

Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce

na lata 2014-2020



Warszawa, luty 2014

Dokument jest efektem prac zespołu roboczego, w skład którego wchodziłi przedstawiciele Ministerstwa Sprawiedliwości, Prokuratury Generalnej, Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury oraz Centralnego Zarządu Służby Więziennej.

Redakcja tekstu: Departament Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości

© Ministerstwo Sprawiedliwości

Warszawa, luty 2014 r.

Warszawa, dnia 5 lutego 2014 r.

Szanowni Państwo,

W Unii Europejskiej trwa proces tworzenia wspólnej przestrzeni sprawiedliwości. Jest on oparty na trzech zasadach: powszechnego dostępu do wymiaru sprawiedliwości, budowy spójności tej przestrzeni, a także zwiększaniu partycypacji społecznej. Postulaty te są definiowane z punktu widzenia obywatela, który w ten sposób stawiany jest w centrum przestrzeni sprawiedliwości. Tym samym gwarancyjna rola państwa, zapewniająca **ochronę i poszanowanie praw obywatela** staje się priorytetem dla rozwoju i modernizacji przestrzeni sprawiedliwości.

Instytucje publiczne funkcjonujące w przestrzeni sprawiedliwości podlegają nieustannym zmianom w odpowiedzi na nowe wyzwania oraz na potrzeby obywateli. W ostatnich latach jesteśmy świadkami dynamicznego procesu informatyzacji, budowania nowych standardów jawności i przejrzystości czy też wprowadzania innowacyjnych rozwiązań z dziedziny zarządzania. Działania te potwierdziły ogromny potencjał kompetencyjny i organizacyjny zarówno **sędziów i prokuratorów**, jak również **kuratorów, urzędników oraz funkcjonariuszy Służby Więziennej i innych osób zaangażowanych w usprawnianie wymiaru sprawiedliwości**. Zaangażowanie wszystkich podmiotów będzie konieczne także w przyszłości, bowiem istnieje konieczność zapewnienia obywatelom przestrzegania ich praw na coraz wyższym poziomie. Wynika to z oczekiwań obywateli, priorytetów Rady Ministrów, a także licznych zobowiązań międzynarodowych.

Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce, którą oddajemy w Państwa ręce stanowi rezultat uzgodnień praktycznie wszystkich występujących w niej podmiotów i interesariuszy, w tym organizacji pozarządowych reprezentujących obywatelski punkt widzenia. Dokument ten prezentuje możliwości rozwojowe zarówno na poziomie zespołów, organizacji jak i przestrzeni jako całości. Strategia przedstawia najważniejsze kierunki doskonalenia, wskazując cele i możliwe metody ich osiągnięcia. Akcentuje ona szczególnie istotną rolę **kompleksowego spojrzenia** na problemy pojawiające się w przestrzeni sprawiedliwości oraz głównego adresata wszelkich działań którym jest obywatel.

Jesteśmy przekonani, że wielowymiarowe, innowacyjne, zintegrowane i oparte na dobrych praktykach podejście zaproponowane w strategii jest najskuteczniejszą drogą do realizacji głównego celu, jakim jest stale zwiększanie poziomu zaufania obywateli do podmiotów publicznych funkcjonujących na co dzień w przestrzeni sprawiedliwości.

Marek Biernacki
Minister Sprawiedliwości

Andrzej Seremet
Prokurator Generalny

Główne elementy Strategii Modernizacji Przestrzeni Sprawiedliwości

| | | | |
|-----------------------|---|-------------|--|
| Podmioty strategii | Sądownictwo | Prokuratura | Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury |
| | Służba Więzienna | | Ministerstwo Sprawiedliwości |
| Czas | Strategia na lata 2014 - 2020 | | |
| Misja | Zapewniamy prawo obywateli do sprawiedliwości wykonując swoje zadania w sposób sprawny, kompetentny i efektywny | | |
| Wizja | Cieszące się zaufaniem instytucje państwa w przestrzeni sprawiedliwości | | |
| Kierunki strategiczne | Prawa obywateli w centrum przestrzeni sprawiedliwości | | |
| | Poprawa sprawności | | |
| | Zwiększenie spójności działania (konsolidacja) | | |
| | Poprawa efektywności wydatkowania środków | | |

Cieszę się zaufaniem instytucje państwa w przestrzeni sprawiedliwości



Spis treści

| | | |
|-------|---|----|
| I. | Wprowadzenie | 1 |
| II. | Przestrzeń sprawiedliwości..... | 4 |
| IV. | Wspólne narzędzie budowy strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości | 10 |
| V. | Implikacje systemu strategii rządowych | 11 |
| VI. | Horyzont czasowy strategii | 13 |
| VII. | Ukierunkowanie strategii na obywatela | 14 |
| VIII. | Wizja dla podmiotów przestrzeni sprawiedliwości | 19 |
| IX. | Kierunki strategiczne..... | 22 |
| X. | Mapa celów..... | 30 |
| XI. | Monitorowanie strategii..... | 39 |
| XII. | System wdrażania | 41 |
| XIII. | Komunikacja..... | 43 |
| XIV. | Załączniki | 45 |

Wykaz stosowanych definicji i pojęć zarządczych

Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) – pozwala na weryfikację i ocenę sytuacji organizacji pod kątem: mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. W przypadku strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości analizę SWOT wykonano dla każdego z podmiotów strategii. Została ona dokonana przez zespół roboczy złożony z przedstawicieli Ministerstwa Sprawiedliwości, Prokuratury Generalnej, Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury oraz Centralnego Zarządu Służby Więziennej.

Benchmarking – metoda stosowana w zarządzaniu, polegająca na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez zarządzany podmiot, ze stosowanymi w innych, porównywalnych podmiotach. Wynik takiej analizy służy jako podstawa działań modernizacyjnych i doskonalenia.

Cele – oznaczają planowane rezultaty działań podjętych w ramach realizacji strategii. Zostały przedstawione według logiki przyjętej w ramach Zrównoważonej Karty Wyników czterech przekrojowych perspektyw, a także z podziałem na poszczególne podmioty przestrzeni sprawiedliwości.

Dobre praktyki - oznaczają innowacyjne projekty i działania, stanowiące praktyczne rozwiązanie konkretnych problemów, przynoszące określone, pozytywne rezultaty. Projekty te charakteryzują się tym, że zostały już z powodzeniem wdrożone, a ich powielenie bądź wykorzystanie jest możliwe w innych miejscach, często bez zmian o charakterze legislacyjnym. Strategia przykładą dużą wagę do promowania tworzących się dobrych praktyk, a miejscem, w którym gromadzone będą ich opisy, jest strona Informatora Statystycznego Wymiaru Sprawiedliwości (www.isws.ms.gov.pl).

Kierunki strategiczne - wspólny mianownik do formułowania celów dla poszczególnych podmiotów przestrzeni sprawiedliwości. Kierunki zostały sformułowane dla każdej z czterech perspektyw wyodrębnionych w Zrównoważonej Karcie Wyników.

Konsolidacja – oznacza działania prowadzone w celu uzyskania wewnętrznej spójności organizacyjnej. W odniesieniu do podmiotów przestrzeni sprawiedliwości tak zakreślony kierunek strategiczny należy rozumieć na kilku płaszczyznach: współpracy podmiotów strategii, ujednoczenia wykorzystywanych systemów IT, a także szerszego wykorzystania narzędzi informatycznych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz budowania poczucia zespołowości w funkcjonowaniu wymiaru sprawiedliwości.

Kontrola zarządcza - to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. W zakresie wdrażania strategii szczególne znaczenie ma corocznie przygotowywany plan działalności dla działu administracji rządowej sprawiedliwość, jak również plan działalności dla powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury. W wyniku porozumienia między Ministrem Sprawiedliwości i Prokuratorem Generalnym ustalono, że plany działalności dla działu sprawiedliwość i dla prokuratury będą spójne ze strategią modernizacji przestrzeni sprawiedliwości. W przypadku pozostałych podmiotów spójność zostanie zapewniona przez Ministra Sprawiedliwości poprzez mechanizm kaskadowania celów z planu działalności dla działu na poziom jednostek.

Misja - opis zadań dla wszystkich podmiotów przestrzeni sprawiedliwości, istotny dla spójności ich działania.

Model menedżerski – model zarządzania nawiązujący do koncepcji New Public Management (Nowe Zarządzanie Publiczne), który podkreśla istotę ekonomicznych aspektów wydatkowania środków publicznych przy jednoczesnym skoncentrowaniu na poprawie jakości usług publicznych i skuteczności działania sektora publicznego.

Proces – w rozumieniu zarządczym proces to sekwencja uporządkowanych czynności, w wyniku których zostaje dostarczony określony produkt. Należy wyraźnie zaznaczyć, że proces w rozumieniu zarządczym nie jest tożsamy z procesem sądowym, regulowanym procedurami prawnymi.

Projekt – oznacza uporządkowane, spójne i ukierunkowane na konkretny cel działanie, mające swój określony horyzont czasowy i zakładające osiągnięcie konkretnych rezultatów. Projekty są jednym z narzędzi wdrażania strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości. W celu zapewnienia spójności realizowanych projektów z celami strategii, w Ministerstwie Sprawiedliwości podjęte zostały działania porządkujące środowisko projektowe. Narzędziem umożliwiającym powyższe działania jest zarządzanie portfelem projektów. Projekty, które są nim objęte, to zarówno projekty legislacyjne, jak i systemowe projekty rozwojowe (mające zazwyczaj inwestycyjny charakter).

Wizja – odpowiedź na pytanie o przyszłość przestrzeni sprawiedliwości oraz wskazanie pożądanego kierunku rozwoju.

Zrównoważona Karta Wyników („Balanced Scorecard”) – jest instrumentem zarządzania strategicznego, który umożliwia pomiar efektywności organizacji w wielu płaszczyznach jej działania. ZKW pozwala przełożyć wizję i strategię podmiotu na mierzalne cele, wspomaga ustalenie głównego celu organizacji oraz sposobów prowadzących do jego realizacji. W klasycznej ZKW wyróżnia się cztery perspektywy rozwojowe organizacji: perspektywa klienta (marketingowa), perspektywa rozwoju i wzrostu (innowacyjna), perspektywa procesów wewnętrznych (operacyjna), oraz perspektywa finansowa. Na potrzeby strategii przyjęto, w miejsce perspektywy klienta, perspektywę obywatela.

I. Wprowadzenie

1. Niniejsza strategia została przygotowana przez zespół składający się z przedstawicieli Ministerstwa Sprawiedliwości, Prokuratury Generalnej, Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury oraz Centralnego Zarządu Służby Więziennej, po uwzględnieniu szeregu opinii i stanowisk. Redakcji tekstu dokonał zespół Departamentu Strategii i Deregulacji Ministerstwa Sprawiedliwości.

2. Punktem wyjścia do budowania strategii była analiza mocnych i słabych stron (SWOT) przestrzeni sprawiedliwości w Polsce¹. W procesie przygotowania tej analizy wykorzystano zarówno dorobek własny podmiotów zaangażowanych w tworzenie strategii, jak i opracowania ekspertów zewnętrznych (źródła naukowe, rekomendacje instytucji międzynarodowych, wnioski z projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe itd.).

3. Budowie strategii przyświecały cztery cele:

- zwiększenie stabilności i ciągłości procesu modernizacji przestrzeni sprawiedliwości;
- wielokryterialne spojrzenie na funkcjonowanie przestrzeni sprawiedliwości
- usytuowanie obywatela w centrum przestrzeni sprawiedliwości;
- zdefiniowanie podstaw do absorpcji środków UE w perspektywie 2014-2020.

4. Proces modernizacji przestrzeni sprawiedliwości musi charakteryzować się ciągłością i stabilnością. Tymczasem w okresie od rozpoczęcia transformacji ustrojowej w Polsce w 1989, do roku 2014, kiedy powstała niniejsza strategia, urząd ministra sprawiedliwości sprawowało aż 21 osób. Ta zmienność otoczenia politycznego nie sprzyjała wytyczeniu klarownej ścieżki rozwoju. Dlatego strategia służyć ma ustaleniu takiego zakresu kierunków działania, co do którego powstanie powszechny konsensus, co pozwoli na jej konsekwentne wdrażanie niezależnie od stabilności otoczenia politycznego.

**zespół ds.
strategii**

analiza SWOT

cele dla strategii

**ciągłość,
stabilność**

¹ Analiza SWOT stanowi załącznik nr 1 do niniejszej strategii.

5. Jednym z fundamentalnych założeń przyjętych w trakcie prac nad strategią była koncepcja odejścia od jednowymiarowego postrzegania przestrzeni sprawiedliwości przez pryzmat jedynie sprawności działania na rzecz spojrzenia wielokryterialnego, uwzględniającego cztery perspektywy. Oprócz sprawności działania pojawia się perspektywa poszanowania i ochrony praw obywatela (perspektywa obywatela), perspektywa spójności oraz perspektywa efektywności finansowej.

**wielo-
wymiarowość**

6. Najważniejszą funkcją strategii jest jednak zmiana sposobu myślenia o działaniu instytucji publicznych w przestrzeni sprawiedliwości. Cechami tego nowego podejścia powinny być przede wszystkim ukierunkowanie na prawa obywatela i rozwiązywanie jego problemów natury prawnej. Priorytet ten znajduje swoje uzasadnienie w Konstytucji RP, filozofii budowy europejskiej przestrzeni sprawiedliwości oraz strategicznych dokumentach rządowych.

**ukierunkowanie
na obywatela**

7. Strategia nawiązuje horyzontem czasowym do perspektywy finansowej Unii Europejskiej na lata 2014-2020. Takie podejście ma sprzyjać wdrażaniu spójnych działań w zakresie nowych projektów finansowanych ze środków zagranicznych. Strategia poprzez swój tytuł świadomie nawiązuje również do funkcjonującego w dokumentach unijnych pojęcia „przestrzeni wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości”², traktując rzeczywistość, do której się odnosi, jako polską część europejskiej przestrzeni sprawiedliwości.

**kontekst
europejski**

8. Niniejsza strategia jest strategią modernizacji, ponieważ przewiduje – w ramach mechanizmów wdrożeniowych – szeroki zakres stosowanych środków, wychodzących poza sferę rozwiązań legislacyjnych, których łączne oddziaływanie w kierunku realizacji celów strategicznych wprowadzi element konsekwencji w procesie realizowanych zmian. Mechanizm wdrożenia zakłada wykorzystanie trzech głównych narzędzi:

**szerokie
spektrum
narzędzi
wdrożenia**

- projektów legislacyjnych i rozwojowych;
- kontroli zarządczej;
- dobrych praktyk.

² Określenie to pojawia się w Traktacie o Unii Europejskiej, którego Artykuł 3 ust. 2 stanowi: „Unia zapewnia swoim obywatelom przestrzeń wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości bez granic wewnętrznych, w której zagwarantowana jest swoboda przepływu osób, w powiązaniu z właściwymi środkami w odniesieniu do kontroli granic zewnętrznych, azylu, imigracji, jak również zapobiegania i zwalczania przestępczości”. Z kolei Tytuł V Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (ust. 67-89) jest poświęcony przestrzeni wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości.

Dobra praktyka

Konstrukcja dokumentu strategicznego przewiduje ilustrowanie zagadnień poruszanych w tekście opisami dobrych praktyk. Każda z zamieszczonych w strategii dobrych praktyk przyniosła już wymierne rezultaty w miejscu gdzie została wdrożona). W przypadku zainteresowania szczegółami tych rozwiązań polecamy nawiązanie bezpośredniego kontaktu z jednostkami, które już przeszły etap wdrażania. Stąd każda praktyka opatrzona będzie wskazaniem źródła, z którego pochodzi. Dzielenie się wiedzą w relacjach poziomych w systemie wymiaru sprawiedliwości jest obszarem mającym ogromny potencjał wykorzystania. Szerszy opis dobrych praktyk będzie umieszczony na portalu Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości (isws.ms.gov.pl) w sekcji *Dobre Praktyki*.

II. Przestrzeń sprawiedliwości

9. Planując opracowanie dokumentu strategicznego przyjęto założenie, że rozwiązywanie problemów obywatela w relacji z systemem prawa wymaga kompleksowego, szerokiego podejścia. Stąd decyzja, aby strategia, której celem jest poprawa sytuacji obywatela w dochodzeniu swoich praw, obejmowała szeroki zakres instytucji i podmiotów.

10. Sankcjonując to szerokie podejście niniejsza strategia wykorzystuje pojęcie przestrzeni sprawiedliwości. Nawiązuje ono treścią do określenia pojawiającego się w dokumentach Unii Europejskiej (m.in.: art. 3. ust. 2. Traktatu o Unii Europejskiej; Tytuł V, art. 67-68 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej). Poprzez przestrzeń sprawiedliwości rozumie się tam taki stan, w którym obywatele jakiegokolwiek państwa członkowskiego mają tak samo łatwy dostęp do sądów w pozostałych państwach członkowskich, jak w swoim rodzimym państwie. Warunkiem funkcjonowania takiej przestrzeni jest ścisła współpraca pomiędzy instytucjami wymiaru sprawiedliwości, organami ścigania i innymi instytucjami z ich otoczenia ze wszystkich państw Unii. Obszar sprawiedliwości powinien być oparty na zasadzie przejrzystości i demokratycznej kontroli oraz dialogu ze społeczeństwem obywatelskim, co przyczyni się do wzrostu akceptacji i wsparcia ze strony obywateli³.

11. Strategia zakłada, że uzyskanie efektu w postaci łatwiejszego dostępu do sprawiedliwości w Polsce, musi być oparte o te same założenia, które odniesiono do przestrzeni europejskiej: konieczność istnienia opartej o wspólne cele współpracy pomiędzy instytucjami występującymi w przestrzeni sprawiedliwości w obrębie państwa polskiego, a także o rozbudowany dialog obywatelski przyczyniający się do wzrostu zaufania w obrębie przestrzeni sprawiedliwości.

12. Cele strategii zostały zdefiniowane dla pięciu segmentów przestrzeni sprawiedliwości: sądownictwa, prokuratury, Służby Więziennej, Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury oraz Ministerstwa Sprawiedliwości. W dalszej części instytucje te będą nazywane podmiotami strategii.

**kompleksowe
podejście
strategii**

**pojęcie
przestrzeni
sprawiedliwości**

**przestrzeń
sprawiedliwości
w Polsce**

**podmioty
strategii**

³ Posiedzenie Rady Europejskiej w Tampere, 15-16 października 1999 r. Wnioski Prezydencji, Monitor Integracji Europejskiej 2002, nr 53, s. 289 - 290.

13. W przestrzeni sprawiedliwości występują jednak nie tylko wymienione powyżej podmioty strategii. Pojawiają się w niej także inne instytucje, które na potrzeby tego dokumentu określono mianem interesariuszy. W strategii przyjęto założenie, że współdziałanie wszystkich uczestników przestrzeni sprawiedliwości jest warunkiem skutecznego wdrożenia strategii.



14. Podmioty strategii zostały wyodrębnione na podstawie art. 24 ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej. Według ustawy, dział sprawiedliwość obejmuje sprawy sądownictwa (z uwzględnieniem zasady niezawisłości sędziowskiej), prokuratury, notariatu, adwokatury i radców prawnych oraz tłumaczy przysięgłych. Ministrowi właściwemu do spraw sprawiedliwości podlega Centralny Zarząd Służby Więziennej. Dział sprawiedliwość obejmuje także wykonywanie kar oraz środków wychowawczych i środka poprawczego orzeczonego przez sądy oraz sprawy pomocy postpenitencjarnej.

15. Na procesy zachodzące w przestrzeni sprawiedliwości należy spojrzeć jak na sekwencję logicznych zdarzeń. W postępowaniu karnym ciąg ten rozpoczyna się od prokuratury. Zadaniem prokuratury jest strzeżenie praworządności oraz ściganie przestępstw. Jest ono realizowane przez Prokuratora Generalnego i podległych mu prokuratorów. Z kolei w przypadku szeroko rozumianych postępowań cywilnych, w tym rodzinnych i opiekuńczych, inicjowanie spraw ma miejsce bezpośrednio w

**interesariusze
przestrzeni
sprawiedliwości**

**procesy w
przestrzeni
sprawiedliwości:
inicjowanie
postępowań -
prokuratura**

sądzie. Niezależnie od rodzaju postępowania zawsze jest ono inicjowane przez obywatela - wprost lub pośrednio – wskutek jego zachowania i zaniechania.

16. Kolejnym etapem tej sekwencji, stanowiącym istotę funkcjonowania przestrzeni sprawiedliwości, są sprawiedliwe orzeczenia sądów. Gwarancja sprawiedliwego orzekania została umiejscowiona w Konstytucji pod postacią zasady trójpodziału władz, z której wynika również niezawisłość sędziowska. Ze względu na odrębność ustrojową władzy sądowniczej strategia nie formułuje celów dla sądownictwa a jedynie cele mające wspierać władzę sądowniczą – za ich realizację odpowiedzialne jest Ministerstwo Sprawiedliwości.

17. Należy zaznaczyć, że sam proces wymierzania sprawiedliwości, choć skupiony w zasadniczej części na sędziach, jest wspomagany przez inne grupy zawodowe związane z wymiarem sprawiedliwości. Działania te przybierają różne formy – od zastępowania sędziów w niektórych czynnościach przez referendarzy sądowych, poprzez wspieranie analizami prawnymi przez asystentów na pracy administracyjnej urzędników sądowych kończąc.

18. Kolejnym ogniwem procesu wymierzania sprawiedliwości jest realizacja wydanego orzeczenia. W sprawach karnych musi pełnić ono rolę nie tylko izolacyjną ale również readaptacyjną. Role te realizowane są przez funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej oraz Kuratorskiej Służby Sądowej. Modernizacja systemu więziennictwa w Polsce stawia przed nimi nowe wyzwania. W szczególności dotyczy to rozwijania Systemu Dozoru Elektronicznego, wdrażania programów resocjalizacyjnych oraz zagwarantowania ustawowych praw osadzonym. W przypadku spraw cywilnych urzeczywistnienie decyzji sądów zapewniają komornicy sądowi. Dla poprawy sytuacji prawnej obywateli w dochodzeniu roszczeń niezbędne jest więc zapewnienie warunków do sprawnego i skutecznego funkcjonowania wszystkich grup zawodowych, uwzględniające w pełni rozwój technologiczny, jak również wykorzystujące doświadczenia innych państw.

19. Działalność Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury ukierunkowana jest na dostarczenie wszystkim pracownikom podmiotów przestrzeni sprawiedliwości odpowiednich kompetencji i wiedzy. Oznacza to, że jej funkcjonowanie ma charakter wspierający wobec pozostałych podmiotów strategii. To na ich kadry w głównej

**orzecznictwo -
sędziowie**

**wsparcie
orzecznictwa -
referendarze,
asystenci,
urzędnicy sądowi**

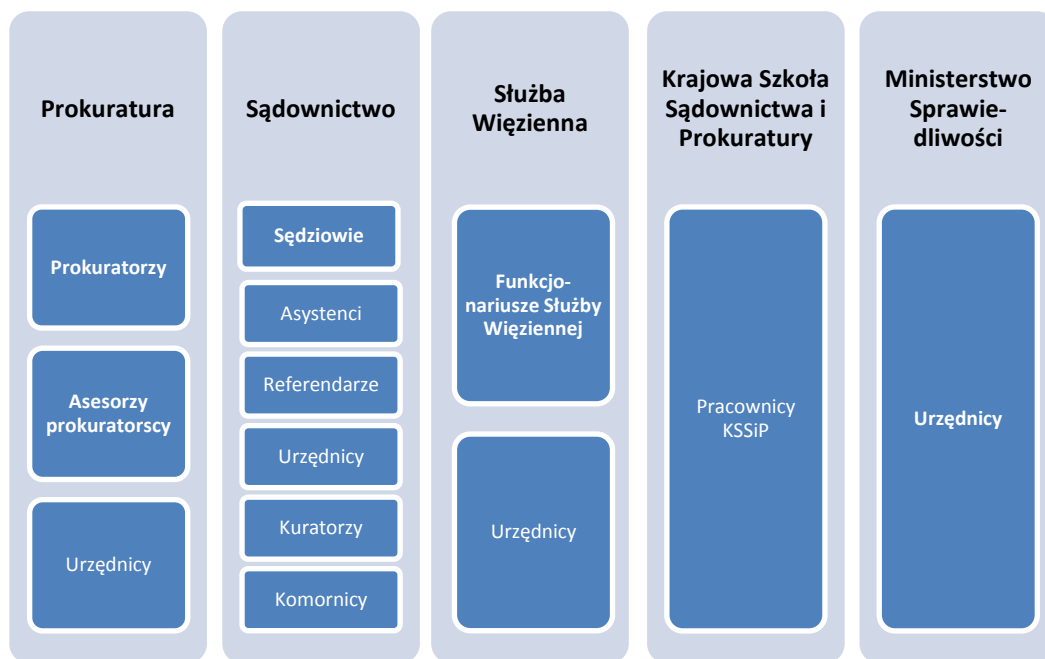
**wykonanie
orzeczenia -
Służba
Więzienna,
Kuratorska
Służba Sądowa,
komornicy**

**wsparcie
procesów: KSSiP**

mierze oddziałuje KSSiP, wspierając je w realizacji ich zadań ukierunkowanych na zewnątrz.

20. Rola Ministerstwa Sprawiedliwości w ramach przestrzeni sprawiedliwości jest zdefiniowana przepisami prawa. Kompetencje w tym zakresie obejmują rolę legislacyjną, organizacyjną w zakresie sposobu wykonywania pracy i alokacji zasobów, zarówno finansowych, jak i ludzkich (z wyłączeniem prokuratury). Kompetencje te oznaczają w ramach strategii pełnienie roli koordynacyjnej w zakresie wdrożenia strategii, wspierającej procesy zachodzące w przestrzeni sprawiedliwości.

21. Strategia definiuje cele dla pięciu różnorodnych wewnętrznie podmiotów. Składa się na nie wiele grup zawodowych i pracowniczych, które zostały opisane na poniższej ilustracji:



22. Grupa interesariuszy przestrzeni sprawiedliwości jest również grupą różnorodną. W jej skład wchodzi zarówno przedstawiciele instytucji publicznych jak i sektora pozarządowego.

23. Istotnym elementem przestrzeni sprawiedliwości są te instytucje państwa, które nie będąc częścią działu administracji rządowej sprawiedliwość, odgrywają ważną rolę w postępowaniach karnych. Należą do nich policja oraz inne służby podlegające Ministerstwu Spraw Wewnętrznych. Równie istotną rolę do odegrania w przestrzeni

**organizacja,
legislacja,
wsparcie:
Ministerstwo
Sprawiedliwości**

interesariusze

**interesariusze
publiczni**

sprawiedliwości mają również te instytucje publiczne, które zarządzają szeroko pojętą sferą edukacji publicznej, tj. Ministerstwo Edukacji Narodowej, odpowiedzialne za tworzenie podstawy programowej dla systemu oświaty, oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwo Wyższego nadzorujące uczelnie wyższe, gdzie studenci nabywają wiedzy na temat podstaw prawa.

24. Kolejną grupą reprezentowaną wewnątrz systemu podmiotów przestrzeni sprawiedliwości, ale instytucjonalnie skupioną w organizacjach zdefiniowanych jako interesariusze, są prawnicze samorządy oraz organizacje zawodowe. Ich głos reprezentuje interesy poszczególnych grup zawodowych i zwraca uwagę na problemy pojawiające się w wyniku zachodzących w przestrzeni sprawiedliwości procesów. Jako zbiorowość odpowiedzialna za wdrażanie strategii, jej opinia będzie w sposób szczególny brana pod uwagę w trakcie procesu modernizacji.

25. Ukierunkowanie na obywatela stanowi jeden z głównych punktów odniesienia strategii. Stąd, niezwykle istotnym elementem przestrzeni sprawiedliwości są organizacje pozarządowe reprezentujące perspektywę obywatelską. Niezbędnym w takim kontekście jest wykorzystanie przez podmioty przestrzeni sprawiedliwości wiedzy, jaką dysponują takie organizacje, działające zarówno na poziomie centralnym, jak i lokalnym. Wskazane jest również wspieranie działalności organizacji obywatelskich, wynikające z założenia, że to one najlepiej wiedzą, jakie potrzeby społeczne mogą lepiej zaspakajać podmioty przestrzeni sprawiedliwości. Uwzględnienie perspektywy obywatela implikuje także szersze niż dotychczas wykorzystanie narzędzi takich, jak badania społeczne, w celu określenia kierunków pożądanых zmian.

26. Już w trakcie prac nad strategią uwzględniono istnienie różnorodności i potencjału środowiska istniejącego w przestrzeni sprawiedliwości. Niniejszy dokument został przesłany do zaopiniowania 56 podmiotom, w tym do sądów i prokuratur apelacyjnych, które przekazały go do jednostek podległych, do samorządów i stowarzyszeń zawodowych oraz do organizacji pozarządowych zainteresowanych funkcjonowaniem wymiaru sprawiedliwości⁴. Strategia przewiduje również zaangażowanie tych podmiotów także na etapie wdrażania poprzez pełnienie funkcji doradczych przy Ministrze Sprawiedliwości.

⁴ Ich wykaz znajduje się w załączniku nr 3.

**samorządy i
stowarzyszenia
zawodowe**

**organizacje
pozarządowe i
opinia publiczna**

III. Wspólna misja dla podmiotów przestrzeni sprawiedliwości

27. Opisana w tej sekcji misja stanowi syntetyczny opis zadań podmiotów strategii, w zakresie zdefiniowanym w sekcji II. Konieczne jest więc podkreślenie roli misji dla spójności działania tych podmiotów.

| |
|---|
| Misja podmiotów strategii |
| Zapewniamy prawo obywateli do sprawiedliwości wykonując swoje zadania w sposób sprawny, kompetentny i efektywny. |

28. Podstawowe prawa obywateli ustanowione w Konstytucji RP oparte są na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości jednostki. Jednym z głównych praw osobistych jednostki jest prawo do sądu rozumiane jako prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd (art. 45 ust. 1 Konstytucji RP). Poszanowanie tego prawa wymaga zaangażowania wszystkich podmiotów strategii: prokuratury, sądownictwa, więziennictwa oraz KSSiP i MS.

29. Poprzez wyrażoną w misji sprawność należy rozumieć rozpatrywanie spraw bez zbędnej zwłoki. Innymi słowy można stwierdzić, że sprawne załatwianie spraw oznacza rozpatrywanie ich w czasie optymalnym, będącym punktem wspólnym dla pryncypiów takich jak jakość i szybkość postępowania.

30. Działanie kompetentne to działanie w oparciu o aktualny stan wiedzy. Ponieważ otoczenie prawne i gospodarcze jest bardzo dynamiczne, zapewnienie kompetentnego działania wymaga ciągłego doskonalenia, poszerzania i uaktualniania stanu wiedzy przez wszystkie podmioty.

31. Podmioty przestrzeni sprawiedliwości są finansowane z budżetu państwa co gwarantuje im stabilność działania. Wiąże się z tym jednak zobowiązanie wobec obywateli do racjonalnego gospodarowania powierzonymi środkami. Ten postulat efektywności jest jednym z priorytetowych wyznaczników dla działania podmiotów strategii.

funkcja misji dla spójności systemu

zaangażowanie wszystkich podmiotów

działanie sprawne

kompetentne

i efektywne

IV. Wspólne narzędzie budowy strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości

32. Rozpoczynając prace nad strategią modernizacji przestrzeni sprawiedliwości, przyjęto dwa podstawowe założenia odnoszące się do metody jej opracowania. Po pierwsze strategia ma prezentować podejście kompleksowe, obejmujące wiele uzupełniających się kryteriów. Po drugie ma budować spójność przestrzeni sprawiedliwości w ramach zróżnicowanej specyfiki zadań podmiotów strategii. Względy te przesądziły o konieczności zastosowania Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW - Balanced Scorecard) jako narzędzia budowy strategii⁵.

33. Narzędzie jakim jest Zrównoważona Karta Wyników proponuje grupowanie celów i mierników w 4 perspektywach:

- obywatela – cele dotyczące poszanowania i ochrony praw obywatela,
- procesów wewnętrznych – zamierzenie odnoszące się do sposobu realizacji zadań,
- rozwoju – cele skupione na zagadnieniach infrastruktury i rozwoju zasobów,
- finansowej – cele powiązane z polityką finansową.

34. Wspólne narzędzie dla wszystkich podmiotów strategii pozwoli na spójne zdefiniowanie celów strategicznych. Tym samym Zrównoważoną Kartę Wyników należy postrzegać jako wspólną platformę dyskusji o przestrzeni sprawiedliwości prowadzonej przez różne podmioty.

wielowymiarowe
podejście i
spójność

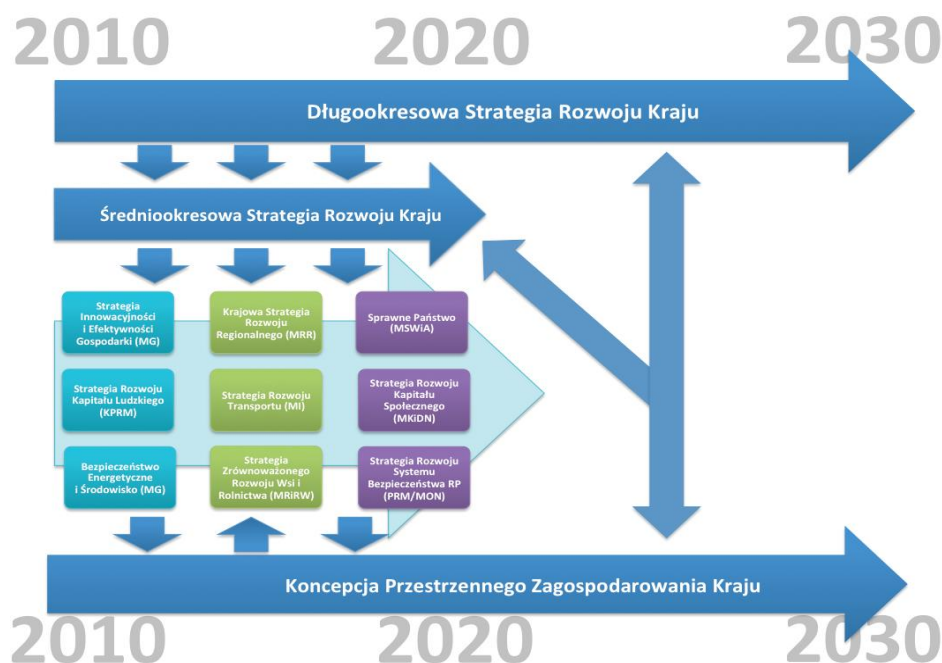
cztery
perspektywy dla
celów i
mierników

ZKW jako
platforma
dyskusji

⁵ Narzędzie to zostało opracowane przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona dla potrzeb biznesu, w późniejszym okresie przystosowano je do specyfiki organizacji publicznych. Więcej informacji: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?, PWN 2007

V. Implikacje systemu strategii rządowych

35. System zarządzania rozwojem Polski obejmuje dwie strategie długookresowe oraz 10 strategii średniookresowych (w tym jedną przekrojową i dziewięć sektorowych)



36. Przestrzeń sprawiedliwości jest przedmiotem rozważań strategii rządowych zarówno na poziomie średnio- jak i długookresowym. Wskazują one co do zasady na konieczność realizacji w przestrzeni sprawiedliwości dwóch priorytetów: ukierunkowania na obywatela, a także wdrożenia menedżerskiego modelu zarządzania.

37. W dokumentach strategicznych przewidziano szereg działań i projektów wprowadzających zarządzanie menedżerskie do instytucji obecnych w przestrzeni sprawiedliwości. W *Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju - Polska 2030* ujęto między innymi cel: *Stworzenie sprawnego państwa jako modelu działania administracji publicznej*, który zakłada wprowadzenie nowego modelu zarządzania sądami. *Strategia Rozwoju Kraju 2020* zakłada z kolei m.in. zwiększenie efektywności instytucji publicznych, wprowadzenie jednolitych zasad e-gov w administracji, a także zwiększenie sprawności wymiaru sprawiedliwości.

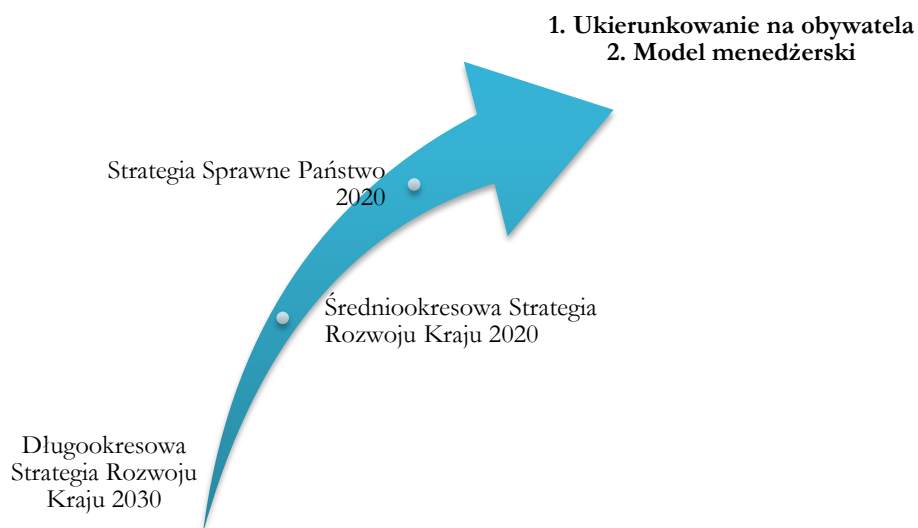
system strategii rządowych

implikacje systemu strategii:

wdrożenie modelu menedżerskiego

38. System dokumentów strategicznych akcentuje również cel jakim jest ukierunkowanie na obywatela, także w przestrzeni wymiaru sprawiedliwości. Zawarto w nich takie postulaty jak: dostępność orzeczeń, uproszczenie procedur, zwiększenie przejrzystości i operacyjnej efektywności działania wymiaru sprawiedliwości⁶, poprawa warunków ramowych dla prowadzenia działalności gospodarczej i poprawa jakości prawa⁷, poprawa efektywności i sprawności administracji publicznej służąca zapewnieniu pełni praw obywateli oraz usprawnienie funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości oraz jakości usług publicznych⁸.

39. Niniejsza strategia stanowi więc rodzaj *policy paper* dla działu administracji rządowej sprawiedliwość, którego założenia wypływają wprost z systemu strategii rządowych. Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości nie jest wprost elementem tego systemu, ale jego pochodną, rozwijającą postanowienia wynikające z systemu strategii na cały dział sprawiedliwość.



**ukierunkowanie
na obywatela**

policy paper

⁶ Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju - Polska 2030.

⁷ Strategia Rozwoju Kraju 2020.

⁸ Strategia Sprawne Państwo.

VI. Horyzont czasowy strategii

40. Horyzont czasowy strategii systemu modernizacji przestrzeni sprawiedliwości został określony na rok 2020. Wybór takiej perspektywy wynika z uwarunkowań o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym w stosunku do przestrzeni sprawiedliwości w Polsce.

41. Na uwarunkowania zewnętrzne składają się wspomniane wcześniej strategiczne dokumenty rządowe, dokumenty o charakterze strategicznym przyjęte przez instytucje europejskie, a także kolejna perspektywa budżetowa Unii Europejskiej. Ustanawiają one dwa zakresy czasowe. Długookresowy, do roku 2030 – obejmujący *Długookresową Strategię Rozwoju Kraju, Koncepcję Przestrzennego Zagospodarowania Kraju (z perspektywą do 2030 r.)* i *Plan Zagospodarowania Przestrzennego Kraju* oraz do 2020 roku – obejmujący *Średniookresową Strategię Rozwoju Kraju*, 9 strategii zintegrowanych, Strategię Europa 2020 oraz krajowe programy operacyjne regulujące sposób wdrażania Funduszy Europejskich w poszczególnych obszarach dla perspektywy finansowej na lata 2014-2020. Uwarunkowanie wewnętrzne horyzontu czasowego strategii wiąże się z realizowanymi już dziś projektami, których termin realizacji wymusza planowanie w dłuższej perspektywie czasowej. Dotyczy to szczególnie projektów informatycznych.

42. Strategia została zaplanowana jako dokument konkretny, zapewniający rozliczalność zaplanowanych działań. Z tego względu cele i mierniki w strategii określone zostały w perspektywie do 2020 roku, natomiast ich konkretne wartości docelowe wyznaczone zostały do 2015 roku. W okresie 2015-2020 wskazano pożądaną tendencję.

horyzont do roku 2020

uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne

rozdzielenie dwóch okresów

VII. Ukierunkowanie strategii na obywatela

43. Jak już wcześniej wspomniano, zgodnie z art. 45 Konstytucji RP każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd. Jednocześnie, Konstytucja silnie akcentuje ochronę prawną życia prywatnego, prawa rodziny i prawa dziecka (art. 47-48 oraz 71-72). Wartości te powinny być w sposób szczególny realizowane i chronione przez władze publiczne.

44. Przyjęcie perspektywy ukierunkowania na prawa obywateli narzucają również przyjęte przez Rząd RP dokumenty strategiczne: *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, *Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2020* oraz *Strategia Sprawne Państwo*.

45. Priorytet ukierunkowania na obywatela oznacza, że funkcjonowanie podmiotów niniejszej strategii na każdym etapie powinno być podporządkowane, w ramach istniejących przepisów prawa, realizacji jego praw. Poprzez ukierunkowanie na obywatela należy rozumieć trzy postulaty pod adresem podmiotów strategii, tj. przyjazność, otwartość i ukierunkowanie na rezultat.

46. Przyjazność można rozumieć zarówno w sferze podejmowania decyzji wywołujących skutki dla obywateli, jak i w pozostałym zakresie działalności podmiotów strategii. To pierwsze rozumienie implikuje postawę, która charakteryzuje się edukacyjnym podejściem w komunikacji ze stronami postępowania. Praktyczną ilustracją tego rodzaju działania jest przywoływany w raporcie Fundacji Court Watch Polska przykład sędziów cierpliwie tłumaczących stronom zasady postępowania⁹. Postawa taka z powodzeniem znajdzie swoje miejsce również w działaniach prokuratury, więziennictwa, KSSiP oraz MS.

47. W sferze administracyjnej, przyjazność dotyczy takich obszarów jak kultura organizacyjna, obsługa i komunikowanie, dostępność czy w końcu integracja usług. W przypadku sądownictwa do realizacji tego celu niezbędne są nowoczesne i sprawnie działające biura obsługi interesantów. W przypadku prokuratury taką rolę pełnią biura podawcze. Biura te powinny dostarczać obywatelowi informacji o jego

**konstytucyjne
usytuowanie
obywatela w
centrum uwagi
systemu
wymiaru
sprawiedliwości**

**priorytet -
służebność
wobec obywateli**

przyjazność

⁹ Bartosz Pilitowski, Stanisław Burdziej, *Obywatelski Monitoring Sądów 2012/2013. Raport z realizacji projektu*, Fundacja Court Watch Polska, Toruń 2013.

sprawie, a także umożliwić mu zapoznanie się z aktami, otrzymanie odpisów dokumentów czy też uzyskanie innych wskazówek. Warto podkreślić, że kontakt z interesantem może być również priorytetem w części działań więziennictwa dotyczącej kontaktów z rodzinami osób osadzonych.

48. Potrzebna jest także spójna polityka komunikacyjna w przestrzeni sprawiedliwości. Należy dążyć do tego aby obywatel mógł dowiedzieć się w prosty sposób, jakie działania powinien podjąć aby załatwić swoją sprawę. Służyć temu powinny stale aktualizowane i przyjazne użytkownikowi strony internetowe, ale też inne działania podmiotów strategii, które uwzględniać będą dobór form przekazu czytelnych i łatwych w odbiorze dla obywateli.

49. Konsekwencją przyjęcia optyki obywatela jest zintegrowane spojrzenie na cały zbiór elementów procesu jakim jest wymierzanie sprawiedliwości. Powinniśmy dążyć do sytuacji, w której obywatel odbiera działania podmiotów strategii jako układ organizacyjny dbający na każdym etapie o poszanowanie jego praw.

Integracja usług podmiotów przestrzeni sprawiedliwości

(...) Budowa elementów administracji państwa i instytucji realizujących poszczególne jego zadania następowała przez wieki. Ukształtowana dziś biurokracja, czy to oparta o wzorzec bismarckowsko-francuski, anglosaski czy chiński, powstawała wiekami. Jej instytucje budowane były wokół konkretnego celu czy działania. Dziś konieczna jest ich integracja.

Do napisania tego tekstu zainspirował mnie artykuł „Resort zbyt szeroko definiuje wymiar sprawiedliwości” (DGP nr 160, 20 sierpnia 2013 roku). Najpierw moja historia:

Po nierzetelnym wykonaniu usługi konsumenckiej przez pewnego przedsiębiorcę, skorzystałem z usług wymiaru sprawiedliwości – złożyłem skargę do sądu rejonowego właściwego dla siedziby przedsiębiorcy i w niecałe dwa tygodnie uzyskałem wyrok wraz z klauzulą natychmiastowego wykonania. Przedsiębiorca został zobowiązany do zwrotu nienależnie pobranego wynagrodzenia. Byłem zachwycony i szybkością i łatwością załatwienia sprawy (złożyłem wszystkie wymagane dokumenty i otrzymałem w pełni satysfakcjonujący mnie rezultat). Byłem gotów wystawić najwyższe oceny dla „resortu sprawiedliwości”. Byłem klientem!

Następnie złożyłem mój tytuł egzekucyjny do komornika sądowego właściwego dla sądu rejestrowego tego przedsiębiorcy. Najpierw moje zdziwienie wzbudziła prośba komornika (korespondencja listem poleconym trwała ponad tydzień) o wskazanie siedziby przedsiębiorcy. Pobrałem odpis KRS (pokój obok pokoju komornika sądowego prowadzącego egzekucję w tym samym budynku sądu, który wydał wyrok). Po ponad miesiącu otrzymałem kolejny list polecony od komornika, który zawiadamiał mnie, że pod adresem w KRS nie ma przedsiębiorcy oraz używał (! – tu nie czułem się już jak klient)

mnie do „wskazania adresu, pod którym znajduje się majątek przedsiębiorcy, z którego można by przeprowadzić egzekucję”. W tym momencie de facto poczułem się zrobiony przez wymiar sprawiedliwości w trąbkę. Działania instytucji wymiaru sprawiedliwości potwierdziły moje prawo, którego egzekucji jednak nie były mi w stanie zapewnić, działając przez te wszystkie miesiące dzięki zapłaconym przez mnie podatkom. To zrujnowało całą moją sympatię, ale i zaufanie. Z klienta stałem się obywatelem-petentem, który nic nie może i jeszcze w sumie w majestacie prawa z czerwonymi pieczętkami z orłem jest informowany, że prawo ma, ale nie ma jak tego prawa nyegekwować. Ostatecznie sprawę załatwiłem poprzez prywatną firmę windykacyjną (...)

Źródło: M. Proppé, *Organy państwa robią swoich klientów w trąbkę*,
Dziennik Gazeta Prawna, 16.09.2013

50. Sprawą niezwykle istotną z punktu widzenia wiarygodności i budowania zaufania do podmiotów strategii jest kwestia ich otwartości. Brak wzajemnego zaufania a także zamknięcie się na opinie płynące z zewnątrz powoduje, że propozycje reform czy zmian nie znajdują akceptacji głównych aktorów przestrzeni sprawiedliwości. Trzeba tu jednak podkreślić, że taka postawa nie jest standardem, a wielu nowoczesnych liderów przestrzeni sprawiedliwości coraz śmielej otwiera się na dialog i innowacje.

51. Otwartość musi oznaczać także odwagę przyjęcia oceny społecznej, wystawianej przez obywateli podmiotom strategii. To także kultura jawności i przejrzystości, która w konsekwencji staje się obroną przed formułowanymi, często bezpodstawnie, zarzutami.

52. Innym aspektem otwartości jest włączanie się podmiotów strategii w życie społeczności lokalnej. Może ono przyjmować różne postaci, konkretne przykłady takiej działalności można zaobserwować w wielu obszarach. Na przykład warto wspomnieć tu o działaniach podejmowanych w Sądzie Rejonowym Katowice-Zachód w Katowicach, gdzie przeprowadzono program edukacyjny dla przedszkolaków w celu zapoznania najmłodszych z władzą sądowniczą - w szczególności w zakresie podejmowania czynności z ich udziałem. Przykładem takiego działania jest również wyposażanie Biur Obsługi Interesanta i Biur Podawczych w kąciak dla dzieci.

53. Przykłady aktywnego włączenia sądu w funkcjonowanie społeczności lokalnej przekonują, że system wymiaru sprawiedliwości działa dla społeczeństwa i obywateli - rozwiązuje konflikty i spory, sprawuje wymiar sprawiedliwości a jednocześnie jest otwarty na kształcenie każdego pokolenia. Rozwinięciem tej praktyki jest *Community*

otwartość

Court – wpisująca się w nurt sprawiedliwości naprawczej idea, która częściowo jest realizowana w przestrzeni sprawiedliwości (np. poprzez działania resocjalizacyjne prowadzone przez Kuratorską Służbę Sądową), ale wymaga rozwijania i popularyzacji. Obecnie kuratorzy sądowi dla dorosłych wykonują między innymi czynności związane z organizowaniem i kontrolowaniem wykonania kary ograniczenia wolności oraz pracy społecznie użytecznej orzeczonej w zamian za nieuiszczoną grzywnę. Prace te wykonywane są w miejscach wskazanych przez organy władzy lokalnej oraz lokalnych instytucjach, organizacjach, stowarzyszeniach i fundacjach pozwalając na racjonalne i niosące pożytek dla społeczności lokalnej stosowanie kar nieizolacyjnych.

Community Court

Community Court (pol. „sąd dla społeczności lokalnej”) to model bliskiej współpracy pomiędzy sądem a organizacją społeczną (lub koalicją organizacji). W jego ramach osoba oskarżona przed rozprawą ma możliwość rozmowy z konsultantem z organizacji społecznej. Na podstawie przeprowadzonego z oskarżonym wywiadu oraz dzięki wiedzy o oferowanych w danej miejscowości przez różne instytucje programach pomocowych (np. terapiach uzależnień) oraz o potrzebach organizacji społecznych i miasta w zakresie prac społecznych, konsultant przygotowuje plan naprawczy – **alternatywę dla tradycyjnej kary „odwetowej”** (grzywny lub pozbawienia wolności). Zawiera on **elementy zadośćuczynienia** (np. naprawienie szkody, prace społeczne, odszkodowanie, nawiązka) oraz **elementy pomocy sprawcy** (np. skierowanie na leczenie, terapię lub kurs adekwatny do problemów oskarżonego). Praktyka pokazuje, iż wdrożenie modelu *community court* owocuje nie tylko zwiększeniem wykonywalności kar społecznie użytecznych (nawet 75%) i znaczącym zmniejszeniem recydywy, lecz także przyczynia się do wzrostu poczucia bezpieczeństwa oraz zaufania do sądów na danym obszarze. Z badań przeprowadzonych w Nowym Jorku wynika, iż 64% ankietowanych mieszkańców byłoby gotowych płacić wyższe podatki, by móc utrzymać funkcjonowanie Midtown Community Court (pol. „śródmiejski sąd dla społeczności lokalnej”; jeden z sądów miejskich, znajdujących się w rejonie środkowego Manhattanu, dzielnicy zwanej dawniej „Hell’s Kitchen”). Model ten znalazł zastosowanie w wielu społecznościach lokalnych w USA, RPA, Australii, a niektóre jego elementy także w kilku krajach Europy Zachodniej.

Źródło: Fundacja Court Watch Polska

54. Oprócz przyjazności i otwartości kolejnym postulatem wynikającym z ukierunkowania podmiotów strategii na obywatela jest przyjęcie takiego sposobu działania, dzięki któremu najważniejszy będzie skutek a nie procedura sama w sobie. Innymi słowy, to rezultat pracy systemu, na który składają się podmioty

**ukierunkowanie
na rezultat**

funkcjonujące w obrębie przestrzeni sprawiedliwości, oraz jego efekty dla społeczeństwa powinny być wyznacznikiem jego sprawności - nie zaś sama szybkość przeprowadzenia poszczególnych postępowań. Konieczne jest budowanie świadomości dalekosiężnych konsekwencji społecznych podejmowanych decyzji. Strategia proponuje działanie w oparciu o założenia filozofii *Problem Solving Justice*¹⁰ (Rozwiązywanie problemów społecznych przez wymiar sprawiedliwości), która w wielu państwach już się sprawdziła i doprowadziła do skutecznego budowania autorytetu wymiaru sprawiedliwości

55. Realizacja idei *Problem Solving Justice* oznacza, że dla działalności podmiotów strategii należy przyjąć dwa punkty odniesienia. Jeden z nich obejmuje zagadnienia formalne, proceduralne – standardy narzucone przez przepisy prawa. Drugi polega na spojrzeniu na realny efekt jaki ta działalność przynosi. Te dwa punkty odniesienia umownie nazwać można sprawiedliwością proceduralną i materialną.

¹⁰ Szerzej: Principles of Problem-Solving Justice, Center for Court Innovation, New York 2007.

VIII. Wizja dla podmiotów przestrzeni sprawiedliwości

56. Wizja w strategii odpowiada na pytanie o docelowy stan rozwoju podmiotów objętych strategią, wskazując jednocześnie nadrzędny kierunek rozwoju. Główny akcent w sformułowaniu wizji został położony na budowanie zaufania społecznego. Założono przy tym, że zaufanie budowane jest poprzez trwale i konsekwentne wykonywanie zadań w sposób sprawny i w oparciu o możliwie najwyższe standardy.

Wizja dla podmiotów przestrzeni sprawiedliwości

Cieszące się zaufaniem instytucje państwa w przestrzeni sprawiedliwości

57. Podstawowym ryzykiem w procesie realizacji wizji jest niski poziom kapitału społecznego. Historia Polski nie sprzyjała rozwojowi zaufania społecznego, w tym zaufania do instytucji państwa, obejmujących także przestrzeń sprawiedliwości. W szczególności rozbięcie struktury społecznej i wprowadzenie totalitarnego ustroju opartego na rozbudowanym systemie aparatu bezpieczeństwa w okresie Polski Ludowej nie sprzyjały wzrostowi kapitału społecznego, zaufania do instytucji, i wiary w poszanowanie przez państwo praw obywateli.

58. W Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020 czytamy: *Po transformacji nie zaobserwowano intensyfikacji inicjatyw społeczeństwa obywatelskiego, w skali porównywalnej do rozwiniętych społeczeństw Zachodu. Jednocześnie nie rozwinęła się struktura uogólnionego zaufania społecznego ani też nie poprawiło się w istotnym stopniu zaufanie do instytucji publicznych. Tempo transformacji powodowało, iż zarówno pod względem osobistym, jak i gospodarczym optymalne strategie rozwoju polegały na pełnym wykorzystaniu istniejących struktur kapitału społecznego i inwestowaniu w czynniki wzrostu o najszybszym tempie zwrotu¹¹.*

59. W ostatnich latach poziom zaufania do prokuratury i sądownictwa kształtował się w przedziale od 20 do 40%. Należy wskazać, że w większości państw Europy Zachodniej poziom zaufania jest znacznie wyższy - w krajach skandynawskich (np. w Danii) wynosi ponad 80%. Zakładając, że taki poziom jest bardzo trudny do osiągnięcia nie należy jednocześnie przyjmować, że obecny stopień zaufania jest satysfakcjonujący.

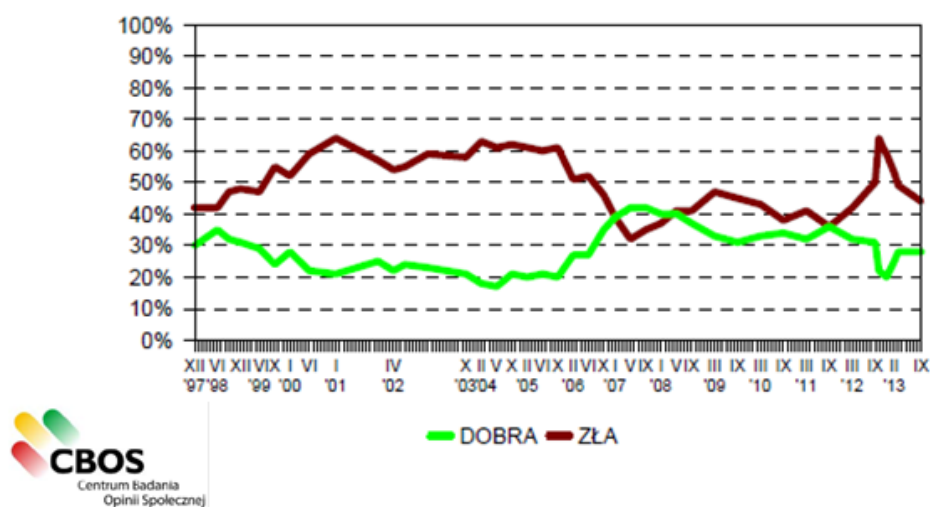
długofalowa
budowa zaufania

niski poziom
kapitału
społecznego i
jego przyczyny

społeczna
nieufność do
sądownictwa i
prokuratury

¹¹ Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020, s. 28.

ZMIANY OPINII O SĄDACH



60. Z analiz poziomu zaufania do sądownictwa i prokuratury wynika, iż jest on do pewnego stopnia zależny od narracji obecnej w środkach masowego przekazu. Dostępne badania¹² wskazują jednak, że osoby które miały kontakt z sądem oceniają jego pracę lepiej niż osoby, które nie miały z nim styczności. W szczególności zaś oceny ekspertów dotyczące polskiego wymiaru sprawiedliwości lokują go wyżej, niżby to wynikało z badań opinii publicznej prowadzonych na reprezentatywnych próbach całości polskiego społeczeństwa¹³. Oznacza to, że istnieje potencjał poprawy zaufania społecznego do podmiotów przestrzeni sprawiedliwości, na przykład poprzez działania edukacyjne i promocyjne.

61. Budowa zaufania społecznego do wymiaru sprawiedliwości jest zadaniem wieloaspektowym – dotyczy na różnych płaszczyznach wszystkich podmiotów tworzących strategię przestrzeni sprawiedliwości. Z drugiej strony jest też zaciągnięciem zobowiązania wobec interesariuszy. Dokument strategiczny, poprzez deklarowanie katalogu celów staje się jednocześnie narzędziem nadzorczym. Jednakże mowa tu o nadzorze rozumianym jako przestrzeganie wspólnoty celów.

62. Do realizacji wizji konieczne jest zbudowanie przeświadczenia, iż jest ona wyznacznikiem działania wszystkich podmiotów strategii. Identyfikacja z wizją

ocena społeczna i ekspercka

identyfikacja z wizją

¹² Raport z badania zrealizowanego przez Centrum Badań Marketingowych INDICATOR dla Krajowej Rady Sądownictwa, Warszawa, maj 2009

¹³ Takie wnioski płyną m.in. z zestawienia danych dotyczących efektywności wymiaru sprawiedliwości oraz dotyczących jego oceny społecznej z World Justice Project (www.worldjusticeproject.org) oraz z World Value Survey (www.worldvaluessurvey.org).

powinna przejawiać się na każdym poziomie funkcjonowania podmiotów strategii – od pojedynczych pracowników, przez zespoły realizujące zadania i projekty aż po całość funkcjonowania organizacji.

63. Wzrost poziomu zaufania do instytucji państwa w przestrzeni sprawiedliwości powinien skutkować, między innymi, ograniczeniem odsetka składanych apelacji. W tym zakresie warto zauważyć, że raport OECD *Judicial performance and its determinants: a cross-country perspective*¹⁴ wyraźnie wskazuje na korelację pomiędzy stopniem zaufania do wymiaru sprawiedliwości a liczbą składanych apelacji. Dążenie do realizacji wizji przestrzeni sprawiedliwości nie jest więc tylko budowaniem zaufania społecznego ale będzie miało wyraźne przełożenie na sprawność podmiotów strategii. Wysoki poziom zaufania będzie oddziaływał na wszystkie obszary procesów sądowych, poczynwszy od większego zaufania do promowanych od wielu lat mechanizmów alternatywnego rozwiązywania sporów a skończywszy na szerokiej współpracy lokalnych samorządów i organizacji pozarządowych z wymiarem sprawiedliwości – np. w ramach inicjatyw ułatwiających wykonanie kary ograniczenia wolności.

64. Należy jasno wskazać, iż przyjęty miernik badania zaufania nie oznacza skoncentrowania na działaniach kreujących wizerunek sądownictwa. W praktyce należy bowiem doprowadzić do sytuacji kiedy zmodernizowany wymiar sprawiedliwości będzie działać na coraz większym poziomie sprawności - rolą przekazu będzie zaś wyłącznie uwidacznianie tych procesów.

**odrębność
budowania
zaufania od
kreowania
wizerunku**

¹⁴ Giuliana Palumbo, Luca Nunziata, Giulia Giupponi, Juan Mora-Sanguinetti, *Judicial performance and its determinants: a cross-country perspective*. A going for growth report, OECD, 2013, <http://www.oecd.org/eco/growth/FINAL%20Civil%20Justice%20Policy%20Paper.pdf> (dostęp 11.12.2013)

IX. Kierunki strategiczne

65. Kierunki strategiczne to wspólny mianownik do formułowania celów dla poszczególnych podmiotów strategii. Zostały one sformułowane dla każdej z czterech perspektyw, to jest dla perspektywy obywatela, perspektywy procesów wewnętrznych, perspektywy rozwoju oraz dla perspektywy finansowej.

66. Kierunki strategiczne zostały wyznaczone na podstawie:

- analizy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT) dla poszczególnych podmiotów strategii,
- wizji dla podmiotów przestrzeni sprawiedliwości (jako mechanizmu jej realizacji),
- głównych implikacji systemu strategii rządowych (ukierunkowanie na obywatela oraz wdrożenie menedżerskiego modelu zarządzania) rozpisanych na strukturę Zrównoważonej Karty Wyników,
- standardów międzynarodowych w obszarze budowy europejskiej przestrzeni sprawiedliwości (Program sztokholmski) oraz dokumentów programowych ONZ.

67. Przyjęte dla poszczególnych perspektyw kierunki strategiczne to:

- dla perspektywy obywatela – *Prawa obywateli w centrum przestrzeni sprawiedliwości,*
- dla perspektywy procesów – *Poprawa sprawności,*
- dla perspektywy rozwoju – *Zwiększenie spójności działania (konsolidacja),*
- zaś dla perspektywy finansowej – *Poprawa efektywności wydatkowania środków.*

**cztery
perspektywy dla
kierunków
strategiczych**

**podstawa
wyznaczenia
kierunków
strategiczych**

**przyjęte kierunki
strategiczne**



PRAWA OBYWATELI W CENTRUM PRZESTRZENI SPRAWIEDLIWOŚCI



POPRAWA SPRAWNOŚCI



ZWIĘKSZENIE SPÓJNOŚCI DZIAŁANIA (KONSOLIDACJA)



POPRAWA EFEKTYWNOŚCI WYDATKOWANIA ŚRODKÓW

68. W perspektywie obywatela kierunek strategiczny został sformułowany następująco: *Prawa obywateli w centrum przestrzeni sprawiedliwości*. Ma on odzwierciedlać ukierunkowanie strategii na obywatela oraz nawiązać wprost do brzmienia wizji. Sformułowanie kierunku wychodzi naprzeciw nowej funkcji przestrzeni sprawiedliwości, która w coraz większym stopniu eksponuje ochronę praw obywatela¹⁵. Takie ujęcie kierunku strategicznego definiuje kierunki projektowe związane z poziomem obsługi, poszanowaniem prawa, a także dostępnością i otwartością podmiotów strategii. Termin dostępności oznacza w tym przypadku również wsparcie obywatela w postaci pomocy prawnej. Przykładem działań z zakresu ochrony prawnej obywateli jest powołanie w Ministerstwie Sprawiedliwości pełnomocnika do spraw konstytucyjnych praw rodziny:

perspektywa obywatela: poziom obsługi, poszanowanie prawa, dostępność i otwartość

Pełnomocnik Ministra Sprawiedliwości do spraw konstytucyjnych praw rodziny

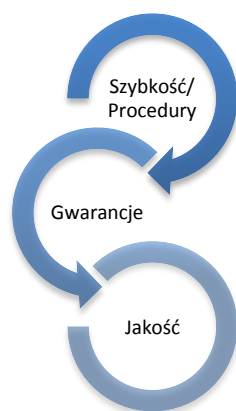
Pełnomocnik jest odpowiedzialny za koordynację działań Ministerstwa Sprawiedliwości w zakresie konstytucyjnych praw rodziny. Do głównych zadań Pełnomocnika należy promocja i upowszechnianie problematyki ochrony praw rodziny, stworzenie platformy współpracy pomiędzy Ministerstwem Sprawiedliwości a organizacjami pozarządowymi zajmującymi się ochroną praw rodziny, analiza tworzonych oraz istniejących regulacji pod kątem ich wpływu na rodzinę, a także koordynacja działań podjętych w Ministerstwie w zakresie regulacji wpływających na rodzinę.

Źródło: ms.gov.pl

¹⁵ Używając określenia prof. Tomasza Tadeusza Koncewicza, *dzisiejszy kryzys polskiego wymiaru sprawiedliwości polega na tym, że nie dostrzega on w ogóle, iż na prawo możemy patrzeć z dwóch perspektyw: "miecza" (gdy państwo egzekwuje obowiązki obywatela) i "tarczy" (gdy obywatel widzi w prawie źródło ochrony przed państwem)*; (Tomasz Tadeusz Koncewicz, *Sądzie, sądz*, Polityka nr 50 (2887), 12.12-18.12.2012)

69. W perspektywie procesów kierunek strategiczny dotyczy *poprawy sprawności* – należy przez to rozumieć nastawienie na poprawę jakości procesów przy poszanowaniu gwarancji procesowych oraz zapewnieniu odpowiedniej sprawności postępowania. Procesy w rozumieniu kierunku strategicznego należy odczytywać w kontekście definicji zaczerpniętej z nauki, gdzie proces to ciąg logicznie uporządkowanych czynności, w wyniku których powstaje określony efekt działania. Warto zauważyć, że usprawnienie nie jest tu równoznaczne z przyspieszeniem. Zgodnie z koncepcją *problem solving justice* działania muszą być sprawne w ujęciu całościowym – nie wystarczy szybkie i odformalizowane podjęcie decyzji zaskarżalnej później w długim, wieloetapowym postępowaniu odwoławczym.

70. W zakresie nawiązującym do sfery orzeczniczej w ramach kierunku strategicznego w perspektywie procesów projekty muszą być planowane i realizowane ze szczególnym uwzględnieniem poszanowania gwarancji procesowych i jakości wykonywanej służby.



71. Przykładem działań przenoszących kwestię współpracy na bezpośrednie rezultaty w obszarze sprawności postępowania jest aktywne wykorzystywanie możliwości wymiany danych w formie elektronicznej:

Współpraca w zakresie wymiany danych

Główną korzyścią płynącą z wymiany danych w formie elektronicznej jest poprawa sprawności prowadzonych postępowań oraz ograniczenie ich kosztów.

Przykładem realizacji takiego postulatu jest wykorzystanie możliwości wymiany danych pomiędzy prokuraturą i sądami. Porozumienie w takiej sprawie zostało na przykład zawarte pomiędzy Prezesem Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu i Prokuratorem Apelacyjnym z tego samego obszaru, podobne porozumienie

perspektywa procesów: sprawność w ujęciu całościowym

oraz poszanowanie gwarancji procesowych i jakości wykonywanej służby

zawarte zostało również w apelacji białostockiej.

Innym wymiarem mogą być porozumienia w zakresie wymiany danych pomiędzy sądami a lokalnymi instytucjami kierującymi masowo sprawy zarówno w postępowaniu cywilnym, jak i karnym, gdzie wprowadzenie sprawy do systemu jest czasochłonne i pracochłonne (w relacji do wagi sprawy) dla pracowników administracyjnych. Porozumienia takie zostały zawarte przez SR w Białymstoku z policją, służbą celną czy strażą miejską.

Źródło: Sąd Rejonowy w Białymstoku

72. Kierunek strategiczny perspektywy rozwoju – *zwiększenie spójności działania* podmiotów strategii, czyli konsolidacja – wprowadza nowe pojęcie do myślenia strategicznego o przestrzeni sprawiedliwości. Poprzez konsolidację należy rozumieć działania prowadzone w celu uzyskania wewnętrznej spójności organizacyjnej. W odniesieniu do podmiotów strategii tak zakreślony kierunek strategiczny należy rozumieć na kilku płaszczyznach.

73. Jeden z wymiarów konsolidacji dotyczy współpracy podmiotów strategii przy rozwiązywaniu problemów systemowych. Przykładem zagadnienia, którego rozwiązanie wymaga szerokiej współpracy jest stopień zaludnienia zakładów karnych w Polsce. Rozwiązanie tego problemu możliwe jest tylko dzięki przeprowadzeniu sekwencji projektów rozpoczynającej się od prowadzenia polityki karnej przez państwo, następnie zaś dotyczącej działań prokuratury i orzecznictwa sądów. Końcem tak opisanego ciągu jest wykonanie kary. Przykładem działalności będącej wynikiem współpracy we wszystkich wyżej wymienionych obszarach jest wykorzystanie Systemu Dozoru Elektronicznego (SDE).

System Dozoru Elektronicznego

Dozór elektroniczny pozwala osobie skazanej na odbycie kary w warunkach wolnościowych, w miejscu jej zamieszkania, przy zastosowaniu systemów elektronicznych ograniczających jej swobodę poruszania się i zmiany miejsca pobytu. Polega to na założeniu na nogę (czasami na rękę) skazanego, niekrępującego nadajnika radiowego (podobnego do dużego zegarka) oraz montażu w miejscu zamieszkania urządzenia monitorującego. Osoba objęta dozorem w godzinach określonych przez sąd powinna znajdować się w miejscu zamieszkania.

W przypadku naruszenia przez skazanego warunków odbywania kary (nieobecność podczas godzin odbywania kary lub manipulowanie przy urządzeniu monitorującym lub nadajniku) system informatyczny Centrali Monitorowania generuje informację o naruszeniu warunków i przesyła ją do

**perspektywa
rozwoju: większa
spójność
systemu**

**współpraca
między
podmiotami**

kuratora sądowego oraz sądu penitencjarnego. Ten ostatni musi podjąć w stosunku do skazanego niezwłoczne działania. W takiej sytuacji sąd penitencjarny może uchylić zezwolenie na odbywanie kary w SDE. Dla skazanego oznacza to karę pozbawienia wolności w warunkach zakładu karnego.

System dozoru elektronicznego pozwala, mimo pewnych ograniczeń, na prowadzenie w miarę normalnego życia osobistego, w szczególności na utrzymywanie więzi z rodziną, naukę i świadczenie pracy.

Podkreślić należy szczególną rolę, jaką w SDE odgrywają kuratorzy sądowi. Zadaniem sądowego kuratora zawodowego jest pomoc w readaptacji społecznej skazanego, kontrola ścisłego wykonywania przez skazanego nałożonych na niego obowiązków i poleceń. Ma to na celu wychowawcze oddziaływanie i zapobieganie powrotowi do przestępstwa.

Jednocześnie SDE jest przykładem współpracy i integracji działań różnych grup funkcjonujących w obrębie systemu wymiaru sprawiedliwości – m.in. sędziów, kuratorów i pracowników więziennictwa.

Źródło: Służba Więzienna, Krajowa Rada Kuratorów

74. W obszarze technologii informatycznych konsolidacja oznacza ujednoczenie wykorzystywanych systemów IT jak również stwarzanie możliwości szerszego wykorzystania narzędzi informatycznych w komunikacji wewnętrznej (między podmiotami strategii) i zewnętrznej (interesariusze).

ujednoczenie systemów IT

Podpisanie porozumienia ws. integracji sieci teleinformatycznych

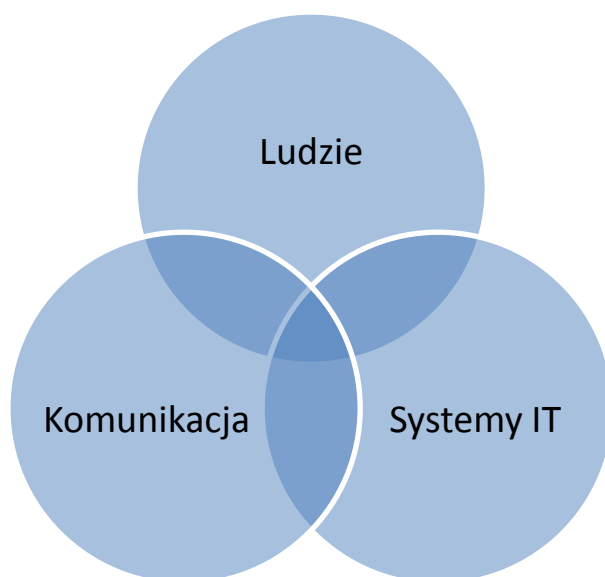
Minister Sprawiedliwości i Prokurator Generalny podpisali 3 października 2013 r. porozumienie w sprawie współpracy pomiędzy Ministerstwem Sprawiedliwości i Prokuraturą Generalną w zakresie integracji sieci teleinformatycznych, elektronicznej wymiany danych rejestrowanych w systemach informatycznych, digitalizacji akt oraz prowadzenia wspólnych projektów informatycznych, w tym współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Efektem długofalowej współpracy pomiędzy Ministerstwem Sprawiedliwości i Prokuraturą Generalną będzie:

- automatyczne przekazywanie danych z systemu repertoryjnego prokuratury bezpośrednio do systemu repertoryjnego sądu i import danych pomiędzy systemami bez konieczności ich ręcznego wpisywania, są to dane o sprawie, oskarżeniach i świadkach;
- automatyczne przekazywanie w formie elektronicznej do sądów aktów oskarżenia oraz apelacji składanych przez prokuratury;
- automatyczne przekazywanie prokuraturze informacji o wokandach, terminach rozpraw, salach w których rozprawy się odbywają;
- automatyczne przekazywanie orzeczeń (postanowień i wyroków) wraz z uzasadnieniami;
- przekazywanie do sądu wraz z aktem oskarżenia zdigitalizowanych akt

- postępowania przygotowawczego;
- uruchomienie wspólnej infrastruktury służącej wymianie danych;
- umożliwienie Prokuratorom logowania w Portalach Informacyjnych sądów;
- wspólne pozyskiwanie środków pomocowych na finansowanie projektów informatycznych realizowanych przez Ministerstwo Sprawiedliwości i Prokuraturę Generalną.

Źródło: ms.gov.pl

75. Konsolidacja w sferze komunikacyjnej odnosi się do budowania poczucia zespołowości w funkcjonowaniu poszczególnych podmiotów strategii, jak również do wykształcenia instytucjonalnych, bieżących form współpracy pomiędzy nimi.



Wymiary konsolidacji działania podmiotów przestrzeni sprawiedliwości

76. W perspektywie finansowej kierunek strategiczny wskazuje na poprawę *efektywności wydatkowania środków* i dotyczy wdrażania rozwiązań pozwalających bardziej racjonalnie rozdysponowywać środki publiczne (w tym również środki pochodzące z pomocy z UE), m.in. poprzez tworzenie, tam gdzie jest to możliwe, centrów usług wspólnych czy benchmarking kosztów jednostkowych usług realizowanych przez podmioty strategii. Ta perspektywa to także reprezentacja punktu widzenia obywatela-podatnika, oczekującego efektywności w gospodarowaniu środkami publicznymi.

perspektywa finansowa: racjonalizacja wydatków

77. Jak już wspomniano przy omawianiu metodologii narzędzia ZKW, perspektywa finansowa w przypadku działania administracji publicznej spełnia funkcję polegającą głównie na kontroli i zapewnieniu racjonalnego wydatkowania środków. W podmiotach przestrzeni sprawiedliwości – organizacjach o bardzo rozbudowanej i skomplikowanej strukturze – skuteczne wdrożenie projektów usprawniających zarządzanie finansami może pozwolić na wygospodarowanie środków na istotne działania rozwojowe.

78. Taką rolę w przypadku sądownictwa pełni rozwijane centrum zakupów dla sądownictwa ulokowane przy Sądzie Apelacyjnym w Krakowie. Przedsięwzięcie to pozwala na optymalizowanie kosztów w skali całego kraju. Podobny cel przyświeca promowaniu mechanizmu benchmarkingu finansowego na poziomie gospodarowania finansami jednostek sektora wymiaru sprawiedliwości. Przykładem takiego mechanizmu są możliwości powstałe po nowelizacji ustawy *Prawo o ustroju sądów powszechnych*, która zadanie prowadzenia gospodarki finansowej zapewniającej możliwość sprawnego funkcjonowania sądu powierzyła dyrektorowi jednostki. Proponowany mechanizm benchmarkingu ma pozwolić zarządzającym na analizy porównawcze na tle podobnych jednostek. Naturalną konsekwencją stosowania powyższych narzędzi jest dążenie do uwolnienia środków z przeznaczeniem na dalszą modernizację jednostek organizacyjnych podmiotów strategii.

**wygospo-
darowanie
środków na cele
rozwojowe**

**centra zakupowe
i benchmarking
finansowy**

Centrum Zakupów

W lutym 2012 r. Minister Sprawiedliwości wskazał Sąd Apelacyjny w Krakowie jako wspólnego zamawiającego dla sądów powszechnych. Zakres wspólnych zakupów obejmuje dostawy energii elektrycznej, paliw, samochodów, sprzętu IT, urządzeń biurowych, systemów informacji prawnej, materiałów biurowych i druków oraz prasy a także usługi telefonii stacjonarnej, telefonii ruchomej, kurierskie, pocztowe, ubezpieczeń.

Dyrektor Sądu Apelacyjnego w Krakowie realizując tę dobrą praktykę powołał do życia Centrum Zakupów dla Sądownictwa Instytucję Gospodarki Budżetowej z siedzibą w Krakowie. Proces wspólnego udzielania zamówień publicznych w resorcie sprawiedliwości wspierany jest przez dedykowany system informatyczny. Zakupy wspólne są rozwiązaniem, które sprzyja optymalizacji ponoszonych przez organizację wydatków, ponadto umożliwia standaryzację kupowanego asortymentu i usług co przekłada się na poprawę jakości świadczonych usług.

Proces uzyskiwania oszczędności w wyniku centralizacji zakupów i wykorzystania efektu skali ma charakter długotrwały, wymaga monitorowania i wprowadzania udoskonaleń. Ten wysiłek jest jednak wart podjęcia w obliczu korzyści jakie może on przynieść w dłuższym terminie.

Źródło: Sąd Okręgowy w Krakowie

79. Innym istotnym celem w perspektywie finansowej jest zapewnienie jak najszerszej możliwości pozabudżetowego finansowania działań rozwojowych – w przypadku podmiotów strategii są to środki z bezzwrotnej pomocy zagranicznej, w tym na przykład z Funduszy Europejskich czy Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

**badanie
efektywności i
wykorzystanie
środków z UE**

X. Mapa celów

80. Mapa celów obrazuje relacje pomiędzy celami wypracowanymi w strategii. Cele wypracowane zostały dla każdego z pięciu podmiotów strategii. Mapa celów grupuje cele w dwóch ujęciach. Pionowym – odpowiadającym podmiotom strategii tj. sądownictwu powszechnemu, Krajowej Szkole Sądownictwa i Prokuratury, Służbie Więziennej, prokuraturze oraz Ministerstwu Sprawiedliwości. Drugie ujęcie – poziome – odpowiada perspektywom Zrównoważonej Karty Wyników. Mapa celów stanowi załączniki do niniejszej strategii.

81. Jako cel nadrzędny określono *Poprawę zaufania społecznego do podmiotów strategii*. Takie podejście jest konsekwencją przyjętej wizji oraz założenia, iż sprawność systemu przeloży się w dłuższej perspektywie na zwiększanie poziomu zaufania społecznego.

82. W zakresie poszczególnych perspektyw cele sformułowano następująco - dla perspektywy obywatela (w ramach kierunku strategicznego *Prawa obywateli w centrum przestrzeni sprawiedliwości*) :



83. Charakterystyczną cechą celów w tej perspektywie jest określenie obywateli jako grupy docelowej. Konsekwentnie, na przykład cel sformułowano dla Służby

dwa wymiary celów – pionowy oraz poziomy

cel nadrzędny

cele w perspektywie obywatela

obywatele jako grupa docelowa

Więziennej - zapewnienie humanitarnych warunków wykonywania kary realizuje zobowiązania prawne i służy społeczeństwu. Podobny charakter ma cel dotyczący ułatwienia osadzonym powrotu do społeczeństwa.

84. Cele sformułowane dla prokuratury w perspektywie obywatela dotyczą dwóch obszarów. Pierwszy, analogiczny do celu dla sądownictwa, dotyczy poprawy jakości komunikacji z obywatelem i standaryzacji pracy biur podawczych. Zadanie to stanowi wyzwanie rozwojowe, gdyż dotychczas biura podawcze w prokuraturze pełniły przede wszystkim rolę obsługowo-administracyjną. Drugi cel dla prokuratury, *zagwarantowanie praw obywateli w postępowaniu przygotowawczym* nawiązując do jej ustawowych zadań, wskazuje na ten obszar, w którym obywatele najczęściej mają kontakt z prokuraturą.

85. Dla sądownictwa cele dotyczą sfery obsługi interesanta – pierwszy skupiony jest na budowaniu jakości i standardów obsługi interesantów, drugi na dostępności i otwartości wymiaru sprawiedliwości. Ten ostatni obejmuje bardzo szerokie spektrum projektów ukierunkowanych na zwiększanie dostępności i otwartości systemu. Wspomnieć należy, że mieszczą się tutaj projekty dotyczące udzielania informacji, ale również pomocy prawnej czy kształtowania struktury i procedur dostosowanych, w jak największym stopniu, do możliwości i oczekiwań społecznych.

**prokuratura –
perspektywa
obywatela**

**obsługa
interesanta w
sądownictwie**

Portal dostępowy, publikacja orzeczeń, dostęp do informacji

Ministerstwo Sprawiedliwości jeszcze przed przyjęciem *Strategii Modernizacji Przestrzeni Sprawiedliwości w Polsce* uruchomiło nowy portal internetowy (**Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości** – isws.ms.gov.pl), udostępniający dane statystyczne, z uwzględnieniem, porównań krajowych i zagranicznych, jak również informację o gotowych do wdrożenia dobrych praktykach.

Jednocześnie cały czas trwają prace nad rozwojem trzech narzędzi, które mają przyczynić się do podniesienia jakości i zwiększenie dostępności usług publicznych świadczonych przez wymiar sprawiedliwości. Pierwszym z nich jest **Portal Informacyjny**, którego celem jest umożliwienie uprawnionym i upoważnionym podmiotom dostępu do informacji na temat spraw toczących się z udziałem zainteresowanego użytkownika za pośrednictwem Internetu.

Drugie narzędzie informatyczne, którego pełne wdrożenie zaplanowano na rok 2015, to **Portal Orzeczeń**, którego celem jest udostępnianie orzeczeń sądów powszechnych w Internecie. Portal Orzeczeń w ograniczonym zakresie działał już w momencie przygotowywania tej strategii. Inauguracja trzeciego z narzędzi, **wortalu sądowego**, zaplanowana została na rok 2014. Projekt ten polega na ujednoczeniu stron internetowych sądów. Dzięki wortalowi stworzony zostanie punkt kontaktu obywateli z wymiarem sprawiedliwości.

Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości,

Biuro Obsługi Interesanta

BOI w SO w Warszawie zostało powołane zarządzeniem Prezesa Sądu Okręgowego w Warszawie. Wraz z punktem obsługi utworzona została czytelnia akt. Pracownicy BOI dostarczają rzetelnej i wyczerpującej informacji o sprawach toczących się w sądzie i należących przedmiotowo do zadań sądu oraz o jego działalności. Osoby zatrudnione w BOI posiadają szeroką wiedzę merytoryczną dotyczącą specyfiki każdego wydziału SO oraz znają dobrze używane do obsługi programy komputerowe. Istnieje wypracowany standard obsługi, należą do niego np. czas oczekiwania na kontakt telefoniczny, informacja o kolejce interesantów, czas odpowiedzi na wysłany e-mail lub list. Pracownicy BOI noszą identyfikatory oraz strój służbowy jednoznacznie określający przynależność służbowej pracownika. Obsługa BOI kierowana jest na szkolenia z zakresu walki ze stresem, zarządzania stresem i asertywnością, komunikacji i współpracy itp.

Źródło: Sąd Okręgowy w Warszawie

86. Cel KSSiP dotyczący zwiększenia kompetencji wyprowadzony został z analizy SWOT, zgodnie z którą luka kompetencyjna została zdiagnozowana jako niski poziom kompetencji specjalistycznych nieprawnych. Cel w postaci zwiększenia tych kompetencji obejmuje przede wszystkim działalność szkoleniową z zakresu nauk ekonomicznych dla kadr wymiaru sprawiedliwości.

87. Wspólnym mianownikiem celów sformułowanych dla Ministerstwa Sprawiedliwości jest nowy model systemu prawa. Po pierwsze, obejmuje on działania deregulacyjne zmierzające do uproszczenia przepisów prawa, nie tylko tych dotyczących uwalniania regulowanych profesji. Narzędziem do realizacji tego celu jest m.in. nowoprzyjęty przez Radę Ministrów regulamin dotyczący prowadzenia Oceny Skutków Regulacji (OSR) *ex post*. Po drugie, wyrazem nowego modelu jest cel w postaci kształtowania efektywnej polityki karnej ukierunkowanej na zwiększenie skali wykorzystania kar nieizolacyjnych, przy założeniu realizacji idei sprawiedliwości naprawczej. Polega ona na nakładaniu na skazanych ograniczenia wolności i (lub) obowiązku wykonywania prac społecznie użytecznych. Jej celem jest doprowadzenie do stanu, w którym szkoda zostaje naprawiona, a sprawca reintegruje się ze społeczeństwem nie łamiąc prawa ponownie. Środkiem do osiągnięcia tego celu jest planowana na 2014 rok nowelizacja Kodeksu Karnego.

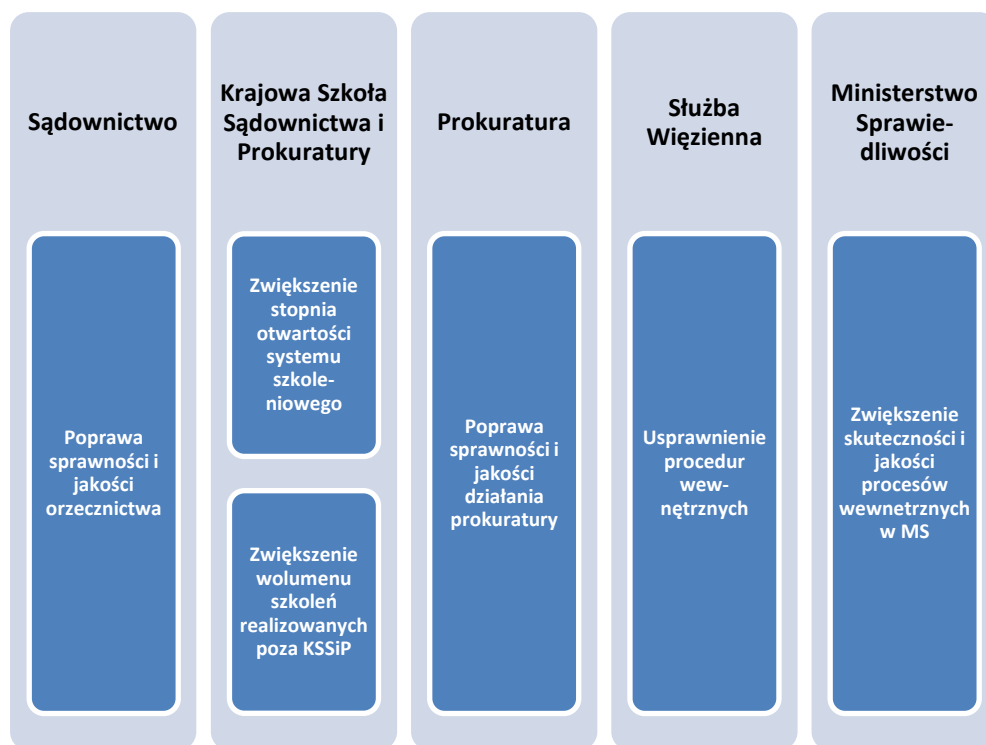
88. Powyższe działania mają szansę na skuteczne wdrożenie pod warunkiem oddziaływania na całą przestrzeń sprawiedliwości, w tym również na wszystkich obywateli – stąd wynika potrzeba działań edukacyjnych. Ministerstwo Sprawiedliwości planuje wprowadzenie edukacji prawnej o zasięgu szerszym niż miało to miejsce do tej pory. Nie da się bowiem budować zaufania do podmiotów przestrzeni sprawiedliwości, jeśli społeczeństwo nie będzie miało podstaw wiedzy na temat prawa. Optymalne byłoby podjęcie strukturalnych działań edukacyjnych, które wiązałyby się z szerszym wprowadzeniem edukacji prawnej do polskiego systemu oświaty oraz szkolnictwa wyższego.

**KSSiP:
likwidacja luki
kompetencyjnej**

system prawa

edukacja prawna

89. W perspektywie procesów cele zostały sformułowane następująco (w ramach kierunku strategicznego *Poprawa sprawności działania*):



cele w perspektywie procesów

90. Działania dotyczące poprawy sprawności mogą zostać podzielone na dwie grupy. Pierwsza z nich zakłada, że wpływ spraw do podmiotów ma charakter egzogeniczny, co powoduje, że działania mają charakter optymalizujący istniejące procesy. Druga grupa działań endogenizuje wpływ spraw, czyniąc go przedmiotem zarządczym.

uniwersalny cel: poprawa sprawności funkcjonowania systemu

91. Do grupy działań poprawiających sprawność w ramach istniejącego wpływu spraw należy zaliczyć usprawnienie procedur, specjalizację czy wsparcie procesów narzędziami informatycznymi. Działania takie są od wielu lat realizowane przez podmioty strategii.

92. Do grupy działań związanych z zarządzaniem wpływem spraw należy zaliczyć postulat ograniczenia kognicji. Dotyczy on w szczególności kwestii nie wymagających rozstrzygnięć, takich jak choćby prowadzenie rejestrów. Innym rozwiązaniem jest poszerzenie katalogu czynności sądowych, które mogą być wykonywane przez osoby o innym niż sędzia statusie. Obydwie zaproponowane w tym punkcie propozycje powinny usprawnić prowadzenie postępowań sądowych, a co za tym idzie, pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie całej przestrzeni sprawiedliwości.

ograniczenie kognicji sądów

93. Inną metodą ograniczania wpływu spraw do sądów jest szerokie wykorzystywanie alternatywnych metod rozwiązywania sporów (ADR – *Alternative Dispute Resolution*). Dlatego jednym z kierunków działań w ramach strategii będzie popularyzacja idei mediacji prowadzące do zdecydowanego zwiększenia zakresu wykorzystywania tego narzędzia na etapie poprzedzającym postępowanie przed sądem. W tym celu prowadzone są prace legislacyjne mające na celu uproszczenie procedur mediacyjnych oraz zachęcające strony do szerszego korzystania z takiego polubownego rozwiązywania konfliktów i sporów. Ponadto, w ramach projektu finansowanego ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego realizowane będą działania o charakterze informacyjno-edukacyjnym skierowane do ogółu społeczeństwa, jak i szkoleniowe przeznaczone dla mediatorów oraz sędziów.

Alternatywne metody rozwiązywania konfliktów

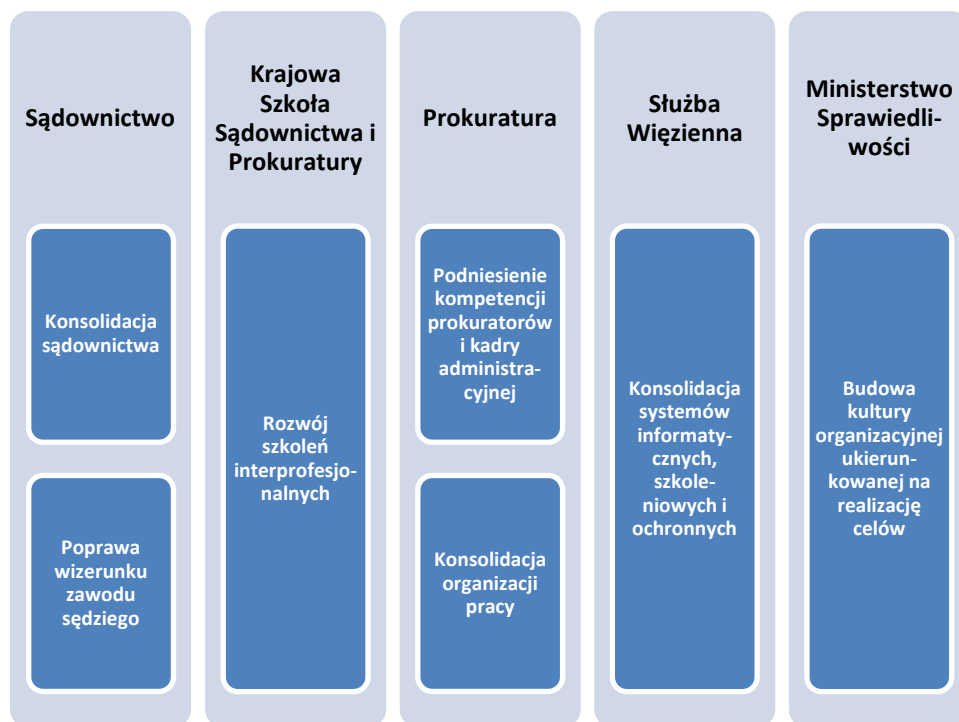
W ramach realizacji programu *Mediacja przeciwdziałaniem równieśniczej agresji i patologicznych zachowań młodzieży*, sądy okręgu lubelskiego we współpracy z Rzecznikiem Praw Dziecka prowadziły program profilaktyczny, mający na celu zmniejszenie przemocy fizycznej i psychicznej wśród młodzieży dzięki zdobyciu przez uczniów wiedzy z zakresu sprawiedliwości naprawczej i mediacji oraz umiejętności rozwiązywania sporów bez przemocy. Program został przeprowadzony dla młodzieży, nauczycieli i pedagogów 13 szkół gimnazjalnych, które znajdują się we właściwości terytorialnej Sądu Okręgowego w Lublinie. W ramach programu przeprowadzone zostały również spotkania na temat prawa: czym ono jest, kiedy mamy do czynienia z jego naruszeniem, co to jest przestępstwo i jakie są jego konsekwencje. Zajęcia prowadzone były *pro publico bono* przez koordynatorów ds. mediacji, sędziów, prokuratorów oraz osoby reprezentujące organizacje pozarządowe zajmujące się problematyką sprawiedliwości naprawczej i mediacji. Nieodpłatnie pomieszczenia udostępniły szkoły uczestniczące w projekcie. Także koordynatorzy programu funkcję swoją pełnili nieodpłatnie.

Źródło: Sąd Okręgowy w Lublinie

94. Nieco inny charakter w perspektywie procesów mają cele wyznaczone dla Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury. Dotyczą one kształtowania systemu szkolenia w sposób umożliwiający skuteczne dostarczanie wiedzy i kompetencji specjalistycznych nieprawnym, mających bezpośrednie przełożenie na sprawność działania w zakresie sądownictwa i prokuratury. Pożądane w tym kontekście byłoby także szersze niż do tej pory otwarcie się uniwersyteckich wydziałów prawa i administracji na kształcenie studentów w zakresie kompetencji nieprawnym,

pozwalających na specjalizowanie się przez nich w ich późniejszej karierze zawodowej w konkretnej dziedzinie, wybranej na etapie akademickim.

95. W perspektywie rozwoju katalogi celów zostały sformułowane następująco (w ramach kierunku strategicznego *Zwiększenie spójności działania (konsolidacja)*):



96. Kierunek strategiczny zwiększenia stopnia spójności działania podmiotów strategii realizuje postulat konsolidacji za pomocą:

- edukacji (KSSiP, sądownictwo, prokuratura),
- organizacji zasobów (sądownictwo, prokuratura),
- komunikacji (sądownictwo),
- kultury organizacyjnej (Ministerstwo Sprawiedliwości),
- standaryzacji (m.in. KSSiP, Służba Więzienna).

97. Ważnym elementem wpływającym na spójność działania podmiotów strategii jest skuteczna komunikacja, która pozwoli wyjaśniać i tłumaczyć skomplikowane zjawiska zachodzące w przestrzeni sprawiedliwości. Komunikacja oznacza nie tylko umiejętność współpracy z mediami, ale też wypełnianie funkcji edukacyjnej, poprzez kontakt ze społecznością lokalną czy z placówkami oświatowymi.

cele dla perspektywy rozwoju

uniwersalny cel: spójność działania

rola komunikacji dla spójności

Komunikacja sądu z otoczeniem społeczno-instytucjonalnym

Celem zapewnienia pełnego dostępu do informacji medialnych szeroko rozumianej opinii publicznej, w tym również dziennikarzom relacjonującym sprawy sądowe z dniem 1 kwietnia 2009 r. w ramach funkcjonowania Sądu Rejonowego w Białymstoku utworzone zostało Biuro Prasowe kierowane przez Koordynatora Biura Prasowego. Początkowo działalność Biura Prasowego sprowadzała się do wypracowania optymalnych metod komunikacji z przedstawicielami mediów przez przekazywanie, w szczególności w formie elektronicznej informacji o toczących się postępowaniach sądowych, w tym sprawach pozostających w szczególnym zainteresowaniu opinii publicznej i mediów, jak również w sprawach, w których dziennikarze zwracają się o określone informacje w ramach przygotowywanych relacji na tematy dotyczące spraw sądowych.

W dalszej kolejności zorganizowane zostały szkolenia prowadzone przez dziennikarzy lokalnych, w trakcie których sędziowie i pracownicy administracyjni zapoznali się z podstawami komunikacji medialnej, z kolei dziennikarze nabyli dodatkową wiedzę o realiach funkcjonowania sądu.

W zakresie budowania wizerunku sądu szczególnego podkreślenia wymaga konieczność zbudowania świadomego zaangażowania ze strony osób funkcyjnych (w tym przewodniczących wydziałów) w proces udzielania informacji medialnej.

Źródło: Sąd Rejonowy w Białymstoku

98. W obszarze działania KSSiP nacisk położony zostanie na szkolenia interprofesjonalne tj. takie, które łączą w grupach szkoleniowych różne grupy zawodowe. Rozwiązanie to jest m. in. odpowiedzią na zdiagnozowaną słabość w postaci niewystarczająco wykształconej kultury pracy zespołowej.

KSSiP: szkolenia interprofesjonalne

Praca zespołowa i rola liderów

Wobec wspólnego, właściwie dla wszystkich sądów, problemu ciągłego zgłaszania zapotrzebowania na wzmocnienie kadrowe w poszczególnych wydziałach, podjęto próbę poprawy komunikacji pomiędzy kierownictwem sądu a kierownictwem wszystkich jednostek organizacyjnych oraz odpowiednio pomiędzy przewodniczącymi i kierownikami sekretariatów wydziałów oraz kierownikami oddziałów i kierownikami zespołów kuratorskiej służby sądowej. Stworzono praktykę cyklicznych narad przewodniczących wydziałów oraz narad kierownictwa wszystkich jednostek organizacyjnych celem zarówno omawiania bieżących zagadnień z funkcjonowania sądu, jak również umożliwienia, w ramach otwartej dyskusji, zgłaszania wszelkich uwag i propozycji poprawy funkcjonowania poszczególnych jednostek i również sądu jako całości.

Obok zespołowej aktywności osób funkcyjnych powołano również zespoły

tematyczne do realizacji zadań bieżących i projektowych – łączące w składzie kadrę kierowniczą, orzeczniczą i administracyjną. Dialog i współpraca w rozwiązywaniu bieżących problemów, w tym analiza proponowanych rozwiązań organizacyjnych w ramach zarządzania kadrami sądu, stały się faktycznie udziałem kierownictwa wszystkich jednostek. W tym kontekście należy wskazać, że praca zespołowa odbywa się na wielu płaszczyznach i, co niezwykle ważne, w ramach częstych spotkań cotygodniowych.

Głównymi korzyściami z pracy zespołowej są między innymi

1. Usprawnienia realizacji obowiązków pracowniczych w ramach zastępstw (w związku z absencjami pracowników i sędziów);
2. Poczucie uczestnictwa w zarządzaniu jednostką;
3. Poprawa komunikacji wewnętrznej.

W kontekście tej dobrej praktyki szczególnego wyróżnienia wymaga konieczność budowania zarządzania i współpracy jednostek na terenie apelacji i okręgów. Sprawna komunikacja, wymiana doświadczeń i metod organizowania pracy znacząco usprawniają działanie sądownictwa.

Źródło: Sąd Rejonowy w Białymstoku

99. W perspektywie finansowej cele zostały sformułowane jednolicie i skupiają się na zwiększeniu efektywności wydatkowania środków budżetowych. Należy przez to rozumieć zarówno działania dotyczące obecnie wydatkowanych środków, ale także te, umożliwiające oszczędzanie przy jednoczesnym utrzymaniu merytorycznego poziomu pracy. Celowi temu służyć będzie także strategiczne ukierunkowanie środków pozyskiwanych z bezzwrotnej pomocy zagranicznej.

**cele dla
perspektywy
finansowej**

Aplikacja "Wynagrodzenie dla świadków" – gospodarka finansowa sądu

Aplikacja "Wynagrodzenie dla świadków" przesyła niezwłocznie informację o przyznanej zwrocie wydatków poprzez wydanie postanowienia z sali rozpraw do Punktu Obsługi Interesanta. Informacja ta zostaje umieszczona w aplikacji dostępnej dla pracowników POI. Informacja elektroniczna o zarządzeniu wypłaty zawiera treść wydanego postanowienia zasądzonego należności i stanowi podstawę do sporządzenia pisma o wypłatę należności dla świadka. Do pisma tego dołącza się wypis z protokołu zawierający postanowienie, przy czym wypis ten do Kasy Sądu dostarcza Sekretariat właściwego Wydziału, bez zbędnej zwłoki. Po otrzymaniu elektronicznej informacji o zarządzeniu wykonania postanowienia w sprawie przyznania należności świadkowi, pracownik POI przygotowuje pismo w przedmiocie zlecenia Oddziałowi Finansowemu wypłaty należności dla świadka. Jeden egzemplarz pisma pracownik POI przedkłada w Kasie Sądu uzyskując na drugim adnotację Kasy o przyjęciu pisma do wypłaty. Egzemplarz pisma z potwierdzeniem wpływu do Kasy pracownik POI przekazuje do akt głównych sprawy. Samą zaś wypłatę zatwierdza dyrektor sądu. W ten sposób wypłata należności dla świadków oczekujących w sądzie odbywa się o wiele sprawniej.

Źródło: Sąd Rejonowy w Grójcu

XI. Monitorowanie strategii

100. Dla strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości zostały przewidziane półroczne okresy monitorowania. Monitorowanie będzie polegało na analizie poziomu realizacji mierników umiejscowionych w kartach ZKW strategii. Karty wraz z miernikami realizują postulat rozliczalności i przejrzystości strategii.

101. System monitorowania strategii obejmuje 58 mierników. Z punktu widzenia poszczególnych podmiotów, najwięcej wskaźników dotyczy sądownictwa – 24, co stanowi około 41% całości. Patrząc od drugiej strony (perspektywami ZKW), najwięcej wskaźników dotyczy perspektywy obywatela - 20 mierników (34% wszystkich). Jest to zgodne z priorytetem strategicznym, jakim jest ukierunkowanie na obywatela. Dane statystyczne dotyczące mierników ilustruje poniższa tabela.

| Mierniki dla poszczególnych podmiotów i perspektyw | | Perspektywa | | | | |
|--|------------------------------|-------------|----------|---------|-----------|------|
| | | obywatela | procesów | rozwoju | finansowa | suma |
| Podmiot | Ministerstwo Sprawiedliwości | 4 | 1 | 2 | 1 | 8 |
| | sądownictwo | 10 | 7 | 4 | 3 | 24 |
| | prokuratura | 2 | 2 | 4 | 3 | 11 |
| | Służba Więzienna | 3 | 2 | 3 | 1 | 9 |
| | KSSiP | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| | suma | 20 | 14 | 14 | 10 | 58 |

102. Efektem odbywającego się w cyklach półrocznych monitorowania procesu wdrażania strategii będą aktualizacje. Strategia zawiera jednak w tym względzie ograniczenia. Zmiany mierników oraz ich wartości mogą następować jedynie w okresach rocznych. Dodatkowo, muszą one być uzasadnione istotnymi zmianami zachodzącymi w przestrzeni sprawiedliwości. Nie zmienia to faktu, iż w opinii autorów strategia powinna być w założeniu dokumentem „żyjącym” – poddawany aktualizacji i korektom tak, aby możliwe było jego skuteczne wdrażanie.

półroczne monitorowanie strategii

dane o miernikach

„żyjący dokument”

103. Powyższy proces zbierania i weryfikacji danych ilościowych zostanie uzupełniony o cyklicznie prowadzone badania jakościowe, które będą podstawą przeglądów długookresowych. W tym zakresie istotną rolę pełnić będą zarówno instytucje publiczne jak i organizacje pozarządowe zapewniające obiektywne spojrzenie na stan przestrzeni sprawiedliwości w Polsce.

**ewaluacja i
aktualizacja
strategii**

XII. System wdrażania

104. System wdrażania strategii składa się z trzech głównych elementów:

- kontroli zarządczej,
- projektów legislacyjnych i rozwojowych,
- dobrych praktyk.

105. Istotne znaczenie w systemie wdrażania strategii przewidziane zostało dla kontroli zarządczej¹⁶. Poprzez kontrolę zarządczą rozumieć należy ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. W zakresie wdrażania strategii szczególne znaczenie ma corocznie przygotowywany plan działalności dla działu administracji rządowej sprawiedliwość, jak również planu działalności dla powszechnych jednostek organizacyjnych prokuratury. W tym zakresie podkreślenia wymaga nawiązana współpraca pomiędzy Ministerstwem Sprawiedliwości i Prokuraturą Generalną, w wyniku której ustalono, że plany działalności dla działu sprawiedliwość i dla prokuratury będą, począwszy od 2014 roku, spójne ze strategią modernizacji przestrzeni sprawiedliwości. W przypadku pozostałych podmiotów uczestniczących w pracach nad strategią spójność zostanie zapewniona przez Ministra Sprawiedliwości poprzez mechanizm kaskadowania celów z planu działalności dla działu na poziom jednostek.

106. Strategia będzie wdrażana również przy pomocy projektów zmian legislacyjnych, a także realizacji systemowych projektów rozwojowych. System wdrażania będzie obejmował działania ukierunkowane na realizację katalogu celów w sposób spójny i komplementarny. W tym celu w Ministerstwie Sprawiedliwości podjęte zostały działania porządkujące środowisko projektowe w taki sposób aby zapewnić, że prowadzone projekty będą nakierowane na realizację celów strategii. Metodą umożliwiającą powyższe działania jest zarządzanie portfelem projektów¹⁷ – obejmujące oba wyżej wymienione typy projektów.. System zarządzania portfelowego, którego kolejne etapy wdrażane są sukcesywnie na poziomie Ministerstwa Sprawiedliwości, obejmuje już w tej chwili ewidencję realizowanych

**trzy główne
elementy
systemu
wdrażania**

**kontrola
zarządcza**

**projekty
legislacyjne oraz
projekty
rozwojowe**

¹⁶ Uregulowanej w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.

¹⁷ Zarządzanie zbiorem wszystkich projektów i programów realizowanych i nadzorowanych przez MS przy udziale Rady Portfela - ciała doradczo-opiniującego powołanego przez Ministra Sprawiedliwości pismem z dnia 5.08.2013 r. [sygn. DSD-001-3/13] mające na celu wsparcie Ministra Sprawiedliwości w strategicznym zarządzaniu portfelem projektów MS.

projektów, zasady funkcjonowania Rady Portfela odpowiedzialnej za akceptację projektów, a także sposób powoływania Komitetów Sterujących dla poszczególnych projektów oraz zasady powoływania zespołów projektowych. Na kolejnym etapie wdrożenia, przy wykorzystaniu budowanego systemu statystycznej informacji zarządczej, możliwe będzie prowadzenie stałego monitoringu realizacji projektów oraz przyjętych wskaźników. Systemem objęte zostaną wszystkie projekty realizowane przez podmioty strategii, niezależnie od źródła ich finansowania, a więc także projekty prowadzone przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury oraz Centralny Zarząd Służby Więziennej.

107. Istotna rola w ramach projektów rozwojowych została przewidziana dla funkcjonujących w przestrzeni sprawiedliwości interesariuszy. Ukierunkowanie strategii na obywateli wiąże się również ze zmianą modelu konsultacyjnego przy pracach modernizacyjnych - na bardziej partycypacyjny, uwzględniający opinię interesariuszy już na etapie wstępnych prac nie zaś gotowego projektu. Partycypacja interesariuszy ma zatem dwa wymiary. Zgłaszania projektów (box *Mechanizm wspomagający wdrożenie* poniżej) oraz uczestnictwa w pracach zespołów projektowych.

108. Trzecim elementem systemu wdrożenia strategii są dobre praktyki i ich promowanie wśród podmiotów i interesariuszy. Niezwykle ważne jest dostrzeżenie faktu, że istnieją takie działania realizujące cele strategii, których wykonanie jest możliwe bez wprowadzania zmian legislacyjnych. Składają się na nie dobre praktyki, realizowane w poszczególnych instytucjach w przestrzeni sprawiedliwości. Przykłady konkretnych dobrych praktyk znajdują się także w niniejszym dokumencie, w „boxach” znajdujących się w poszczególnych sekcjach strategii. Ponadto wskazać należy, że spis dobrych praktyk będzie prowadzony przez Ministerstwo Sprawiedliwości w ramach Informatora Statystycznego Wymiaru Sprawiedliwości (isws.ms.gov.pl)

Mechanizm wspomagający wdrożenie

Aktywności partycypacyjne interesariuszy zostały zaplanowane również na poziomie mechanizmu systemowego, w ramach którego możliwe jest zgłaszanie inicjatyw projektowych na specjalnie opracowanym formularzu, który stanowi załącznik nr 4 do strategii. Zgłoszenia inicjatyw będą mogły być dokonywane na adres e-mailowy projekty@ms.gov.pl, następnie będą one poddawane konsultacji z komórkami właściwymi merytorycznie a opinia o inicjatywie projektowej będzie przedstawiana wnioskodawcy.

**rola
interesariuszy –
model
konsultacyjny**

dobre praktyki

XIII. Komunikacja

109. Proces konsultacji strategii składał się z trzech etapów:

- a. konsultacje założeń strategii,
- b. konsultacje tekstu strategii
- c. konferencja *Proces wdrażania strategii wymiaru sprawiedliwości na tle doświadczeń europejskich oraz zaleceń i rekomendacji CEPEJ*.

110. W lipcu 2013 roku do przedstawicieli podmiotów oraz interesariuszy przestrzeni sprawiedliwości rozesłano założenia do strategii, wraz z opracowaną misją, wizją, kierunkami strategicznymi oraz mapą celów. W wyniku analizy uwag zgłoszonych na piśmie, debaty publicznej na łamach prasy, oraz spotkań i dyskusji z udziałem przedstawicieli Departamentu Strategii i Deregulacji MS, powstał tekst strategii uwzględniający proponowane zmiany. Lista podmiotów biorących udział w procesie konsultacji oraz lista spotkań i publikacji dotyczących procesu budowania strategii stanowi załącznik nr 3.

111. Propozycja tekstu strategii została przesłana w listopadzie 2013 roku do konsultacji do podmiotów, do których uprzednio wysyłano założenia strategii. W jego wyniku do tekstu wprowadzono szereg kolejnych zmian, uwzględniających część postulatów podmiotów i interesariuszy przestrzeni sprawiedliwości.

112. Ostatnim etapem, na którym tekst strategii poddany został konsultacjom, była współorganizowana przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury oraz przez Ministerstwo Sprawiedliwości konferencja, która odbyła się w dniach 15-16 stycznia 2014 r. w Warszawie. Wzięli w niej udział liczni przedstawiciele środowisk funkcjonujących w obrębie przestrzeni sprawiedliwości, komentując zapisy, jakie znalazły się w strategii. W wyniku wygłaszanych opinii w tekście nastąpiły kolejne zasadnicze zmiany.

113. W kolejnych etapach strategia będzie upowszechniana w ramach narad roboczych i konferencji organizowanych z udziałem podmiotów i interesariuszy przestrzeni sprawiedliwości. Głównym celem tego procesu będzie zdefiniowanie projektów strategicznych poprzez identyfikacje potrzeb interesariuszy.

etapy prac

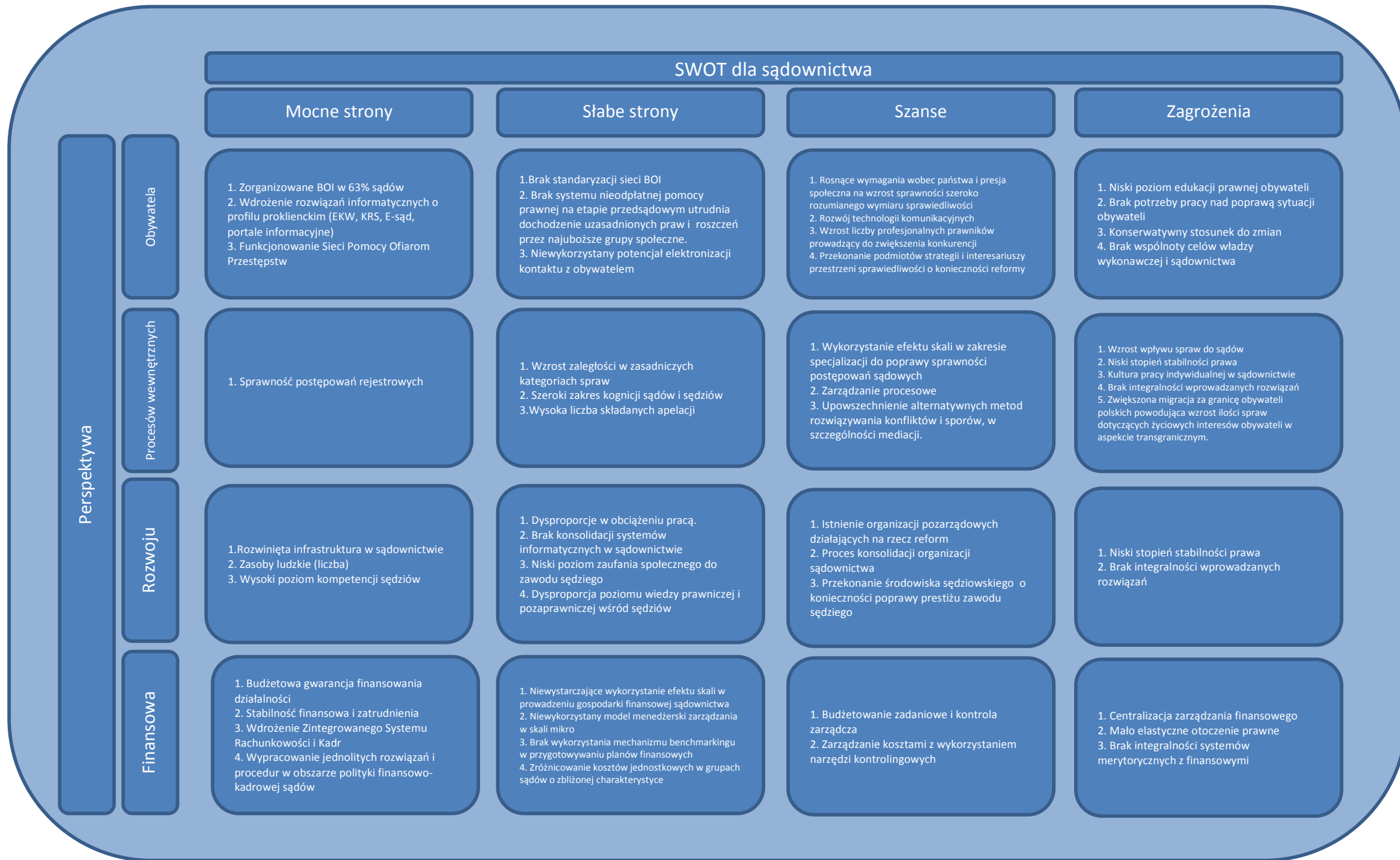
**konsultacje
założeń strategii**

**konsultacje
tekstu strategii**

**konferencja
otwarcia**

upowszechnienie

XIV. Załączniki



SWOT dla prokuratury

Mocne strony

Słabe strony

Szanse

Zagrożenia

Obywatela

1. Ustawowo określone relacje ze stronami procesowymi oraz innymi uczestnikami postępowania
2. Szeroko określone zadania wykraczające poza ściganie przestępczości (strzeżenie praworządności)
3. Respektowanie praw pokrzywdzonego i podejrzanego w postępowaniu karnym

1. Niski stopień komunikacji elektronicznej
2. Słaba komunikacja zewnętrzna (wizerunek, kontakty z mediami)
3. Niski stopień standaryzacji w funkcjonowaniu biur podawczego i obsługi interesantów

1. Rozwój komunikacji zewnętrznej (poprawa wizerunku, profesjonalne szkolenia rzeczników prasowych, profesjonalnie przygotowane strony internetowe prokuratury)
2. Wykorzystanie informatyzacji w procesie obsługi obywateli (digitalizacja akt)
3. Standaryzacja w funkcjonowaniu biur podawczych w jednostkach

1. Opór kadry administracyjnej w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań i zarządzania zmianą

Procesów wewnętrznych

1. Szybki i sformalizowany proces podejmowania decyzji
2. Zasada jednolitości i hierarchicznego podporządkowania

1. Długotrwały proces powoływania na poszczególne stanowiska prokuratorskie
2. Długotrwałość niektórych postępowań przygotowawczych
3. Nieadekwatna do zadań w projektowanym procesie kontradiktoryjnym aktywność prokuratora przed sądem

1. Zmiany legislacyjne prowadzące do stabilizacji ustrojowej prokuratury
2. Wprowadzenie rozwiązań instytucjonalnych gwarantujących profesjonalne wydawanie opinii w sprawach karnych
3. Wprowadzenie rozwiązań organizacyjnych i szkoleniowych, w związku ze zmianami w procesie karnym

1. Częste zmiany legislacyjne prowadzące do destabilizacji ustrojowej prokuratury, nieterminowe wdrażanie aktów wykonawczych dotyczących prokuratury,
2. Wzrost liczby spraw wpływających do prokuratury

Rozwoju

1. Dobrze przygotowana kadra orzecznicza
2. Niezależność prokuratorów i prokuratury jako organu ochrony prawnej oddzielonego od władzy wykonawczej
3. Duże zainteresowanie kadry orzeczniczej rozwojem zawodowym
4. Funkcjonujący w całym kraju jednolity system informatyczny prokuratury

1. Słaba komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna
2. Brak standaryzacji stanowisk i ocen urzędników
3. Niski poziom kompetencji specjalistycznych wśród prokuratorów
4. Nierównomierne obciążenie pracą
5. Niewystarczający poziom kwalifikacji urzędników i innych pracowników w zakresie obsługi klienta
6. Brak możliwości kształtowania struktury wewnętrznej przez Prokuratora Generalnego oraz brak spójności pomiędzy obszarami właściwości sądów i prokuratury

1. Rozwój informatyzacji, digitalizacja akt stworzenie centralnej bazy danych
2. Szkolenia: rozwój specjalizacji prokuratorów i podniesienie kwalifikacji kadr poprzez system szkolenia ustawicznego
3. Pomiarowanie i etatyżacja
4. Konsolidacja środowiska sędziów i prokuratorów
5. Możliwość kształtowania wewnętrznych struktur przez Prokuratora Generalnego
6. Spójność pomiędzy obszarami właściwości sądów i prokuratury

1. Opór środowiska wobec wdrażania nowych rozwiązań
2. Niski stopień stabilności prawa, w tym dotyczącego ustroju i funkcjonowania prokuratury
3. Zmiana statusu prokuratora w trakcie lub po zakończeniu służby

Finansowa

1. Stabilizacja finansowa kadry orzeczniczej (w tym stan spoczynku) oraz administracyjnej prokuratury
2. Budżetowa gwarancja finansowa działalności prokuratury

1. Brak konsolidacji służb administracyjno-finansowych oraz jednolitego systemu rachunkowości i kadr
2. Brak autonomii budżetowej oraz w zakresie kontroli zarządczej
3. Problemy z pozyskiwaniem siedzib dla jednostek i ich właściwego wyposażenia
4. Brak standaryzacji kosztów jednostkowych

1. Pozyskiwanie środków z funduszy unijnych, w szczególności na informatyzację i modernizację procesów komunikacji oraz systemów informatycznych
2. Współpraca z właściwymi ministrami w zakresie pozyskania siedzib w trwałe zarząd
3. Konsolidacja służb administracyjno-finansowych w ramach jednej apelacji

1. Relatywne obniżanie środków przeznaczonych na funkcjonowanie prokuratury
2. Znaczny wzrost uwzględnionych skarg na przewlekłość postępowania przygotowawczego oraz odszkodowań z tytułu niesłusznego zatrzymania lub tymczasowego aresztowania

Perspektywa

SWOT dla Służby Więziennej

Mocne strony

1. Oddziaływania resocjalizacyjne wobec osób pozbawionych wolności
2. Właściwa/bezpieczna/skuteczna realizacja funkcji izolacyjnej
3. Instytucjonalna kontrola zewnętrzna (w ramach organów demokratycznego państwa prawa) i efektywna kontrola wewnętrzna
4. Dobra legislacja, regulaminy i procedury wewnętrzne przekładające się na praktykę organizacyjną

Słabe strony

1. Niewystarczająca liczba miejsc zakwaterowania w stosunku do zwiększającej się populacji osadzonych
2. Niewystarczająca liczba osób objętych oddziaływaniami resocjalizacyjnymi (ze względu na strukturę populacji osadzonych)
3. Negatywny wizerunek służby będący następstwem postrzegania służby przez historyczne zaszczyty, nastawienia mediów na poszukiwanie sensacji, niskiej świadomości społecznej dotyczącej realizowanych zadań i realiów pracy SW

Szanse

1. Porozumienie z sądami i prokuraturami w celu zmiany polityki karnej
2. Kontynuacja działań ukierunkowanych na zwiększenie liczby miejsc zakwaterowania
3. Kary nieizolacyjne (np. SDE)
4. Pozyskiwanie większej ilości osadzonych do udziału w programach resocjalizacyjnych
5. Zwiększanie świadomości społecznej z zakresu zadań i realiów pracy
6. Readaptacja społeczna osadzonych

Zagrożenia

1. Zmiana populacji osadzonych i dynamiczny przyrost ich liczby
2. Rotacja osadzonych
3. Brak zgody osadzonego na udział w programach resocjalizacyjnych
4. Problemy w zakresie komunikacji ze społeczeństwem
5. Negatywny stereotyp osadzonego funkcjonujący w społeczeństwie.

1. Grupowe i indywidualne procesy resocjalizacyjne.
2. Właściwie zorganizowany system ochronny jednostek penitencjarnych

1. Wykorzystanie efektu skali w zakresie specjalizacji i poprawy sprawności procesów resocjalizacyjnych i ochronnych
2. Unifikacja procesów ochronnych w zależności od typu i rodzaju zakładu karnego

1. Zdarzenia nadzwyczajne w jednostkach penitencjarnych
2. Wzrost zaludnienia osadzonych
3. Częste zmiany legislacyjne
4. Obniżanie się konkurencyjności instytucji gospodarki budżetowej i przywieziennych zakładów pracy zatrudniających osadzonych
5. Brak integralności wprowadzonych rozwiązań

1. Wzrost wpływu spraw do sądów
2. Niski stopień stabilności prawa
3. Kultura pracy indywidualnej w sądownictwie
4. Brak integralności wprowadzanych rozwiązań
5. Zwiększona migracja za granicę obywateli polskich powodująca wzrost ilości spraw dotyczących życiowych interesów obywateli w aspekcie transgranicznym.

1. Wysoko wykwalifikowany personel w efekcie stałego podnoszenia kompetencji w ramach zintegrowanego systemu szkoleń
2. Pewność zatrudnienia, stabilny system wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych oraz system emerytalno-rentowy
3. Gotowe pakiety projektów inwestycyjnych oraz zdiagnozowane relacje ze społecznościami lokalnymi pod kątem lokalizacji nowych inwestycji

1. Niespójność systemów technicznych i elektronicznych wykorzystywanych w zabezpieczeniu jednostek
2. Niski poziom kompetencji specjalistycznych
3. Brak zintegrowanego systemu informatycznego
4. Problemy w pozyskiwaniu specjalistycznej wysoko wykwalifikowanej kadry (np. inżynierów, lekarzy, prawników)
5. Wysoki poziom stresu i wysokie zagrożenie wypaleniem zawodowym

1. Standaryzacja systemów technicznych i elektronicznych wykorzystywanych w zabezpieczeniu jednostek
2. Projekty szkoleniowe nastawione na uzupełnienie luk kompetencyjnych i podnoszenie kwalifikacji
3. Specjalistyczne szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry
4. Profilaktyka antystresowa

1. Fluktuacja kadr oraz przeszerzeganie stanowisk w ramach organizacji
2. Zmiany systemu płacowego i pragmatyki służbowej
3. Pogłębiająca się degradacja infrastruktury
4. Zwiększające się obciążenie pracą

1. Zapewnienie ciągłości funkcjonowania przez pewność stałego finansowania
2. Operatywność w pozyskiwaniu środków
3. Racjonalne gospodarowanie środkami budżetowymi w ustawowych obszarach działania
4. Zinformatyzowany i monitorowany system przepływu środków finansowych

1. Niski udział wydatków inwestycyjnych i remontowych w budżecie więziennictwa
2. Niski poziom konsolidacji wydatków więziennictwa. Niewykorzystanie efektu skali
3. Wysoki udział kosztów stałych w budżecie więziennictwa
4. Wysoki poziom kosztów funkcjonowania więziennej służby zdrowia

1. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych.
2. Obniżenie kosztów utrzymania infrastruktury (modernizacja, oszczędności np. eko-więzienie)
3. Konsolidacja wydatków SW. Przyjęcie wieloletniego programu modernizacji Służby Więziennej

1. Wzrost udziału kosztów stałych funkcjonowania w budżecie SW
2. Wzrost liczby (populacji) osadzonych
3. Czynniki makroekonomiczne – kryzys finansów publicznych

Perspektywa

Obywatela

Procesów wewnętrznych

Rozwoju

Finansowa

SWOT dla Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury

Mocne strony

1. Powołanie KSSiP jako instytucji mającej zapewnić zinstytucjonalizowane szkolenie kadr wymiaru sprawiedliwości
2. Bieżące monitorowanie potrzeb szkoleniowych
3. Prowadzenie szkoleń także z dziedzin innych niż prawo

Słabe strony

1. Diagnoza potrzeb szkoleniowych nie przekładająca się na ofertę szkoleniową (w szczególności w zakresie umiejętności specjalistycznych - nieprawnych)
2. Poczucie braku wpływu środowiska na program szkoleniowy, zamknięty model szkolenia
3. Niski poziom wykorzystania narzędzi elektronicznych w zakresie komunikacji z klientami

Szanse

1. Przekonanie środowiska sędziowskiego prokuratorskiego o konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych.
2. Powiązanie analizy potrzeb szkoleniowych z okresowymi ocenami sędziów
3. Rosnące wymagania obywateli wobec państwa
4. Rozwój technologii komunikacyjnych
5. Szersze wykorzystanie komunikacji zewnętrznej

Zagrożenia

1. Krytyczne nastawienie do oceny okresowej sędziów
2. Krytyczne nastawienie środowiska do scentralizowanego modelu szkolenia

1. Planowa i terminowa realizacja działalności szkoleniowej

1. Programowanie planu szkoleń w bardzo sformalizowanym modelu
2. Nieczytelny system oceny wykładawców przez Radę Programową
3. Brak oficjalnej możliwości tworzenia wieloletnich planów szkoleniowych

1. Wykorzystanie planowanych zmian w sądownictwie i prokuraturze do ulepszenia oferty szkoleniowej
2. Synchronizacja tematyki szkoleń z potrzebami wymiaru sprawiedliwości
3. Wdrożenie zarządzania projektowego
4. Prace nad dalszym otwieraniem modelu szkolenia

1. Niska stabilność prawa

1. Zasoby ludzkie (poziom kompetencji prawniczej kadry)
2. Podjęte działania w celu poprawy infrastruktury

1. Poziom wyposażenia ośrodków szkoleniowych
2. Brak wewnętrznej sieci komputerowej (intranet)
3. Brak jednolitej koncepcji rozwoju zawodowego kadr wymiaru sprawiedliwości

1. Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi szkoleniowych

1. Praca nad reformami bez jednolitej, długoterminowej wizji, zbyt częste zmiany polityczne
2. Brak dostatecznej współpracy pomiędzy KSSiP a KRS, MS i PG

1. Wykorzystanie środków z UE w działalności szkoleniowej
2. Stabilna sytuacja budżetowa

1. Niewspółmierność wysokości budżetu do potrzeb szkoleniowych
2. Brak wieloletniej perspektywy finansowania
3. Oparcie budżetu na rocznych ramach

1. Perspektywa finansowania działalności szkoleniowej ze środków UE w oparciu o wspólne dla wymiaru sprawiedliwości cele strategiczne
2. Wykorzystanie budżetu zadaniowego

1. Niedostosowanie wysokości budżetu do planowanych działań
2. Zbyt niski stopień współpracy z MS w zakresie planowania budżetu

Perspektywa

Obywatela

Procesów wewnętrznych

Rozwoju

Finansowa

SWOT dla Ministerstwa Sprawiedliwości

Mocne strony

Słabe strony

Szanse

Zagrożenia

Obywatela

1. Wdrożenie rozwiązań informatycznych o zorientowanych na obywatela (EKW, KRS, E-sąd, portale informacyjne)

1. Brak partnerstwa w relacjach MS i władzy sądowniczej w zakresie reform
2. Poczucie przeregulowania prawa
3. Poczucie nieefektywności modelu kary ograniczenia wolności (niski poziom wykorzystania pracy społecznie użytecznej)

1. Rosnące wymagania wobec państwa i presja społeczna na wzrost sprawności szeroko rozumianego wymiaru sprawiedliwości
2. Rozwój technologii komunikacyjnych
3. Przekonanie interesariuszy wymiaru sprawiedliwości o konieczności reformy

1. Niski poziom edukacji prawnej obywateli
2. Brak poczucia potrzeby pracy nad poprawą sytuacji obywateli
3. Konserwatywny stosunek urzędników do zmian
4. Brak wspólnoty celów władzy wykonawczej i sądownictwa

Procesów wewnętrznych

1. Usprawniony proces legislacyjny w MS (Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie prowadzenia prac legislacyjnych)

1. Niewystarczające wykorzystanie zarządzania procesowego i projektowego
2. Silosowość – pogłębiona przez rozdzielenie legislacji od projektów „narzędziowych”

1. Zarządzanie wspólnym portfelem projektów
2. Zarządzanie procesowe
3. Budowanie atmosfery zaufania
4. Szacunek dla osiągnięć innych zespołów

1. Niski stopień stabilności prawa
2. Kultura pracy indywidualnej
3. Brak integralności wprowadzanych rozwiązań

Perspektywa

Rozwoju

1. Zasoby ludzkie (liczba)

1. Brak konsolidacji systemów informatycznych w sądownictwie
2. Dysproporcja poziomu wiedzy prawniczej i pozaprawniczej wśród sędziów
3. Kultura organizacyjna w MS ukierunkowana na procedury a nie na realizację celów – skutkująca m.in. silosową strukturą zarządzania

1. Wiele organizacji NGO działających na rzecz reform
2. Proces konsolidacji organizacji sądownictwa
3. Przekonanie środowiska sędziowskiego o konieczności poprawy prestiżu zawodu sędziego
4. Kontrola zarządcza jako narzędzie ukierunkowania organizacji na cele

1. Niski stopień stabilności prawa
2. Praca nad reformami bez jednolitej wizji
3. Brak integralności wprowadzanych rozwiązań
4. Relatywnie wysoka rotacja na stanowiskach najwyższego poziomu kierownictwa resortu i ograniczone możliwości zachowania ciągłości w obszarach związanych z wyznaczaniem i realizacją celów strategicznych dla wymiaru sprawiedliwości

Finansowa

1. Budżetowa gwarancja finansowania działalności
2. Stabilność finansowa i zatrudnienia
3. Wykorzystywanie środków z UE
4. Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Rachunkowości i Kadr
5. Wypracowanie jednolitych rozwiązań i procedur w obszarze polityki finansowo-kadrowej sądów

1. Niewystarczające wykorzystanie efektu skali w prowadzeniu gospodarki finansowej sądownictwa
2. Brak wykorzystania mechanizmu benchmarkingu w przygotowywaniu planów finansowych
3. Zróżnicowanie kosztów jednostkowych w grupach sądów o zbliżonej charakterystyce
4. Niski stopień powiązania efektów z nakładami w MS

1. Budżetowanie zadaniowe i kontrola zarządcza
2. Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem narzędzi kontrolingowych (MPK)
3. Bardziej efektywne zarządzanie środkami finansowym przy realizacji projektów – system ostrzeżeń

1. Centralizacja zarządzania finansowego
2. Mało elastyczne otoczenie prawne
3. Brak integralności systemów merytorycznych z finansowymi

| Sądownictwo | | | | | | | | |
|-------------|--|--|---------------------|--|---|--|---------------------|--------------------|
| Perspektywa | Cele | Mienniki | Właściciel miennika | Definicja miennika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
| Obywatela | Poprawa obsługi interesanta | A. Liczba sądów w których utworzono BOI | DSO | Wartość procentowa liczby sądów, w których utworzono BOI do sądów ogółem | Dyrektorzy Sądów Apelacyjnych i Okręgowych | 63% | 80% | Wzrostowa |
| | | B. Liczba sądów w których BOI spełnia wyznaczony standard obsługi | DSO | Wartość procentowa liczby sądów, w których utworzone BOI spełnia wyznaczone standardy obsługi | Dyrektorzy Sądów Apelacyjnych i Okręgowych | 0% | 25% | Wzrostowa |
| | | C. Procent spółek z o.o. zarejestrowanych w trybie on-line | DIRS | Stosunek procentowy liczby spółek z o.o. zarejestrowanych w trybie on-line do liczby wszystkich zarejestrowanych spółek z o.o. | Statystyka systemu KRS | 20% | 25% | Wzrostowa |
| | | D. Procent uruchomionych portali informacyjnych | DIRS | Stosunek procentowy liczby sądów, w których uruchomiono portale informacyjne do liczby wszystkich sądów. | CKIS | 3,70% | 100% | Wzrostowa |
| | Dostępność i otwartość wymiaru sprawiedliwości | A. Liczba odwiedzin strony informator statystyczny wymiaru sprawiedliwości | DSD | Liczba wejść na stronę | Administrator ISWS (DiRS) | 61 tys. (tylko w ramach istniejącego komponentu - Baza statystycznej informacji publicznej) | 150 tys. | Wzrostowa |
| | | B. Procent sądów z wdrożonym systemem Portal Orzeczeń | DIRS | Stosunek procentowy liczby sądów z wdrożonym Portalem Orzeczeń do liczby wszystkich sądów. | CKIS | 14,09% | 100% | Wzrostowa |
| | | C. Liczba adwokatów i radców prawnych na 100 tys obywateli | DZP | Stopień nasycenia rynku profesjonalną obsługą prawną na 100.000 obywateli | Uchwały organów samorządu adwokackiego i radcowskiego | 94,7 | 125,4 | Wzrostowa |
| | | E. Liczba komorników sądowych na 100 tys. mieszkańców | DSO | Liczba komorników w przeliczeniu na 100.000 obywateli | Wydział ds. Komorników sądowych DSO | 2,76 | 4,5 | Wzrostowa |
| | | F. Liczba osób pokrzywdzonych przestępstwem, które uzyskały bezpłatną pomoc psychologiczną lub informację prawną | DWMPC | Liczba osób pokrzywdzonych przestępstwem, które uzyskały bezpłatną pomoc psychologiczną lub informację prawną | Wydział ds. Pokrzywdzonych Przestępstwem i ds. Mediacji DWMPC | 29 207 | 60 000 | Wzrostowa |
| | | G. E-protokół | DIRS | Liczba sal rozpraw w których zainstalowano system cyfrowej rejestracji rozpraw w sprawach cywilnych | Centrum Kompetencji i Informatyzacji Sądownictwa | 387 | 2223 | Wzrostowa |

| Sądownictwo | | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|---------------------|--|---|---|---|--------------------|
| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
| Procesów wewnętrznych | Poprawa sprawności i jakości orzecznictwa | A. Średni czas trwania postępowania w sprawach cywilnych, pracy, rodzinnych, ubezpieczeń społecznych, karnych i gospodarczych (z wyłączeniem spraw wieczystoksięgowych i rejestrowych) (w miesiącach) | DSO | Iloraz liczby spraw niezadowolonych i liczby spraw wpływających średnio w ciągu jednego miesiąca. Wskaźnik obliczany dla spraw z wyłączeniem spraw wieczystoksięgowych (w SR) i rejestrowych (w SO i SR) | Wydział Statystycznej informacji Zarządczej DSD | 1,9 | 1,8 | Spadkowa |
| | | A(1). Miernik szczegółowy dot. spraw cywilnych, rodzinnych pracy i ubezpieczeń społecznych | DSO | jw. w zakresie przedmiotowego typu spraw | Wydział Statystycznej informacji Zarządczej DSD | 2 | 1,9 | Spadkowa |
| | | A(2). Miernik szczegółowy dotyczący spraw karnych | DSO | jw. w zakresie przedmiotowego typu spraw | Wydział Statystycznej informacji Zarządczej DSD | 1,7 | 1,6 | Spadkowa |
| | | A(3). Miernik szczegółowy dotyczący spraw gospodarczych | DSO | jw. w zakresie przedmiotowego typu spraw | Wydział Statystycznej informacji Zarządczej DSD | 2,3 | 2 | Spadkowa |
| | | B. Odsetek spraw rozpatrywanych przez sądy I instancji, w których czas trwania postępowania przekracza 12 m-cy (ogółem) | DSO | iloraz liczby spraw, które uprawomocniły się w pierwszej instancji po upływie powyżej 12 miesięcy od dnia pierwszej rejestracji w sądzie do liczby wszystkich spraw, które uprawomocniły się w pierwszej instancji*. | Wydział Statystycznej informacji Zarządczej DSD | 4 | 3,9 | Spadkowa |
| | | C. Liczba spraw sądowych skierowanych do postępowań mediacyjnych | DWMPC | Liczba spraw sądowych skierowanych do postępowań mediacyjnych | DWMPC | 9551 | 15000 | Wzrostowa |
| | | D. Procent orzeczeń kończących postępowanie w sprawie wskutek rozpoznania apelacji w II instancji w relacji do postępowań w drugiej instancji. | DSO | Wartość procentowa liczby spraw zakończonych przed sądem II instancji po odjęciu liczby spraw przekazanych do ponownego rozpoznania sadowi I instancji | Sprawozdania statystyczne MS | SA(AKa)78,14%; SO(Ka)81,60%; SO(Ka/W)94,74% | SA(AKa)90%; SO(Ka)90%; SO(Ka/W)95 % | Wzrostowa |

* Wskaźnik obliczany dla wybranych repertoriów I instancji: Sądy okręgowe: C, CG-G, Ns (z wył. rej.), Nc, Co, K, U, P, GC, GNs, GNC; Sądy rejonowe: C, CG-G, Ns, Nc, K, Kp, W, U, P, Np., RC, RNs, Nsm, GC, GNs, GNC, GU, GUp, GN, GZd, U.

| Sądownictwo | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------------------|--|---------------------|---|--|----------------------|----------------------|--------------------|
| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
| Rozwoju | Poprawa wizerunku zawodu sędziego | Wskaźnik zaufania do sądownictwa | DSO | Wartość procentowa obywateli pozytywnie oceniających pracę sądów | Na podstawie badań oceny instytucji publicznych prowadzonych cyklicznie przez CBOS | 25% pozytywnych ocen | 32% pozytywnych ocen | Wzrostowa |
| | Konsolidacja sądownictwa | A. Miernik wyrównania etatyżacji na poziomie SO | DSO | Relacja maksymalnej wartości ilorazu wpływu do obsady do minimalnej wartości ilorazu wpływu do obsady w sądach okręgowych (liczony jako średnia arytmetyczna dla pionów cywilnego, karnego, pracy i ubezpieczeń społecznych, rodzinnego i gospodarczego). | Wydział Statystycznej informacji Zarządczej DSD | 2,64 | <2,64 | Spadkowa |
| | | B. Miernik wyrównania etatyżacji na poziomie SR | DSO | Relacja maksymalnej wartości ilorazu wpływu do obsady do minimalnej wartości ilorazu wpływu do obsady w sądach okręgowych (liczony jako średnia arytmetyczna dla pionów cywilnego, karnego, pracy i ubezpieczeń społecznych, rodzinnego i gospodarczego). | Wydział Statystycznej informacji Zarządczej DSD | 2,78 | <2,78 | Spadkowa |
| | | C. Procent sądów objętych jednolitym systemem informatycznym | DIRS | Stosunek procentowy liczby sądów objętych jednolitym systemem informatycznym do liczby wszystkich sądów | DIRS | 0 | 0 | Wzrostowa |

| Sądownictwo | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---------------------|--|---|------------------------------------|------------------------------------|---|
| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
| Finansowa | Poprawa efektywności wydatkowania środków | A. Wskaźnik zmienności kosztów jednostkowych w przeliczeniu na sprawę | DB | Wartości wskaźnika zostaną uzupełnione wraz z pełnym wdrożeniem zintegrowanego systemu informatycznego rachunkowości i zarządzania kadrami w sądach powszechnych i Ministerstwie Sprawiedliwości (ZSRK) | wartość dostępna po wdrożeniu ZSRK | wartość dostępna po wdrożeniu ZSRK | wartość dostępna po wdrożeniu ZSRK | Wartość dostępna po wdrożeniu ZSRK |
| | | B. Wskaźnik udziału wydatków osobowych związanych z działalnością pomocniczą w łącznym budżecie sądów | DB | licznik: suma wynagrodzeń osobowych (z dodatkowym wynagrodzeniem rocznym) wraz z pochodnymi, osób zapewniających obsługę organizacyjną, administracyjną i techniczną, nie związanych bezpośrednio z prowadzonymi postępowaniami sądowymi (grupy: urzędników zatrudnionych w oddziałach sądów, pracowników obsługi, pracowników niepedagogicznych RODK) - w danym okresie sprawozdawczym mianownik: suma wydatków w części 15 "Sądy powszechne" w danym okresie sprawozdawczym jednostka miary: % | sprawozdawczość budżetowa i finansowa sądów - analizy dysponenta części 15 "Sądy powszechne" | ok. 10% | 9% | Spadkowa |
| | | C. Wskaźnik wydatków osobowych przypadających na jedną sprawę sądową | DB | licznik: jak w punkcie B mianownik: liczba spraw wpływających do sądów w danym okresie sprawozdawczym jednostka miary: zł | sprawozdawczość budżetowa i finansowa sądów - analizy dysponenta części 15 "Sądy powszechne" statystyki sądowe | ok. 265 zł | 265 zł | Utrzymanie obecnego poziomu/ ew. spadek |

| Prokuratura | | | | | | | | |
|-----------------------|---|---|----------------------|---|---|---------------------|---------------------|--------------------------|
| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
| Obywatela | Rozwój komunikacji z obywatelem i standaryzacja pracy biur podawczych | A. Odsetek jednostek, w których osiągnięto cel (wdrożono odpowiednie procedury) | Prokurator Generalny | Współczynnik jednostek, w których wdrożono procedurę związaną z rozwojem komunikacji z obywatelem lub dotyczącą standaryzacji pracy biur podawczych w stosunku do jednostek w których nie wdrożono procedur w skali roku (w %). | Dane z poszczególnych jednostek gromadzone na szczeblu PG | 0 | 100% | Stać na poziomie 100,0 % |
| | Zagwarantowanie praw obywateli w postępowaniu przygotowawczym | A. Odsetek uwzględnionych skarg na przewlekłość postępowania przygotowawczego | Prokurator Generalny | Współczynnik skarg uwzględnionych w stosunku do rozpoznanych w skali roku (w %). | Dane statystyczne PG | 22,6% | 20,0% | Spadkowa |
| Procesów wewnętrznych | Poprawa sprawności i jakości działania prokuratury | A. Liczba spraw trwających powyżej 2 lat | Prokurator Generalny | Liczba spraw, w których czas trwania postępowania na koniec roku statystycznego wynosił powyżej 2 lat. | Dane statystyczne PG | 436 | 370 | Spadkowa |
| | | B. Średni czas trwania postępowania przygotowawczego | Prokurator Generalny | Współczynnik dotyczy statystycznego czasu trwania postępowań pozostających w toku na koniec okresu sprawozdawczego i stanowi iloczyn sumy średniej liczby dni w danym przedziale czasowym pomnożonej przez liczbę spraw w każdym przedziale czasowym i podzielonej przez liczbę wszystkich spraw pozostających w toku na koniec roku statystycznego (w dniach). | Dane statystyczne PG | 74,4 | 60 | Spadkowa |

| Prokuratura | | | | | | | | |
|-------------|--|---|--|--|---|---------------------|---------------------|--|
| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
| Rozwoju | Konsolidacja organizacji pracy | A. Odsetek jednostek, w których wdrożono nowe lub zmodernizowano narzędzia informatyczne | Prokurator Generalny | Współczynnik jednostek, w których zakupiono sprzęt, wdrożono nowe oprogramowanie lub zakupiono licencje w stosunku do jednostek w których nie podjęto takich działań (w %). | Dane z poszczególnych jednostek gromadzone na szczeblu PG | 0 | 100% | Stać na poziomie 100,0 % |
| | | B. Liczba wdrożonych systemów zarządzania czasem pracy | Prokurator Generalny | Współczynnik jednostek, w których wdrożono system zarządzania czasem pracy w stosunku do jednostek w których go nie wdrożono w skali roku (w %). | Dane z poszczególnych jednostek gromadzone na szczeblu PG | 0 | 100% | Stać na poziomie 100,0 % |
| | | C. Wskaźnik badający poziom odchylenia standardowego od średniego obciążenia pracą jednostek prokuratury w relacji do obsady w odniesieniu do poszczególnych szczebli | Prokurator Generalny | Różnica pomiędzy najniższym i najwyższym a średnim obciążeniem sprawami karnymi prokuratora w jednostce szczebla rejonowego w skali miesiąca (w liczbach). Różnica pomiędzy najniższym i najwyższym a średnim obciążeniem sprawami karnymi prokuratorów szczebla okręgowego i apelacyjnego (w liczbach). | Dane statystyczne PG | PR; - 3,4 i 3,1 | o 2 jednostki | Wzrost wsp. ujemnych spadek wsp. dodatnich |
| | PO; - 7,3 i 5,4 | o 4 jednostki | Wzrost wsp. ujemnych spadek wsp. dodatnich | | | | | |
| | PA; - 1,4 i 1,6 | o 0,5 jednostki | Wzrost wsp. ujemnych spadek wsp. dodatnich | | | | | |
| | Podniesienie kompetencji prokuratorów i kadry administracyjnej | A. Liczba przeszkolonych prokuratorów i urzędników | Prokurator Generalny, KSSiP | Liczba przeszkolonych prokuratorów i asesorów oraz kadry administracyjnej przez KSSiP oraz PG | Dane z poszczególnych jednostek gromadzone na szczeblu PG | 4731 | 6000 | Wzrostowa |
| Finansowa | Zwiększenie efektywności wydatkowania środków | A. Liczba projektów unijnych, w których został zrealizowany cel projektu | Prokurator Generalny | Liczba projektów unijnych zrealizowanych do 2015 roku | Dane PG | 0 | 4 | Wzrostowa |
| | | B. Miernik kosztów osobowych związanych z działalnością pomocniczą na sprawę w prokuraturze | Prokurator Generalny | Współczynnik sumy wynagrodzenia kadry administracyjnej (urzędnicy, inni pracownicy) do liczby spraw zarejestrowanych w repertoriach i rejestrach w skali roku. | Dane statystyczne PG | 173 | 160 | Spadkowa |
| | | C. Odsetek jednostek organizacyjnych prokuratury, które pozyskały siedzibę w trwały zarząd | Prokurator Generalny | Odsetek jednostek, które pozyskały siedzibę w trwały zarząd w stosunku do jednostek, które użytkują siedziby na innych podstawach prawnych | Dane PG | 61,20% | 65% | Wzrostowa |

| Służba Więzienna | | | | | | | | |
|-----------------------|---|--|------------------------------------|---|--|---------------------|---------------------|----------------------------|
| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
| Obywatela | Zapewnienie humanitarnych warunków wykonania kary | A. Odsetek osadzonych w zakładach karnych i aresztach śledczych, którzy mają zapewnioną kodeksową normę powierzchni celi mieszkalnej | Biuro Informacji i Statystyki CZSW | Różnica stanu ewidencyjnego osadzonych i liczby osadzonych, którym nie zapewniono kodeksowej normy, podzielona przez stan ewidencyjny osadzonych, wyrażona w procentach | Miesięczna Informacja Statystyczna | 99,5% | 100,0% | Stać na poziomie 100,0 % |
| | Ułatwienie osadzonym powrotu do społeczeństwa | A. Wskaźnik readaptacji osadzonych | Zakłady karne i areszty śledcze | Stosunek liczby skazanych objętych nauczaniem, zatrudnieniem, terapią i programami readaptacji, którzy uzyskali warunkowe przedterminowe zwolnienie do ogólnej liczby skazanych uzyskujących warunkowe przedterminowe zwolnienie, wyrażony w procentach | Sprawozdanie przygotowane na potrzeby projektu | 82,0% | 85,0% | Wzrostowa |
| | | B. Zatrudnienia skazanych | Zakłady karne i areszty śledcze | Stosunek liczby skazanych pracujących (różne formy zatrudnienia) do ogólnej liczby skazanych, wyrażony w procentach | sprawozdanie MS-ZK2 | 31,0% | 32,5% | Wzrostowa |
| Procesów wewnętrznych | Usprawnienie procedur wewnętrznych | A. Wskaźnik występujących nieprawidłowości związanych ze stosowaniem wybranych procedur reakcji na zdarzenie nadzwyczajne | Zakłady karne i areszty śledcze | Stosunek liczby nieprawidłowo przeprowadzonych wybranych procedur reakcji na zdarzenie nadzwyczajne do liczby procedur ogółem, wyrażony w procentach | Sprawozdanie przygotowane na potrzeby projektu | 5,50% | 3,5% | Utrzymanie na poziomie 2 % |
| | | B. Wskaźnik występujących nieprawidłowości związanych ze stosowaniem środków przymusu bezpośredniego | Zakłady karne i areszty śledcze | Stosunek liczby nieprawidłowo przeprowadzonych procedur związanych ze stosowaniem środków przymusu bezpośredniego do liczby procedur ogółem, wyrażony w procentach | Sprawozdanie przygotowane na potrzeby projektu | 9,5% | 6,7 % | Utrzymanie na poziomie 2 % |

| Służba Więzienna | | | | | | | | |
|------------------|--|--|---|---|--|---------------------|---------------------|--|
| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
| Rozwoju | Konsolidacja systemów informatycznych ochronnych i szkoleniowych | A. Wskaźnik zintegrowania systemu informatycznego | Biuro Informatyki i Łączności CZSW | Liczba aplikacji lokalnych zastąpionych zintegrowanym systemem informatycznym | Sprawozdanie z prac zespołu projektowego ds. Wdrożenia w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej modułu oprogramowania Jednostka | 0 | 706 | Wzrostowa |
| | | B. Wskaźnik standaryzacji systemów ochronnych | Zakłady karne i areszty śledcze | Liczba jednostek organizacyjnych SW, w których została przeprowadzona standaryzacja systemów ochronnych w zakresie dotyczącym systemów technicznych, elektronicznych i zasobów ludzkich | Sprawozdanie przygotowane na potrzeby projektu | 0 | 30 | Wzrostowa |
| | | C. Wskaźnik liczby wdrożonych systemów b-learningowych | COSSW Kalisz, OSSW w Kulach, OSSW w Kulach Oddział Zamiejskowy w Sulejowie, ODK SW w Suchej, OSSW w Popowie | Stosunek ilości szkoleń b-learningowych do liczby szkoleń tradycyjnych | Harmonogram realizacji szkolenia i doskonalenia zawodowego Służby Więziennej, Sprawozdanie z realizacji szkolenia oraz doskonalenia zawodowego przeprowadzonego w 2012r. w ośrodkach szkoleniowych Służby Więziennej | 13,4% | 30,3% | Pożądanie osiągnięcie i utrzymanie poziomu 40% |
| Finansowa | Poprawa efektywności wydatkowania środków | A. Miesięczne wydatki na jednego skazanego odbywającego karę w Systemie Dozoru Elektronicznego | Biuro Dozoru Elektronicznego | Stosunek średniomiesięcznych wydatków na Centrale Monitorowania do średniej liczby skazanych odbywających karę w Systemie Dozoru Elektronicznego | Sprawozdawczość budżetowa i informacje z systemu informatycznego SDE | 41 zł | 40 zł | Utrzymanie na poziomie 40 zł |

Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury

| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
|-----------------------|---|---|--------------------------|--|---|---------------------|---------------------|--------------------|
| Obywatela | Rozwój kompetencji specjalistycznych nieprawnych | A. Liczba osób przeszkolonych w ramach szkoleń „miękkich” nakierowanych na podnoszenie umiejętności specjalistycznych nieprawnych | DK, DC, DSKiU | Liczba osób przeszkolonych w ramach szkoleń „miękkich” nakierowanych na podnoszenie umiejętności specjalistycznych nieprawnych - przeznaczeniem miernika jest określenie w kolejnych jednostkach czasu liczby osób przeszkolonych w ramach realizacji celu rozwoju kompetencji specjalistycznych nieprawnych. Sposobem obliczania jest suma uczestników danego szkolenia we wszystkich edycjach. | Listy obecności. Częstotliwość miernika jest określona w okresach sprawozdawczych KSSiP tj. co 6 miesięcy. | 1199 | 2000 | Wzrostowa |
| | Zwiększenie stopnia otwartości systemu szkoleniowego | A. Procentowy udział uwzględnionych tematów szkoleń proponowanych przez podmioty zewnętrzne wobec KSSiP | DBiA, DC, DK, DSKiU, DWM | Procentowy udział uwzględnionych tematów szkoleń proponowanych przez podmioty zewnętrzne wobec KSSiP - przeznaczeniem miernika jest określenie w kolejnych jednostkach czasu ilości szkoleń przeprowadzonych przy współorganizacji KSSiP a proponowanych przez podmioty zewnętrzne. Sposobem obliczania jest stosunek liczby szkoleń zaproponowanych przez podmioty zewnętrzne do sumy wszystkich szkoleń współorganizowanych przez KSSiP. | Źródłem danych są decyzje Dyrektora o podjęciu współpracy z podmiotem wnioskującym. Częstotliwość miernika jest określona w okresach sprawozdawczych KSSiP tj. co 6 miesięcy. | 25% | 50% | Wzrostowa |
| Procesów wewnętrznych | Zwiększenie wolumenu szkoleń realizowanych poza KSSiP | A. Procentowy udział szkoleń realizowanych poza KSSiP w odniesieniu do ogółu szkoleń | DBiA, DC, DK, DSKiU, DWM | Procentowy udział szkoleń realizowanych w KSSiP w stosunku do ogółu szkoleń - przeznaczeniem miernika jest określenie w kolejnych jednostkach czasu ilości szkoleń przeprowadzonych przy współorganizacji KSSiP a proponowanych przez podmioty zewnętrzne. Sposobem obliczania jest stosunek szkoleń współorganizowanych przez KSSiP, zaproponowanych przez podmioty zewnętrzne do ogólnej liczby szkoleń przeprowadzonych przez KSSiP. | Źródłem danych są decyzje Dyrektora o podjęciu współpracy z podmiotem wnioskującym. Częstotliwość miernika jest określona w okresach sprawozdawczych KSSiP tj. co 6 miesięcy. | 8% | 12% | Wzrostowa |

Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury

| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
|-------------|---|---|------------------------------|--|---|---------------------|------------------------------|--------------------|
| Rozwoju | Rozwój szkoleń interprofesjonalnych | A. Liczba zorganizowanych szkoleń ustawicznych interprofesjonalnych | Dyrektor, DK, DC, DSKiU, DWM | Liczba zorganizowanych szkoleń ustawicznych interprofesjonalnych - przeznaczeniem miernika jest określenie w kolejnych jednostkach czasu ilości szkoleń interprofesjonalnych przeprowadzonych przy współorganizacji KSSiP. Częstotliwość miernika jest określona w okresach sprawozdawczych KSSiP tj. co 6 miesięcy, na koniec czerwca i na koniec grudnia danego roku. Sposobem obliczania jest liczba szkoleń interprofesjonalnych współorganizowanych przez KSSiP. Źródłem danych są decyzje Dyrektora o podjęciu współpracy z podmiotem zewnętrznym. Odpowiedzialność za wartość ponosi właściciel miernika. | sprawozdanie z działalności szkoleniowej | 2 | 10 | Wzrostowa |
| | | B. Liczba projektów finansowanych ze środków pomocowych | Dyrektor, DFP | Liczba projektów finansowanych ze środków pomocowych - przeznaczeniem miernika jest określenie w kolejnych jednostkach czasu liczby projektów finansowanych ze środków pomocowych. | Sposobem obliczania jest suma poszczególnych projektów. Źródłem danych są umowy podpisane z podmiotami finansującymi i sprawozdania z działalności KSSiP. | 1 | 2 | Wzrostowa |
| Finansowa | Zapewnienie, w perspektywie długoterminowej, dostępności odpowiednich środków finansowych na zaplanowaną działalność szkoleniową poprzez pozyskiwanie środków z funduszy UE | A. Kwota pozyskanych środków pomocowych | Dyrektor, DFP | Ustalenie wartości wskaźników wymaga przeprowadzenia analizy planowanego budżetu KSSiP. Wartości zostaną uzupełnione po jej dokonaniu. | sprawozdanie z działalności KSSiP, umowy podpisane z instytucjami finansującymi | 28 011 645 | nie mniej niż 5 000 000 zł * | Wzrostowa |
| | | B. Liczba projektów finansowanych ze środków pomocowych | Dyrektor, DFP | Liczba projektów finansowanych ze środków pomocowych - przeznaczeniem miernika jest określenie w kolejnych jednostkach czasu liczby projektów finansowanych ze środków pomocowych. | Sposobem obliczania jest suma poszczególnych projektów. Źródłem danych są umowy podpisane z podmiotami finansującymi i sprawozdania z działalności KSSiP. | 1 | 2 | Wzrostowa |

* Precyzyjne wskazanie wartości na rok 2015 z perspektywy finansowej (z uwagi na wyznaczony cel) jest niemożliwe. Krajowa Szkoła nie dysponuje danymi dotyczącymi kwot środków finansowych, które mogą zostać pozyskane w kolejnych latach. Oczywiście tendencją pożądaną jest tendencja wzrostowa i działania KSSiP będą zmierzały do jej osiągnięcia. Wskazana wartość na rok 2015 jest więc minimalną wartością szacunkową.

| Ministerstwo Sprawiedliwości | | | | | | | | |
|------------------------------|---|--|---------------------|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
| Obywatela | Edukacja prawna | A. Liczba spotkań edukacyjnych i warsztatów w szkołach | DWMPC | Liczba spotkań edukacyjnych i warsztatów w szkołach | Informacje statystyczne DWMPC | 0 | 500 | Wzrostowa |
| | Kształtowanie efektywnej polityki karnej | A. Procentowy udział orzeczonej kary ograniczenia wolności i kary samoistnej grzywny wśród ogółu kar | DWOiP | Procent kar ograniczenia wolności i kar samoistnej grzywny orzeczonych nieprawomocnie w danym roku przez sądy rejonowe w stosunku do ogólnej liczby orzeczonych nieprawomocnie kar | Dane statystyczne MS | 34,50% | 36,50% | Wzrostowa |
| | | B. Poziom powrotności do przestępstwa skazanych | DWOiP | Procent kar orzeczonych w warunkach określonych w art.64§ 1 i 65§ 1 kk w stosunku do ogółu orzeczonych kar w danym roku | Baza Krajowego Rejestru Karnego | 4,4%* | 4,00% | Spadkowa |
| | Zmniejszenie zakresu regulacji prawnych w przestrzeni sprawiedliwości oraz zawodów regulowanych | A. Liczba zawodów objęta procesem deregulacji | DSD | Liczba zawodów objęta procesem deregulacji | Ustawy deregulacyjne | 0 | 239 | Wzrostowa |
| Procesów wewnętrznych | Zwiększenie skuteczności i jakości procesów | A. Wskaźnik dojrzałości procesowej** | DSD/BOF/BKL | Komórka MS odpowiedzialna za zarządzanie procesowe w porozumieniu z innymi komórkami właściwymi ustala fazę rozwoju organizacji korzystając z 5-stopniowej skali badania dojrzałości procesowej | Analiza poziomu dojrzałości procesowej | Poziom dojrzałości procesowej 2 z 5 | Poziom dojrzałości procesowej 4 z 5 | Wzrostowa |

* Wartość bazowa została obliczona dla roku 2011 z uwagi na trwający proces przetwarzania danych w B-KRK

** Wskaźnik badający perspektywę procesów, kwalifikacje niezbędne do pracy przy procesach, zarządzanie procesami i pomiar procesów, wpływ konfliktów między funkcjami na organizację, wpływ stopnia spójności międzywydziałowej oraz wydajność organizacji.

Ministerstwo Sprawiedliwości

| Perspektywa | Cele | Mierniki | Właściciel miernika | Definicja miernika | Źródła informacji | Wartość bazowa 2012 | Wartość na 2015 rok | Pożądana tendencja |
|-------------|--|---|---------------------|---|--|---------------------|---------------------|--------------------|
| Rozwoju | Budowa kultury organizacyjnej ukierunkowanej na realizację celów | A. Badanie kompetencji kierowniczych w zakresie zorientowania na osiągnięcie celów. Poziom kompetencji kierowniczych określony na podstawie badania AC lub DC | BKL | Wpływ poziomu kompetencji na realizację celu | Raporty AC lub DC | 0*** | 75%**** | Wzrostowa |
| | | A. Stopień realizacji celów z planu działalności dla działu sprawiedliwość | DSD | Stosunek mierników celów z części A planu działalności dla których został zrealizowany cel w postaci osiągnięcia prognozowanej wartości do mierników, dla których tak określony cel nie został zrealizowany - na podstawie sprawozdania z wykonania planu działalności MS (w przypadku celów związanych z czasem postępowań wartości większe niż przewidywane należy traktować jako niezrealizowanie celu, analogiczne zasady dotyczą wskaźnika powrotności do przestępstwa etc.) | Sprawozdanie z wykonania planu działalności dla działu administracji rządowej sprawiedliwość | 64% | 75% | Wzrostowa |
| Finansowa | Poprawa efektywności wydatkowania środków w ujęciu zadaniowym | Wskaźnik stopnia realizacji celów ujętych w budżecie zadaniowym resortu sprawiedliwości | DB/BOF | Indeks składający się z sumy współczynników stopnia realizacji zadań w funkcji 18 (wykonanie do wartości planowanej), ważonych udziałem wydatków na dane zadanie w łącznym budżecie na te zadania | Dane odnoszące się do zaproponowanego miernika dostarczane będą przez DB w postaci rocznego sprawozdania Rb-BZ1 z wykonania wydatków budżetu państwa oraz budżetu środków europejskich w układzie zadaniowym; Dane dotyczące realizacji mierników DB otrzymuje z CZ SW, DWOiP oraz DSD | 99,84% | 100% | Wzrostowa |

*** brak danych /**** odsetek dyrektorów posiadających kompetencje w zakresie zorientowania na osiągnięcie celów na poziomie pozwalającym samodzielną realizację zadań

Załącznik 3. Konsultacje strategii

Wykaz spotkań dotyczących prac nad strategią oraz publikacji na jej temat

| Spotkania dot. strategii | |
|--------------------------|--|
| 12.06.2013 | spotkanie z prezesami sądów apelacyjnych i okręgowych |
| 20-21.06.2013 | spotkanie z dyrektorami sądów apelacyjnych i okręgowych |
| 24-25.06.2013 | konferencja w Sądzie Najwyższym - „Efektywność, sprawność i skuteczność w zarządzaniu sądami i sprawami – standardy europejskie” |
| 2.07.2013 | spotkanie z członkami zarządu fundacji INPRIS |
| 11-12.07.2013 | spotkanie z Dyrekcją Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury w Lublinie |
| 12.07.2013 | spotkanie z kierownictwem SO w Lublinie |
| 20.07.2013 | spotkanie z wiceprezesem zarządu Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka |
| 26.08.2013 | udział w zgromadzeniu ogólnym Prokuratury Apelacyjnej w Gdańsku |
| 27.08.2013 | spotkanie z prezesem Maciejem Strączyńskim - SSP Iustitia |
| 26.08.2013 | spotkanie z członkami zarządu Fundacji Court Watch Polska |
| 5.09.2013 | spotkanie z przedstawicielami Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka |
| 10.09.2013 | udział w zgromadzeniu ogólnym Prokuratury Apelacyjnej w Lublinie |
| 11.09.2013 | szkolenie ze strategii w Popowie - Centrum Kompetencji i Informatyzacji Sądownictwa |
| 16.09.2013 | spotkanie z prezesem SR w Białymstoku |
| 17.09.2013 | spotkanie z prezesem SO w Białymstoku |
| 17.09.2013 | spotkanie z prezesem i zespołem SR w Białymstoku |
| 19.09.2013 | spotkanie z udziałem Ministra Sprawiedliwości i zarządem SSP Iustitia |
| 23-24.09.2013 | konferencja w Białymstoku - „DOBRE PRAKTYKI - wdrażanie rozwiązań modernizacyjnych przez szkolenia sędziów i pracowników w zakresie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych” |
| 30.09.2013 | narada z prokuratorami apelacyjnymi w Prokuraturze Generalnej |
| 2.10.2013 | Konferencja Fundacji Court Watch Polska: <i>Alienacja czy dialog? Trzecia władza a społeczne poczucie sprawiedliwości</i> |
| 14.10.2013 | debata na WPiA Uniwersytetu Gdańskiego |
| 15.10.2013 | spotkanie w Prokuraturze Apelacyjnej w Białymstoku |
| 30.10.2013 | spotkanie z Krajową Radą Prokuratury |
| 5-6.11.2013 | konferencja z inspektorami ds. biurowości z SA i SO |
| 7.11.2013 | spotkanie z przedstawicielami Krajowej Rady Sądownictwa |
| 26.11.2013 | spotkanie z CZSW – konsultacje strategii |
| 16.12.2013 | udział w posiedzeniu Krajowej Rady Sądownictwa |
| 08.01.2014 | spotkanie w Akademii Obrony Narodowej |
| 15-16.01.2014 | konferencja <i>Proces wdrażania strategii wymiaru sprawiedliwości na tle doświadczeń europejskich oraz zaleceń i rekomendacji CEPEJ</i> |

Publikacje

| | |
|---------------------------------------|---|
| 25.06.2013, Na Wokandzie nr 17 | J. Michalski, A. Niedzielski, <i>Zarządzanie sprawiedliwością: konieczność planowania i koordynacji</i> |
| 22.07.2013 Rzeczpospolita | M. Biernacki. <i>Czas na strategię</i> |
| 23.07.2013 Rzeczpospolita | A. Łukaszewicz. <i>Strategia poprawiania wizerunku sądów</i> |
| 14.08.2013 Dziennik-Gazeta Prawna | B. Zawisza. <i>Na razie korespondujemy. Zaczniemy się wreszcie spotykać i rozmawiać</i> |
| 20.08.2013 Dziennik-Gazeta Prawna | M. Kryszkiewicz. <i>Resort zbyt szeroko definiuje wymiar sprawiedliwości</i> |
| 16.09.2013 Dziennik-Gazeta Prawna | M. Proppé. <i>Organy państwa robią swoich klientów w trąbkę</i> |
| 19.09.2013, Dziennik-Gazeta Prawna | M. Biernacki. <i>Dystans trzeciej władzy do ludzi budzi moje zaniepokojenie</i> |
| 23.10.2013, Na Wokandzie nr 18 | A. Pawlak, <i>Strategicznie o Temidzie</i> |
| 6.11.2013 Rzeczpospolita | S. Burdziej, B. Pilitowski. <i>Wymiar sprawiedliwości dla obywateli</i> |
| 10.01.2014, Dziennik-Gazeta Prawna | J. Michalski, A. Niedzielski, <i>Kotwice dla wymiaru sprawiedliwości</i> |
| 17.01.2014 Rzeczpospolita | A. Łukaszewicz, <i>Strategia na ratunek sądownictwu</i> |

Wykaz instytucji, do których zostały wysłane do konsultacji założenia strategii

1. Business Centre Club
2. Forum Obywatelskiego Rozwoju
3. Fundacja Court Watch Polska
4. Fundacja im. S.Batorego
5. Fundacja Instytut Allerhanda
6. Fundacja Republikańska
7. Fundacja Uniwersyteckich Poradni Prawnych
8. Helsińska Fundacja Praw Człowieka
9. Instytut Prawa i Społeczeństwa INPRIS
10. Instytut Spraw Publicznych
11. Komisja Kodyfikacyjna Prawa Cywilnego
12. Komisja Kodyfikacyjna Prawa Karnego Konfederacja Pracodawców Lewiatan
13. Krajowa Izba Radców Prawnych
14. Krajowa Rada Komornicza
15. Krajowa Rada Notarialna
16. Krajowa Rada Sądownictwa
17. Krajowa Rada Kuratorów
18. Naczelna Rada Adwokacka
19. Ogólnopolskie Stowarzyszenie Asystentów Sędziów
20. Ogólnopolskie Stowarzyszenie Referendarzy Sądowych
21. Pierwszy Prezes Sądu Najwyższego
22. Polskie Stowarzyszenie Edukacji Prawnej
23. Prezes Sądu Apelacyjnego w Białymstoku
24. Prezes Sądu Apelacyjnego w Gdańsku
25. Prezes Sądu Apelacyjnego w Katowicach
26. Prezes Sądu Apelacyjnego w Krakowie
27. Prezes Sądu Apelacyjnego w Łodzi
28. Prezes Sądu Apelacyjnego w Lublinie
29. Prezes Sądu Apelacyjnego w Poznaniu
30. Prezes Sądu Apelacyjnego w Rzeszowie
31. Prezes Sądu Apelacyjnego w Szczecinie
32. Prezes Sądu Apelacyjnego w Warszawie
33. Prezes Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu

34. Rada Główna do Spraw Społecznej Readaptacji i Pomocy Skazanym
35. Rzecznik Praw Obywatelskich
36. Stowarzyszenie Sędziów "Iustitia"
37. Stowarzyszenie Sędziów "Themis"
38. Stowarzyszenie Sędziów Sądów Rodzinnych w Polsce
39. Związek Pracodawców Prawniczych
40. Uniwersytet Warszawski, Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji, Kierownik Zakładu, prof. dr hab. Krystyna Ostrowska, Stowarzyszenie Penitencjarne Patronat
41. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego Pan dr Waldemar Grzywacz
42. Uniwersytet Wrocławski, Katedra Prawa Karnego Wykonawczego, Kierownik Katedry dr hab. Tomasz Kalisz
43. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Studiów Edukacyjnych Zakład Penitencjarystyki, Kierownik Zakładu prof. dr hab. Piotr Stępiak
44. Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa i Ochrony im Marszałka Józefa Piłsudskiego w Warszawie, dr Jacek Pomiankiewicz
45. Ogół funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej za pośrednictwem miesięcznika „Forum Penitencjarne” numer 10/2013
46. Dyrektorzy Okręgowi Służby Więziennej i kierownicy przywieziennych zakładów pracy – telekonferencja 8-10 października 2013
47. dr hab. Jacek Pasieczny, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
48. Prokurator Apelacyjny w Białymstoku
49. Prokurator Apelacyjny w Gdańsku
50. Prokurator Apelacyjny w Katowicach
51. Prokurator Apelacyjny w Krakowie
52. Prokurator Apelacyjny w Łodzi
53. Prokurator Apelacyjny w Lublinie
54. Prokurator Apelacyjny w Poznaniu
55. Prokurator Apelacyjny w Rzeszowie
56. Prokurator Apelacyjny w Szczecinie
57. Prokurator Apelacyjny w Warszawie
58. Prokurator Apelacyjny we Wrocławiu

Załącznik nr 4. Karta projektu

| | | |
|--|--|--|
| Karta zgłoszenia inicjatywy projektowej | | |
|--|--|--|

[Tytuł inicjatywy projektowej]

Zgłaszający

| | | |
|----|---------------------|--|
| 1. | Nazwa Projektodawcy | |
| 2. | Status prawny | |
| 3. | NIP | |
| 4. | REGON | |
| 5. | Adres | |
| 6. | Osoba kontaktowa | |
| 7. | Telefon | |
| 8. | Email | |

1. Syntetyczny opis problemu/szansy

| |
|--|
| |
|--|

2. Diagnoza ilościowa i jakościowa problemu/szansy*

3. Proponowany sposób rozwiązania problemu lub odpowiedzi na szansę

- Zmiana legislacyjna
- Zmiana organizacyjna
- Modyfikacja lub wdrożenie systemu informatycznego
- Wdrożenie dobrych praktyk
- Inny

4. Opis propozycji wskazanej w pkt. 3

5. Oczekiwane długofalowe korzyści dla obywatela

6. Cele strategiczne systemu wymiaru sprawiedliwości

[wskaż maksymalnie trzy cele strategiczne wskazane w *Strategii systemu wymiaru sprawiedliwości na lata 2014-2020* (Rozdział X dokumentu), na które inicjatywa projektowa będzie miała wpływ.

.....

* Pole fakultatywne.