacie wskazano luki oraz potencjalne rozwiązania o charakterze wdrożeniowym.

I. Wprowadzenie do projektu założeń do ustawy o biegłych oraz instytucjach opiniujących

W lipcu 2024 r. przedstawiono w formie prezentacji propozycję założeń do ustawy o biegłych sądowych. Nie był to dokument spełniający wymagania merytoryczne, o których mowa w zasadach techniki prawodawczej¹, niemniej wraz z omówieniem na stronie Ministerstwa² pozwala zapoznać się wstępnie z planowanymi kierunkami zmian. Istnieje luka informacyjna pomiędzy wiedzą Ministerstwa a informacjami dostępnymi głównym interesariuszom wymiaru sprawiedliwości. Projekt ustawy o biegłych sądowych oraz instytucjach opiniujących był przedmiotem obrad Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Cywilnego w marcu 2025 r.³ W przedstawionym w czerwcu 2025 r. dokumencie sprawozdawczym ustawa o biegłych znajduje się w części pt. Ustawy w zaawansowanym stanie przygotowania⁴. Mimo wiedzy notoryjnej o istnieniu pierwszej wersji projektu ustawy autorowi niniejszego artykułu odmówiono udostępnienia procedowanego projektu, nadając mu status „dokumentu wewnętrznego”⁵. Do grudnia 2025 r. nie przedstawiono publicznie rezultatu prac grupy roboczej, stąd dyskusja nad docelowym modelem opiera się na założeniach zawartych w prezentacji z połowy 2024 r.

Wartością przedstawionego w 2024 r. materiału (dalej: projekt założeń do ustawy o biegłych, procedowany projekt, projekt założeń) jest próba diagnozy kilku problemów związanych z obszarem biegłych sądowych, do których zaliczono⁶:

- 1) niski poziom (jakości) opiniowania;
- 2) niewystarczające przygotowanie merytoryczne;
- 3) brak znajomości prawa;

- 4) brak mechanizmów kontroli kwalifikacji i doświadczenia kandydatów;
- 5) zmniejszającą się liczbę biegłych sądowych;
- 6) brak odpowiednich zachęt, w tym finansowych;
- 7) brak zaufania do wydawanych opinii;
- 8) patologie związane z funkcjonowaniem pseudospecjalistycznych instytucji.

Diagnoza przedstawiana na prezentacjach ministerialnych wskazuje tylko na część problemów, które są związane ze wsparciem eksperckim pracy sądów. W 2015 r. był realizowany audyt w sądach dotyczący biegłych, który należał do priorytetów Komitetu Audytu. Oznacza to, że jego wyniki były analizowane przez ministerialną komórkę audytu i prezentowane na forum Komitetu Audytu, na podstawie audytu we wszystkich sądach, w których audytorzy zrealizowali ten priorytet. Od tamtej pory problemów jest więcej, a diagnoza przedstawiona jako uzasadnienie do założeń ustawy, wskazuje jakby wyzwań w obszarze biegłych sądowych było mniej. Ministerialna diagnoza ilustruje tylko część problemów, na jakie należy zwrócić uwagę kształtując ład prawny funkcjonowania opiniowania sądowego w Polsce. Aby zrozumieć, dlaczego diagnoza ta jest niepełna, a co za tym idzie jakie problemy trzeba rozwiązać, warto zwrócić uwagę jakich problemów nie zdiagnozowano oraz jakich rozwiązań organizacyjnych, prawnych i technicznych nie zaproponowano w projekcie założeń do ustawy o biegłych sądowych.

II. Koncepcja instytucji biegłego a oczekiwane kompetencje

Pozytywnie należy się odnieść do zasadniczej koncepcji, w ramach której biegły sądowy to „nie zawód, a pełnienie funkcji przez osoby, które mają wysokie kompetencje w różnych dziedzinach i mogą je wykorzystać dla potrzeb wymiaru sprawiedliwości”⁷. Przyjmując założenie, że biegły sądowy ma źródła zarobkowania w swojej dziedzinie, a praca dla sądu ma charakter uzupełniający należy zwrócić uwagę na kilka zagadnień. E. Gruza zwraca uwagę na pozorność systemu szkoleń, w ramach którego obecnie biegli podwyższają swoją wiedzę i kompetencje w podmiotach o niesprawdzonych

* Autor jest doktorantem w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, audytorem wewnętrznym IT w instytucji finansowej, ekspertem zewnętrznym pro bono Zespołu ds. Prawa Cywilnego Stowarzyszenia Sędziów Polskich IUSTITIA, ORCID: 0000-0001-6587-4372.

¹ § 1 ust. 1 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z 20.6.2002 r. w sprawie „Zasad techniki prawodawczej” (t.j. Dz.U. z 2016 r. poz. 283).

² Zob. <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/reforma-przepisow-o-bieglych-sadowych>

³ Zob. <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/12-marca-2025-r>

⁴ Podsumowanie 1,5 roku prac Ministerstwa Sprawiedliwości 13.12.2023–13.6.2025 r., Warszawa 2025, s. 9.

⁵ Pismo Zastępczyni Dyrektora Biura Komunikacji i Promocji do autora z 22.5.2025 r., BK-VII.0820.205.2025.

⁶ Biegli Sądowi – Założenia Ustawy, Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2024, s. 9.

⁷ Tamże str. 13.

kompetencjach. Jako odpowiedź na tę lukę stanu obecnego dostrzega w testach biegłości. Dzięki powtarzającym systematycznie testom biegłości biegły sądowy poddający się okresowej ocenie będzie podchodził samokrytycznie do swoich umiejętności, a dzięki temu zostanie odbudowane zaufanie do biegłych⁸. Zaprezentowany projekt założeń do ustawy o biegłych uwzględni propozycje ocen okresowych. Równocześnie badania *G. Edmonda* wskazują na problemy, których projekt założeń do ustawy nie uwzględni. Analizował on kwestie błędów poznawczych wynikających ze zbyt dużego zaufania do kwalifikacji formalnych bądź, kwestii proceduralnych, a zbyt małego zorientowanego na sposób wyводу i wnioskowania biegłego⁹. Podkreśla on, że test rzetelności opinii nie musi prowadzić do wzrostu jakości tychże, a sędziowie oceniają biegłych głównie przez pryzmat formalnych kwalifikacji i doświadczenia, marginalizując analizę procesu wnioskowania. Ponadto zauważa, że mechanizmy kontradycyjności nie eliminują nierzetelnych opinii, ponieważ strony często nie mają zdolności do ich skutecznego podważenia. *G. Edmond* konkluduje, że biegły powołany przez sąd nie rozwiązuje problemu jakości wiedzy, a jedynie przesuwając ciężar zaufania do rozstrzygnięcia wydanego na podstawie opinii biegłego.

Projekt założeń do ustawy o biegłych nie daje wglądu w oczekiwany profil kompetencyjny przyszłych biegłych, a z kontekstu dostępnych zasobów wynika, że koncentruje się na jednej z wielu cech, jaka przypisywana jest biegłym, dotyczącej ich wiedzy, która uzupełnia wiedzę sądu. Niemniej w literaturze przedmiotu profil kompetencyjny biegłego sądowego daleko wykracza poza wyłącznie wiedzę merytoryczną w dziedzinie specjalizacji biegłego. Wiedza jest oczywiście pierwszym i zasadniczym powodem, dla którego w ogóle biegli są w sądach potrzebni. Niemniej istnieją zdefiniowane katalogi kompetencji szczegółowych, które odnoszą się do umiejętności, wiedzy i postawy. *R. Horne* i *J. Mullen* identyfikują dodatkowo takie kompetencje jak¹⁰:

- 1) zrozumienie całego kontekstu opiniowanego zagadnienia;
- 2) umiejętność wyrażania opinii w sposób zrozumiały i sensowny;
- 3) jasność w formułowaniu wniosków;
- 4) elastyczność rozumianą jako umiejętność odniesienia się do nowych wniosków lub wiedzy przedstawianej przez strony;
- 5) profesjonalizm w odniesieniu do zarządzania emocjami (np. odpowiedź na krytykę bez obrażania się i unikania punktowania strony przeciwnej);
- 6) umiejętność współpracy z innymi biegłymi;
- 7) odporność na naciski i krytykę, niewycofywanie wniosków pod wpływem doraźnych oczekiwań stron;
- 8) umiejętność pracy w zespole – tj. w całym kontekście sądu (np. współpraca z sądem, komunikacja z pełnomocnikami stron w czasie rozprawy, komunikacja z pracownikami administracyjnymi sądu).

W obszarze nowych technologii dochodzi do dynamicznych zmian. Poziom biegłości w zakresie szeroko pojętych dziedzin technicznych (np. informatycznym, cyberbezpieczeństwa itp.) może okazać się niewystarczający w tematach szczegółowych dotyczących danej sprawy. Jak zauważają *G. Horsman* i *B. Shavers* chociaż praktyk może być uznany za biegłego w ramach wstępnego etapu rozpoznawanej sprawy, po jej rozpoczęciu późniejsze analizy mogą spowodować, że biegły będzie musiał zawiesić lub wycofać się z roli ze względu na ryzyko, że dalsze kontynuowanie prac spowoduje, że będzie on działał poza zakresem swoich kompetencji. Biegły musi uznać, kiedy osiągnął granice swojej wiedzy specjalistycznej i nie może dalej pełnić swojej funkcji¹¹. Procedowany projekt nie pozwala ocenić, czy i w jakich sytuacjach powołany biegły powinien zrezygnować z wydania opinii lub sąd powinien odmówić przyjęcia opinii.

Kolejnym wyzwaniem, dostrzeganym dotychczas w ograniczonym stopniu jest kwestia kompetencji sądów w zakresie zlecenia opinii i współpracy z biegłymi. Na aspekt efektywności współpracy organu procesowego z biegłym, w obszarze wskazania zakresu ekspertyzy oraz terminowości prac wskazuje *G. Kopczyński*. Postuluje adekwatne i szczegółowe określenie specjalizacji i profesjonalizmu biegłego oraz wzmocnienie nadzoru nad terminowością sporządzania opinii¹². Kolejnym zagadnieniem w tym obszarze jest opracowanie spójnego modelu współpracy sądów z biegłymi, uwzględniającego sposób oceny pracy biegłych przez sąd, w oparciu o najnowszą wiedzę z zakresu psychologii prawa. Eksperyment przeprowadzony przez zespół *C.T. Parrott* wskazuje, że niekompetencja biegłego może sprzyjać sympatii w ocenie jego pracy, a kompetencja biegłego, może utrudniać zaufanie, ze względu na niechęć jako skutek asymetrii kompetencji¹³. Jak zauważa *Ch. Ferguson* biegli medycyny sądowej mogą napotkać zaskakujące pytania, niezrozumienie ze strony sędziów i ławników oraz błędne przywołania przez obrońców podczas późniejszych argumentacji prawnych¹⁴. Stąd wyzwaniem są nie tylko kompetencje komunikacyjne biegłego, ale również kompetencje komunikacyjne sądu względem biegłych.

⁸ *E. Gruza*, Ustawa o biegłych a jakość ekspertyz, w: *Cieśla R.* (red.), *Badania dokumentów. Teoria i praktyka*, Wrocław 2023, s. 54–56.

⁹ *G. Edmond*, Is reliability sufficient? The Law Commission and expert evidence in international and interdisciplinary perspective, w: *The International Journal Of Evidence & Proof*, 2012, Nr 16, s. 303–36.

¹⁰ *R. Horne, J. Mullen*, *The Expert Witness in Construction*, Oxford 2013, s. 8–9.

¹¹ *G. Horsman & B. Shavers* (2022). Who is the digital forensic expert and what is their expertise? *WIREs Forensic Science*, 4(5), e1453, s. 5.

¹² *G. Kopczyński*, Przewlekłość postępowania a konieczność zasięgnięcia opinii biegłego w sprawach karnych – uwagi *de lege lata* i *de lege ferenda*, w: *Nowa kodyfikacja prawa karnego*, t. LXVIII, *Acta Universitatis Wratislaviensis*, No 4231, Wrocław 2023, s. 49–50.

¹³ *C.T. Parrott, T.M.S. Neal, J.K. Wilson, S.L. Brodsky*, Differences in Expert Witness Knowledge: Do mock jurors notice and does it matter? *Nebraska Public Policy Center Volume* 43, Nr 1, 2015, s. 77.

¹⁴ *Ch. Ferguson, D. Milward*, *The Art of Science in the Canadian Justice System*, Taylor & Francis, Boca Raton 2017, s. 17.

Istotną kwestią, która nie została podkreślona w projekcie założeń do ustawy o biegłych jest kwestia skutecznej komunikacji biegłego z wymiarem sprawiedliwości. Jak wskazuje *L. Hackman* nieprawidłowa komunikacja w tej dziedzinie może odgrywać dużą rolę w przypadkach pomyłek sądowych¹⁵. W tym obszarze istnieją sprawdzone i przez lata doskonalone modele komunikacji wiedzy eksperckiej odbiorcom raportów. Przez analogię można posłużyć się przykładem z dorobku innej grupy zawodowej, która również komunikuje rezultaty swojej pracy interesariuszom o zróżnicowanej wiedzy technicznej, tj. audytorów wewnętrznych. W ramach Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego, wydanych przez Instytut Audytorów Wewnętrznych znajduje się wymóg, że informacja powinna być obiektywna, jasna, zwięzła, konstruktywna, kompletna i dostarczona na czas (terminowa)¹⁶. W szczegółowych opisach standardów zawodowych audytorzy znajdują odpowiedź, jak spełniać poszczególne – wyżej wskazane – atrybuty poprawnie przekazanej informacji ze zrealizowanych prac.

W dalszych etapach uregulowania omawianego obszaru funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości wartościowe byłoby skorzystanie z istniejących modeli i profili kompetencyjnych zarówno biegłych sądowych, jak i innych analogicznych profesji realizujących zadania zapewniające i doradcze.

III. Pozafinansowe warunki pracy biegłych

Autorzy nowych rozwiązań zdają się mieć świadomość, że eksperci w swoich dziedzinach pracują w obszarach swojej specjalizacji na co dzień i praca na rzecz sądów jest dla nich poboczna, względem podstawowej działalności zawodowej, a więc powinna być atrakcyjna w wielu warstwach:

- 1) wynagrodzenia odzwierciedlającego kompetencje;
- 2) uwzględniać pozafinansowe warunki współpracy w tym efektywność komunikacji;
- 3) uwzględniać prestiż i szacunek do roli tej instytucji wśród interesariuszy wymiaru sprawiedliwości.

W szczególności kluczową rolę powinny mieć tu pozafinansowe warunki współpracy, a przede wszystkim zniesienie barier administracyjnych oraz szacunek do czasu, jaki biegły poświęca na czynności inne niż praca nad samą opinią.

Sposób rekrutacji powinien być intuicyjny i prosty w warstwie technicznej i organizacyjnej oraz wymagający w warstwie merytorycznej. Obecnie ten proces przebiega odwrotnie – jest niejednorodny i w niektórych sądach wymagający pod względem administracyjno-technicznym, a subiektywny i nieadekwatny do współczesnych wymagań merytorycznych. W tym zakresie warto skorzystać zarówno ze sprawdzonych i wieloletnich rozwiązań ustawowych¹⁷, jak i organizacyjno-technicznych w naborze ekspertów oceniających projekty europejskie. Należy zidentyfikować dobre i złe praktyki

w naborze ekspertów zewnętrznych w sektorze publicznym, w celu skorzystania z tych dobrych i uniknięcia błędów tych nieefektywnych. Przykładowo wniosek o wpis na listę ekspertów funduszy europejskich w Województwie Śląskim rozpatrywany jest przez kilka tygodni, a analogiczny wniosek w Województwie Mazowieckim zajmuje kilka miesięcy. Jednym z kluczowych czynników sukcesu rozwiązań śląskich jest wdrożenie intuicyjnej, a jednocześnie dopasowanej do specyfiki naboru aplikacji rekrutacyjnej¹⁸, która prowadzi „za rękę” kandydata jednocześnie wymuszając pewne kroki – merytorycznie istotne (np. skany kluczowych dokumentów potwierdzających doświadczenie i wykształcenie).

Kolejnym zagadnieniem, które ma znaczenie dla przyjazności relacji pomiędzy biegłymi, a sądami to uwzględnienie naturalnych ograniczeń czasowych dla zadań dodatkowych to jest łatwości:

- 1) ustalenia obciążenia czasowego oraz obciążenia liczbą opinii;
- 2) zawiadamianie sądu o tymczasowej nieobecności – nie wymagające decyzji, zarządzeń i komunikatów;
- 3) ustalenie terminów: na dostarczenie opinii, udział w rozprawach zdalnych, udział w rozprawach stacjonarnych.

Powyższe zagadnienie nie wymaga szczegółowych regulacji prawnych, ale przemyślanych i dedykowanych narzędzi elektronicznych wspierających proces opiniowania. Na spójność informatyzacji procesu sądowego, w usystematyzowaniu współpracy z biegłymi wskazuje *V. Harsági*¹⁹. Mając na uwadze, że projekt ustawy o biegłych jest opracowywany równoległe do działań w obszarze informatyzacji wymiaru sprawiedliwości, warto pamiętać, że współpraca z biegłymi powinna być włączona w planowane rozwiązania dotyczące Cyfrowego Sądu – a więc systemu wspierającego cały przebieg danej sprawy. Obecnie zróżnicowanie sposobu podpisania, dostarczenia i włączenia do akt sprawy dowodu z opinii biegłego wynika z braku regulacji zarówno dotyczących biegłych, jak również luk w dotychczasowym przebiegu informatyzacji sądownictwa.

Już dzisiaj zarówno w Polsce (np. w funduszach europejskich), jak i w rozwiązaniach dojrzałych cyfrowo wymiarów sprawiedliwości można znaleźć gotowe opisy modeli i przepływu dokumentów i rezultatów prac (tzw. *work-flow*) oraz

¹⁵ *L. Hackman*, Communication, forensic science, and the law. WIREs Forensic Sci. 2020; e1396, s. 7.

¹⁶ *Standard 11.2. Skuteczne komunikowanie informacji oraz Standard 15.1. Informacja ostateczna z zadania (audytowego)*, w: Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego, Instytut Audytorów Wewnętrznych IIA Polska, Warszawa 2025, s. 81, 116.

¹⁷ Np. art. 31 ustawy z 6.12.2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 198).

¹⁸ Zob. <https://lsi2021-ekspert.slaskie.pl/> – portal rekrutacyjny ekspertów Funduszy Europejskich na lata 2021–2027 Województwa Śląskiego.

¹⁹ *V. Harsági*, Framing the Structure of Court Systems from a Case Management Perspective, w: *P.C.H. Chan* (red.), *C.H. van Rhee*, Civil Case Management in the Twenty-First Century: Court Structures Still Matter, Seria: Ius Gentium: Comparative Perspectives on Law and Justice, Springer, Singapur 2021, s. 163.

odpowiedniej architektury informacji. Opinie powinny być dostarczane i podpisywane w systemie dedykowanym do współpracy z biegłymi lub być integralnym komponentem systemu wsparcia merytorycznego pracy sądów. Opinia biegłego w formie wydruku powinna być wyjątkiem, uzasadnionym specyfiką sprawy i kompetencjami uczestników postępowania. Ze względu na konieczność oceny, wiarygodności i rozliczalności opinii wersja elektroniczna nie powinna być skanem z papieru – ale pierwotnie plikiem wygenerowanym z poziomu programu, w którym została stworzona. Plik taki jest nie tylko mniejszy, a więc łatwiejszy w przesyłaniu i przechowywaniu na infrastrukturze informatycznej sądownictwa, ale również umożliwia dalszą analizę np. w zakresie oryginalności, porównywalności, czy kopiowania na potrzeby przywołania np. w uzasadnieniu rozstrzygnięcia sądowego.

Czynnikiem wpływającym na gotowość do współpracy z sektorem publicznym, w tym z wymiarem sprawiedliwości jest zarówno wysokość, jak również termin wypłaty wynagrodzenia. Wynagrodzenie powinno być wypłacane bez zbędnej zwłoki, po odebraniu przez sąd opinii od biegłego, przy czym bezzwłoczność należy tu oceniać jako efektywną datę wpływu przelewu na konto biegłego, a nie przesyłanie dokumentów kolejnym komórkom administracyjnym, która w całości nie przekłada się na szybki termin wypłaty. Jest to szczególnie ważne dla budowania zaufania pomiędzy ekspertami specjalistycznych dziedzin, a sektorem publicznym. Bezpieczne i komfortowe z perspektywy komórek administracyjnych i finansowych sądu terminy zapłaty – które nie odbiegają od standardów w sektorze publicznym – mogą być nie do przyjęcia w gronach ekspertów, którzy cenią swój czas i ekspercką pracę. Stąd kolejnym komponentem wymagającym uwzględnienia przy modernizacji obszarów współpracy biegłych z sądami – jest zwiększenie efektywności procesu wypłaty wynagrodzenia tj. realnego skrócenia terminu wypłaty wynagrodzenia, w stosunku do terminu otrzymania oraz przejętej przez sąd opinii biegłego.

Ocena okresowa współpracy biegłych powinna obejmować zarówno merytoryczne, jak również aksjologiczne czy interpersonalne aspekty współpracy np. w zakresie etyki (w tym bezstronności i bezinteresowności, ze szczególnym uwzględnieniem konfliktów interesów), responsywności, czy sposobu komunikacji interpersonalnej w trakcie i pomiędzy rozprawami. Szczególnie istotne w tym kontekście są kwestie związane z identyfikacją, zarządzaniem i eliminacją konfliktów interesów. Podobnie jak w przypadku ekspertów oceniających projekty z funduszy europejskich zagadnienie to powinno być badane przed nawiązaniem współpracy z biegłym, w czasie tej współpracy i po jej zakończeniu. Obecnie spotykane są sytuacje, że sądom przedstawiają opinie biegli np. w sprawach kredytów indeksowanych w walutach obcych, którzy wcześniej byli bezpośrednio związani z branżą bankową i doradzali w udzielaniu kredytów obarczonych

wadami prawnymi. Zachowanie bezstronności i bezinteresowności jest gwarantem zaufania do pracy biegłych, a co za tym idzie również zaufania do wymiaru sprawiedliwości jako całości. W tym zakresie istnieje cały szereg trwałych w polskim porządku prawnym rozwiązań począwszy od Kodeksu postępowania administracyjnego²⁰, przez ustawę o służbie cywilnej²¹, czy też wynikający z tej ustawy katalog wartości²², aż po wspomnianą już regulację dotyczącą wydatkowania środków europejskich. Przedłożony projekt założeń ustawy o biegłych nie pozwala na ocenę, czy i w jakim zakresie skorzystano z istniejących dojrzałych rozwiązań regulacyjnych dotyczących zarządzania konfliktami interesów. Warto z nich skorzystać na wczesnym etapie kształtowania ładu regulacyjnego biegłych sądowych, ponieważ wkomponowanie istniejących instytucji do nowego modelu będzie łatwiejsze na etapie wdrożenia, z uwagi na wypracowane już rozwiązania w pragmatyce sektora publicznego.

W kontekście opinii z dowodów biegłego istotne jest uregulowanie posługiwania się przez strony opiniami podmiotów i ekspertów niezamówionych przez sąd. W literaturze anglosaskiej spotykamy sformułowanie „opinia strony trzeciej”, które *de facto* przypomina opinię z dowodu biegłego przedstawionego przez stronę w polskim modelu lub dostarczoną z inicjatywy własnej przez podmiot niezwiązany ze stronami. Niemniej mając na uwadze istnienie opinii przyjaciela sądu – *amicus curiae*, która nie ma jeszcze utrwalonego oparcia prawnego-institutionalnego warto skorzystać z rozwiązań, jakie w innych systemach prawnych pojawiły się przy wykorzystaniu opinii stron trzecich. Heilbrun i in. dostrzegają następujące zalety korzystania z opinii stron trzecich: dokładność, wykrywalność stronniczości innych źródeł, zwiększenie bezstronności i wiarygodności. Wskazuje on na konieczność przeprowadzania testu „szkodliwości w stosunku do wartości dowodowej” lub „testu wiarygodności”, które wykorzystuje się w celu oceny wiarygodności (w tym bezstronności) danej opinii²³. Doprecyzowanie możliwości skorzystania z materiałów dostarczonych przez strony trzecie (np. organizacje konsumenckie lub organizacje branżowe) wymaga opracowania przejrzystego modelu oceny bezstronności, wiarygodności i użyteczności tak dostarczanych opinii.

Ostatnia kwestia wymagająca uwagi w obszarze pozafinansowego wymiaru współpracy sądów z biegłymi to ochrona

²⁰ Art. 8 oraz art. 24 ustawy z 14.6.1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 572).

²¹ Art. 76 ustawy z 21.11.2008 r. o służbie cywilnej (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 409).

²² § 4 oraz § 18 Zarządzenie Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z 6.10.2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. z 2011 r. Nr 93, poz. 953).

²³ K. Heilbrun, A. NeMoyer, Ch. King, M. Galloway, Using Third-Party Information in Forensic Mental-Health Assessment: A Critical Review, Court Review: The Journal of the American Judges Association 541, 2015, s. 32.

prywatności i status prawny biegłych. O ile informacja o tym kto oraz w jakiej dziedzinie został wybrany na biegłego, powinna nadal pozostać informacją publiczną, o tyle docelowy model powinien całkowicie wyeliminować spotykane do dzisiaj zaskakujące praktyki, jak podawanie do publicznej wiadomości prywatnych telefonów, prywatnych e-maili czy – co również się dzisiaj zdarza na części stron internetowych sądów okręgowych – prywatnych adresów zamieszkania biegłych. Szczególnie w kontekście postępów we włączaniu elektronicznych kanałów komunikacji sektora publicznego, w tym sądownictwa – upublicznianie adresu stacjonarnego jest nieuzasadnione. Intencją tak szerokiego udostępnienia danych wydaje się obecnie zapewnienie szybkiego kontaktu komórek organizacyjnych sądów w ramach danego okręgu z biegłymi, jednak naraża biegłych na liczne niedogodności – począwszy od niechcianego kontaktu innych osób niebędących pracownikami sądów (np. stron postępowania) – po eksponowanie na ryzyko ataku cybernetycznego z wykorzystaniem poczty elektronicznej (np. *pishingowego* – zawierającego szkodliwe oprogramowanie). Nadanie przynajmniej części, o ile nie wszystkich uprawnień przysługujących funkcjonariuszom publicznym biegłym sądowym, w związku z wykonywanymi przez nich czynnościami na rzecz wymiaru sprawiedliwości to jeden aspekt oczekiwany w warstwie regulacyjnej, ale niedostrzegany w obecnie procedowanym projekcie założeń do ustawy. Skuteczna ochrona prywatności biegłych, w celu zmniejszenia nacisków lub niepożądanego kontaktu, to aspekt organizacyjny i techniczny wymagający pilnej zmiany, a jednocześnie niewymagający zmiany ustawy, a jedynie pragmatyki postępowania z danymi osobowymi biegłych.

IV. Model kształtowania wynagrodzeń a dynamiczne zmiany w dziedzinach technicznych

Projektowany model powinien uwzględniać również nieakademickie ścieżki profesjonalizacji i potwierdzenia kompetencji specjalizacyjnych. Niecelowe jest uzależnienie wynagrodzenia w głównej mierze od stopni i tytułów naukowych. Przykładowo eksperci w zakresie funduszy publicznych, systemów grantowych, cyberbezpieczeństwa, programowania czy sztucznej inteligencji pomimo wieloletniej praktyki mogą nie mieć odpowiednich stopni i tytułów, naukowych mimo przewagi merytorycznej nad osobami, które takie stopnie lub tytuły posiadają. Pozostając w obszarze wyznaczonych przez przykładowe obszary: ustawodawca uregulował przesłanki do uprawnień w zakresie audytu wewnętrznego²⁴ lub oceny systemów informatycznych i cyberbezpieczeństwa²⁵, ale w żadnym z tych katalogów nie ma związku pomiędzy stopniem doktora, doktora habilitowanego czy tytułem profesora, a jakością wykonywania zadań w tych obszarach, a co za tym idzie dywersyfikacji wynagrodzenia. Docelowy system

biegłych powinien dawać Ministrowi Sprawiedliwości uprawnienia do regulowania wynagradzania ekspertów specjalistycznych dziedzin, bez konieczności zmiany ustawy. Przy czym delegacja ustawowa nie powinna ograniczać Ministra w kształtowaniu wynagrodzeń wyłącznie w odniesieniu do kolejnych etapów kariery naukowej, ale również innych form niezależnego i rozpoznawalnego potwierdzenia profesjonalizmu zawodowego w poszczególnych dziedzinach.

Dużym wyzwaniem dla wymiaru sprawiedliwości są naruszenia praw stron stosunków gospodarczych oraz przestępstwa związane z rozwojem nowych technologii w tym w szczególności z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, czy pojawianiem się coraz to nowszych zagrożeń cybernetycznych. Jak wskazuje *F. Raitt* zagadnienie zmian w dziedzinach nauki – powoduje ciągłe napięcie między dążeniem stron do dopuszczenia dowodów z opinii biegłych korzystnych dla ich sprawy a presją na sądy, aby kontrolowały dopuszczalność dowodów naukowych, które nie mają historii wiarygodności (badawczej)²⁶. Sposób kształtowania wynagrodzeń biegłych powinien uwzględniać dynamiczne zmiany w obszarach nowych technologii, bez powiązania z posiadanymi stopniami naukowymi – a w powiązaniu z praktyką w tych dziedzinach, a więc np. potwierdzeniami profesjonalnymi certyfikatami, które powstają w przestrzeni gospodarczej i społecznej szybciej i elastyczniej niż przebiega awans naukowy²⁷.

V. Projekt założeń do ustawy o biegłych sądowych w perspektywie koncepcji zarządzania wiedzą

Twórcy klasycznego modelu zarządzania wiedzą – *T.H. Devenport* oraz *L. Prusak*²⁸ zdefiniowali cztery główne bariery w tym obszarze. Są to bariery: technologiczne, organizacyjne, kulturowe oraz kompetencyjne. Przedstawiona dalej tabela jest próbą interpretacji powyższych czterech barier zarządzania wiedzą, wraz z przypisaniem każdej z tych barier wyzwań dla wymiaru sprawiedliwości, w zakresie współpracy z biegłymi.

²⁴ Art 286 ustawy z 27.8.2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1530, 1572, 1717, 1756, 1907, z 2025 r. poz. 39).

²⁵ Rozporządzenie Ministra Cyfryzacji z 12.10.2018 r. w sprawie wykazu certyfikatów uprawniających do przeprowadzenia audytu (Dz.U. z 2018 r. poz. 1999).

²⁶ *F. Raitt*, *Emerging Science in Court*, w: *L. Hackman, F. Raitt, S. Black*, *The Expert Witness, Forensic Science and the Criminal Justice Systems of the UK*, Taylor & Francis, Boca Raton 2019.

²⁷ Przykładowo w 2023 r. została wydana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną – ISO – międzynarodowa norma ISO/IEC 42001 określająca wymagania dla systemu zarządzania sztuczną inteligencją (AI), a w 2025 r. został opracowany program certyfikacyjny przez Stowarzyszenie Audytu i Kontroli Systemów Informatycznych (ISACA – Information System Audit and Control Association) audytorów AI: *Advanced in AI Audit (AIIA)*.

²⁸ *T.H. Davenport, L. Prusak*, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press 1998, s. 18–32.

Tabela 1. Współpraca z biegłymi w perspektywie barier zarządzania wiedzą, opracowanie własne (adaptacja) – na podstawie: T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press 1998, s. 18–32

	technologiczne	organizacyjne	kulturowe	kompetencyjne
Główny aspekt bariery	Technologia wspiera zarządzanie wiedzą, ale jej nie tworzy. Nie gwarantuje przepływu wiedzy i – źle wdrożona – może tworzyć iluzję zarządzania wiedzą.	Wiedza istnieje, ale nie jest dostępna, skoordynowana ani zlokalizowana, bo brakuje procedur i struktur.	Najpoważniejsze bariery zarządzania wiedzą są społeczne i kulturowe, nie techniczne.	Wiedza jest zakorzeniona w ludziach, a organizacje systemowo nie potrafią jej ocenić ani wykorzystać.
Wyzwanie w obszarze współpracy sądów z biegłymi	Brak systemów zarządzania dokumentami oraz aplikacji odzwierciedlających przebieg pracy biegłych (<i>workflow</i>), brak powszechnego wykorzystania podpisów cyfrowych, nie jest jedynie problemem technicznym, ale strukturalną barierą współpracy biegłych z sądami.	Proponowany projekt ustawy o biegłych sądowych odpowiada na dotychczasowe niespójne i rozproszone procedury rekrutacyjne i może wesprzeć ewaluację kompetencji. Nie odpowiada jednak na wyzwania dotyczące adekwatności wynagrodzeń biegłych do oczekiwanych kompetencji oraz nie reguluje pozafinansowych czynników motywacyjnych współpracy z biegłymi.	Wyzwaniami, na które nie pozwala obecnie odpowiedzieć proponowany projekt założeń ustawy o biegłych sądowych są kwestie związane z: standardami komunikacyjnymi, kompetencjami aksjologicznymi i miękkimi, w tym kwestią zarządzania konfliktami interesów, sposób odpowiedzi sądu na stronniczość oraz błędy poznawcze.	Proponowany projekt nie odnosi się do zarządzania wiedzą np. utworzenia repozytorium (zanonimizowanych) opinii biegłych, które mogłyby stanowić przyszły materiał do budowania rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Nie proponuje się form współpracy biegłych – wymiany wiedzy, czy dzielenia się doświadczeniami w ramach modelu. Oznacza to, że część tych aktywności zostanie utracona lub skomercjalizowana (np. wybitni biegli – będą prowadzić odpłatne szkolenia na rynku, zamiast uczestniczyć w doskonaleniu modelu publicznego).

Proponowany projekt założeń do ustawy o biegłych sądowych – choć odnosi się do części współczesnych barier zarządzania wiedzą w wymiarze sprawiedliwości – nie koncentruje się na wszystkich czterech barierach, w adekwatny do potrzeb sposób. W większym stopniu koncentruje się na aspektach proceduralnych (organizacyjnych) i w zasadniczym aspekcie projektu – na kwestiach kompetencyjnych. Niemniej nieodpowiednio do potrzeb współczesnego sądownictwa pomija aspekty kulturowe (w tym kwestie etyczne, związane z zapewnieniem bezstronności) oraz technologiczne związane ze wsparciem technologii dla procesu opiniowania i agregowania wiedzy wynikającej z opinii biegłych.

S. Husain oraz J.-L. Ermine w 2021 r. rozbudowali oraz uwspółcześili model zarządzania wiedzą T.H. Davenporta. Autorzy podkreślają cykliczny proces zarządzania wiedzą składający się z czterech kluczowych etapów: odkrywania, pozyskiwania, dzielenia się oraz zastosowania wiedzy²⁹. Odkrywanie wiedzy polega na identyfikowaniu wiedzy jawnej i ukrytej na podstawie danych, obserwacji, wywiadów czy analiz, a następnie jej porządkowaniu

i osadzeniu w kontekście. Pozyskiwanie wiedzy obejmuje zarówno eksternalizację (zamianę wiedzy ukrytej na jawną), jak i internalizację (przekształcanie wiedzy jawnej w ukrytą poprzez uczenie się w działaniu). Dzielenie się wiedzą ma na celu dostarczenie właściwej wiedzy właściwej osobie we właściwym czasie i jest realizowane m.in. poprzez wspólnoty praktyków, prezentacje, systemy informatyczne i narzędzia komunikacyjne. Zastosowanie wiedzy oznacza jej praktyczne wykorzystanie w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. Model podkreśla, że realna wartość zarządzania wiedzą ujawnia się dopiero wtedy, gdy wiedza jest skutecznie używana, co przekłada się na lepsze wyniki organizacji.

W przypadku pozyskania opinii biegłych przez wymiar sprawiedliwości, istnieją pewne stałe elementy, które częściowo odzwierciedlają ten proces, w wyniku czego możliwe jest zdefiniowanie „cyklu życia” wiedzy eksperckiej w sądzie.

²⁹ S. Husain, J.-L. Ermine, *Knowledge Management Systems: Concepts, Technologies and Practices*, Emerald Publishing 2021, s. 37–38.

Tabela 2. Ilustracja cyklu zarządzania wiedzą w sądzie, pozyskanej poprzez współpracę z biegłymi, opracowanie własne – adaptacja modelu *S. Husaina, J.-L. Ermine'a* oraz *T. H. Davenporta*³⁰

Etap cyklu życia wiedzy w kontekście współpracy sądu z biegłym	Kluczowy aspekt danego etapu	Aspekt ujęty w przedstawionym projekcie założeń do ustawy
1) wybór biegłego na etapie jego wpisu na listę biegłych	pozyskanie „dostawcy wiedzy” przez wymiar sprawiedliwości	Tak
2) identyfikacja potrzeby powołania biegłego i określenie zakresu oczekiwanej opinii	określenie luki wiedzy	częściowo
3) interakcja i doprecyzowanie	określenie zakresu opinii i wybranie konkretnego biegłego do konkretnej sprawy	Nie
4) dostarczenie opinii przez biegłego oraz weryfikacja jakości opinii	ocena przez sąd atrybutów opinii biegłego – jakości, komunikatywności, terminowości, precyzji itp. w świetle potrzeb i oczekiwań sądu	Nie
5) wykorzystanie opinii do wydania rozstrzygnięcia	kodowanie wiedzy – włączenie opinii do dowodów w sprawie – dowodu z opinii biegłego	Tak (dorozumiane)
6) retencja i archiwizacja	agregacja wiedzy i zapewnienie jej rozliczalności i weryfikowalności oraz włączenie do wiedzy całego wymiaru sprawiedliwości	Nie

Również w perspektywie etapów pozyskania i zarządzania wiedzą zewnętrzną, jaką wymiar sprawiedliwości otrzymuje w wyniku współpracy z biegłymi – zidentyfikować można luki zaproponowanego projektu założeń ustawy o biegłych sądowych. Wypracowanie nowego, spójnego i nowoczesnego modelu współpracy z biegłymi wydaje się bazować na niezmiennych założeniach np. że formalny proces selekcji i rekrutacji biegłych oraz ich okresowa ocena, pozwoli rozwiązać zasadnicze bariery jakościowe współpracy z biegłymi. W przedłożonej prezentacji, która wskazuje na docelowe komponenty modelu współpracy z biegłymi – nie jest możliwe zidentyfikowanie w jaki sposób będą eliminowane bariery w zarządzaniu wiedzą oraz w jaki sposób, wiedza pozyskana od biegłych może w sposób twórczy „zasilać” kompetencje wymiaru sprawiedliwości np. w kontekście systemów opartych na sztucznej inteligencji.

Podsumowanie

Dotychczas upublicznione dokumenty na temat ustawy o biegłych mogą sugerować, że prace nad ustawą są prowadzone metodycznie zgodnie z modelem – od projektu założeń – do projektu końcowego. Jednak niepokój budzi spadająca dynamika prac nad projektem i wiele niewiadomych w tym obszarze. W zaktualizowanym wykazie prac legislacyjnych Rady Ministrów w lipcu 2025 r. została zawarta informacja,

że projekt ustawy o biegłych sądowych oraz instytucjach opiniujących otrzymał numer UD265 oraz będzie procedowany od IV kwartału 2025 r., tj. półtora roku od prezentacji założeń do ustawy³¹. Projekt ustawy nie został upubliczniony do grudnia 2025 r.

Skoncentrowanie się na regulacji ustawowej może zawęzić perspektywę analizowanego obszaru do kilku problemów, pozostawiając pozostałe – dawno rozpoznane – nierozwiązanymi. Do tych ostatnich kwestii należy zaliczyć stworzenie dedykowanego do współpracy z biegłymi systemu informacyjnego (np. jako komponentu Cyfrowego Sądu), kształtowanie motywujących finansowych i pozafinansowych warunków współpracy z sądami oraz efektywność komunikacyjna sądów z biegłymi i biegłych z sądami. Projekt nie wskazuje, czy, a jeśli tak, to w jaki sposób biegli sędziowie w Polsce będą mogli wykorzystywać sztuczną inteligencję oraz czy, a jeśli tak, to w jaki sposób opinie biegłych będą agregowane i przetwarzane w celu tworzenia modelu treningowego dla sztucznej inteligencji wykorzystywanej w sądownictwie. W tym aspekcie docelowy model współpracy z biegłymi powinien odpowiadać zarówno na istniejące dobre praktyki krajowe

³⁰ Tamże.

³¹ Zob. <https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-bieglych-sadowych-oraz-instytucjach-opiniujacych>.

np. „Dobre standardy w zarządzaniu systemami sztucznej inteligencji i automatycznego podejmowania decyzji w sektorze publicznym”³², jak i międzynarodowe np. wydane przez UNESCO wytyczne „Guidelines for the use of AI systems in courts and tribunals”³³.

Analiza przedstawionego w projekcie założeń do ustawy o biegłych sądowych modelu w perspektywie rozpoznanych przez naukę wyzwań w tym obszarze, jak również w świetle powszechnie uznanych modeli zarządzania wiedzą – nie

dają pewności, że zostanie osiągnięty modernizacyjny cel planowanej regulacji.

³² M. Siwanowicz-Suska, M. Kajalidis, D. Macyszyn, Dobre standardy w zarządzaniu systemami sztucznej inteligencji i automatycznego podejmowania decyzji w sektorze publicznym, Fundacja Moje Państwo, Warszawa 2022.

³³ J.D. Gutiérrez, Guidelines for the use of AI systems in courts and tribunals, Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Edukacji, Nauki i Kultury – UNESCO, Paryż 2025.

SUMMARY

Expert Support for the Judiciary from the Perspective of Knowledge Management

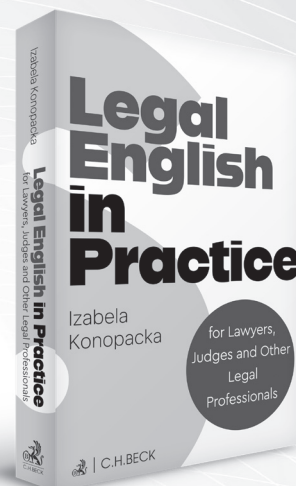
The paper examines expert support for the judiciary in the context of the proposed assumptions of the Act on court experts, analysing them through the lens of knowledge management concepts. The aim of the study is to assess the extent to which the proposed regulatory solutions address contemporary challenges related to the quality of expert opinions, cooperation between courts and experts, and the effective use of expert knowledge in judicial decision-making. The research is based on a qualitative analysis of the draft assumptions and a comparative analysis with selected knowledge management models and best practices, including the classical framework developed by Davenport and Prusak and its later extensions. The article identifies regulatory and organisational gaps concerning, inter alia, the competency profile of court experts, communication standards, conflict of interest management, the use of digital technologies, and the retention and aggregation of knowledge derived from expert opinions. The findings indicate that the proposed assumptions focus primarily on procedural and formal aspects, while insufficiently addressing cultural, technological and systemic barriers, which may limit the reform's modernisation potential. The author argues for complementing the proposed regulation with solutions supporting the full lifecycle of expert knowledge management within the judiciary.

Key words: court experts, judiciary, knowledge management, expert competencies, judicial digitalisation, artificial intelligence in courts

REKLAMA

DLA PRAWNIKÓW, SĘDZIÓW I INNYCH ZAWODÓW PRAWNICZYCH

Praktyczny podręcznik Legal English prowadzący przez kluczowe obszary praktyki prawniczej – od **obsługi klienta**, poprzez **postępowanie sądowe**, aż po zastosowanie **AI w codziennej pracy prawnika** i w wymiarze **sprawiedliwości**. Publikacja łączy klasyczne **ćwiczenia językowe z zadaniami stricte prawniczymi**, np. analizą orzeczenia ETPC



Dowiedz się więcej: ksiegarnia.beck.pl | 81 46 13 300