

Zarządzanie poprzez rezultaty na przykładzie fińskiej organizacji wymiaru sprawiedliwości.

Szymon Kokot, zdobywca wyróżnienia Letniej Szkoły Leszka Balcerowicza organizowanej przez FOR

Przez nieefektywną organizację wymiaru sprawiedliwości Polska traci miliony. Kwota tylko wypłaconych odszkodowań za przewlekłość postępowania w 2014 r. wyniosła 4,8 mln zł. Nie do oszacowania są straty spowodowane niechęcią inwestorów czy brakiem zaufania obywateli do wymiaru sprawiedliwości. Trudno jest jednak mówić o nowoczesnych reformach sądownictwa w perspektywie ostatnich zmian i burzliwych dyskusji politycznych.

Badania statystyczne pokazują, iż sytuacja finansowa i kadrowa wymiaru sprawiedliwości w Polsce na tle Europy jest dobra. Średnio na 100 000 mieszkańców przypada 27,8 sędziów, a najczęściej w Europie wynosi ona około 17,9. W 2016 r. Polska przeznaczyła 1,77% budżetu państwa na sądownictwo, co w przeliczeniu daje 0,35% PKB na mieszkańca. We wszystkich rankingach nakładów na wymiar sprawiedliwości Polska znajduje się w ścisłej czołówce. Skoro pieniądze i kadra pracownicza teoretycznie nie stanowią problemu więc gdzie jest źródło nieefektywności Polskiego wymiaru sprawiedliwości? Wymiar sprawiedliwości jest instytucją o szczególnej pozycji i doniosłości. Z tego względu wszelkie próby zmian należy rozpatrywać z wyjątkową starannością, zważając na niezawisłość sędziowską oraz jakość orzekania.

Wymiar sprawiedliwości jest jednak przede wszystkim jednym z sektorów publicznych, jak w każdej organizacji przydatne mogą okazać się tutaj rozwiązania rynkowe. W Sądach w całej Polsce codzienna praca polega na analizie tysiące stron akt, przeprowadzania setek godzin rozpraw oraz przygotowywaniu do rozpatrzenia tysięcy wpływających pozwów, wniosków i innych pism procesowych. Jak w każdej tego typu instytucji najważniejsza jest organizacja pracy ogółu pracowników oraz planowanie czyli zarządzanie. Unijne tablice wymiarów sprawiedliwości na 2017 r. wskazują na tendencję, iż najlepiej wypadają kraje skandynawskie. Pomijając różnice między Polską a tymi krajami oraz w myśl zasady, iż warto uczyć się od najlepszych przyjrzyjmy się jednemu z rozwiązań zarządzania sądownictwem w Finlandii, które idealnie odpowiada na problemy organizacji Polskiego wymiaru sprawiedliwości.

Mowa o zarządzaniu poprzez rezultaty czy zarządzaniu według wyników. Jest to jedna z nowoczesnych form kierowania i organizowania pracy różnego typu organizacji gdzie wyniki finansowe oraz rywalizacja nie mają istotnego znaczenia. Najważniejszym elementem z punktu widzenia polskiego sądownictwa jest planowanie działania i finansowania

poszczególnych sądów. Podstawą planowania są oczywiście rzetelne statystyki prowadzone w poprzedzającym okresie. Obecnie w Polsce są stosowane lakoniczne i nieadekwatne plany działania, do których nie jest przywiązywana większa waga.

Fiński wymiar sprawiedliwości rozpoczął stosowanie zarządzania poprzez rezultaty w 1995r., po sukcesie wcześniejszego stosowania w administracji państwowej. Dzięki zastosowaniu planów poszczególne jednostki w sądzie mają świadomość do czego należy dążyć i jak organizować pracę. Mają okazję do analizy własnych wyników, zastanowienia dlaczego rezultaty nie zostały osiągnięte i wprowadzenia zmian. Podkreślam, że nie mówimy tutaj o jakiegokolwiek rywalizacji sędziów w szybkości orzekania, ale raczej szybkości pracy sekretariatów które zajmują się obsługą spraw. W Finlandii Departament Administracji Sądowej co roku ustala wskaźniki oceny wyników przez sądy, im lepszy jest dobór wskaźników tym łatwiej jest wyciągać wnioski z raportów. Za pomocą wskaźników zostaje zobrazowana produktywność i ekonomika danego sądu. Produktywność to liczba wydanych orzeczeń w przeliczeniu na jednego sędziego albo co może mieć lepiej obrazować faktyczną sytuację, liczba wyroków podzielona przez liczbę osób zatrudnionych w danym sądzie. Ekonomika jest wysokością przydzielonych środków finansowych podzieloną przez liczbę wydanych orzeczeń. Przyjmuje się również jako miernik, efektywność czyli czas trwania postępowania sądowego. Ważnym elementem zarządzania poprzez rezultaty jest coroczne omawianie wyników przez przedstawicieli Departamentu Administracji Sądowej z każdą jednostką sądownictwa. Wspólnie zostają omówione przykładowe reformy, projekty i stopień zrealizowanych zadań. Najważniejszym elementem są jednak prognozy na przyszły okres dotyczące wpływu spraw danego rodzaju, liczby spraw załatwionych oraz czas potrzebny do ich załatwienia. Ustalane są kwestie techniczne dotyczące np. personelu odpowiedniego do sprawnego działania, przeciętnego czasu załatwienia standardowej sprawy danego rodzaju.

Podsumowując dzięki planowaniu organizacji pracy cały personel sądu wraz z kadrą kierowniczą posiada wiedzę co do przewidywanej ilości spraw oraz adekwatnej do niej liczby osób obsługi. Jasne jest, iż jeden element nie uzdrowi całego systemu jednak z pewnością może on pomóc w szybszym rozpatrywaniu spraw nie naruszając przy tym niezawisłości sędziowskiej.

BIBLIOGRAFIA

1. M. Jankowski, P. Ryłski, Zarządzanie wymiarem sprawiedliwości. Tendencje w wybranych krajach Unii Europejskiej, Warszawa 2010
2. The 2017 EU Justice Scoreboard, EU 2017