

Monika ODLANICKA-POCZOBUTT  
Politechnika Śląska  
monika.odlanicka-poczobutt@polsl.pl

Sylwia MORAWSKA  
Szkoła Główna Handlowa  
smoraw@sgh.waw.pl

Przemysław BANASIK  
Politechnika Gdańska  
przemyslawbanasik@tlen.pl

## ANALIZA CZYNNIKÓW WEWNĘTRZNYCH WPLYWAJĄCYCH NA CZAS POSTĘPOWAŃ SĄDOWYCH Z WYKORZYSTANIEM ANALIZY SKUPIEŃ

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono problem czasu trwania postępowań sądowych oraz nieprawidłowości stosowanych mierników. Celem artykułu była identyfikacja czynników wpływających na przebieg postępowania sądowego oraz klasyfikacja sędziów ze względu na te czynniki. Przeprowadzono badania jakościowe w zakresie budowy modelu kompleksowego ujęcia czynników wpływających na przebieg postępowania sądowego oraz badania ilościowe, obejmujące obciążenie przepływem spraw pełnoetatowych pracowników wybranego wydziału cywilnego sądu okręgowego w odniesieniu do czynników, które wpływają na to obciążenie. Badania ilościowe oparto na przeglądzie literatury – opracowań, raportów, publikacji krajowych i zagranicznych. W badaniach ilościowych dla przeprowadzenia analizy skupień zastosowano metodę Warda.

**Słowa kluczowe:** sądownictwo powszechne, podejście procesowe, przewlekłość postępowań, wskaźniki załatwień

## ANALYSIS OF INTERNAL FACTORS INFLUENCING EXCESSIVE LENGTH OF COURT PROCEEDINGS WITH THE APPLICATION OF THE CLUSTER ANALYSIS

**Abstract.** The article presents the problem of excessive length of court proceedings and the misstatement of the used performance indicators. The aim of the article was to identify factors influencing the course of court proceedings and

the classification of judges due to these factors. Qualitative research in the field of complex modeling of factors influencing the course of court proceedings and quantitative research, including the caseload of full-time workflow of employees of the selected Civil Division of the District Court in relation to factors influencing this load were conducted. Qualitative research was based on literary research – studies, reports, national and international publications. For the cluster analysis' quantitative studies the Ward method was used.

**Keywords:** common judiciary, the process approach, the excessive length of proceedings, performance indicators

## 1. Wprowadzenie

Istotnym problemem polskiego sądownictwa powszechnego jest przewlekłość prowadzonych postępowań sądowych<sup>1</sup>. W regulacjach prawnych nie zostały określone ściśle terminy do załatwienia spraw. Wynika to przede wszystkim z ich stopnia złożoności. Na proces szacowania długości postępowania sądowego składa się wiele niezależnych czynników, takich jak poziom obciążenia sprawami sędziego oraz specyfika i charakter spraw. Rozsądny termin rozstrzygnięcia jednej sprawy zależy przede wszystkim od stopnia jej komplikacji, jak również innych czynników losowych. Dlatego też zgodnie z treścią ustawy, nieuzasadniona zwłoka istnieje wtedy, gdy sprawa „trwa dłużej, niż to konieczne”.

Prawo strony do rozpoznania sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki zostało zagwarantowane w aktach prawa międzynarodowego oraz w Konstytucji RP, zgodnie z którym „każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd”<sup>2</sup>. Po dyrektywie rozstrzygnięcia przez sądy bez zbędnej zwłoki nie należy jednak oczekiwać, iż powinno to nastąpić niezwłocznie po wniesieniu sprawy. To samo dotyczy oczekiwań co do niezwłocznego podejmowania czynności procesowych. W każdym procesie przejście całego postępowania, przeprowadzenie dowodów czy nawet wyznaczenie rozprawy i wezwanie stron, biegłych czy świadków wymaga czasu. Nie sposób również oczekiwać, by przy rozstrzygnięciu o zwłoce, sądy nie brały pod uwagę stanu obłożenia pracą każdego polskiego sądu – możliwości czasowych sądu, jak również liczby spraw.

Stosowane w sądownictwie powszechnym mierniki wykonania również mają negatywne konsekwencje dla działalności sądów, powodując wydłużenie opóźnień w bardziej złożonych sprawach<sup>3</sup>. Ślepy pomiar wielkości wyjściowej, bez rozróżnienia stopnia skomplikowania spraw, czynników wpływających na przebieg rozpraw, obiegu dokumentacji i różnicy

---

<sup>1</sup> Strategia Polska 2030, Wyzwania rozwojowe, część 9. Sprawne państwo.

<sup>2</sup> Konstytucja RP, art. 45, ust. 1.

<sup>3</sup> Por. Pekkanen P., Niemi P.: Process performance improvement in justice organizations. Pitfalls of performance measurement “International Journal of Production Economics”, 2012, p. 4.

w stosowanych procedurach to brak zrozumienia procesów. Podstawą prawidłowego pomiaru powinno być przedstawienie procesu, codziennych operacji i indywidualnych decyzji sędziów oraz wiodącego czasu realizacji postępowań sądowych.

Procesy sądowe są wyjątkowo trudne do modelowania, ze względu na nieciągły proces przebiegu, zbliżony do procesów dyskretnych w produkcji przemysłowej. Istotne znaczenie ma również występowanie wielu możliwych rozgałęzień w procesie oraz fakt, że kluczowe decyzje są podejmowane przez pracowników merytorycznych (sędziów) na podstawie zindywidualizowanych kryteriów<sup>4</sup>.

Celem artykułu była identyfikacja czynników wpływających na przebieg postępowania sądowego oraz klasyfikacja sędziów ze względu na te czynniki.

Przeprowadzono badania jakościowe w zakresie budowy modelu kompleksowego ujęcia czynników wpływających na przebieg postępowania sądowego oraz badania ilościowe, obejmujące obciążenie przepływem spraw pełnoetatowych pracowników wybranego wydziału cywilnego sądu okręgowego w odniesieniu do czynników, które wpływają na to obciążenie. Badania jakościowe oparto na przeglądzie literatury – opracowań, raportów, publikacji krajowych i zagranicznych. W badaniach ilościowych dla przeprowadzenia analizy skupień zastosowano metodę Warda. Istotnym wkładem autorów jest innowacyjność i interdyscyplinarność prowadzenia badań łączące obszar ilościowego rozpatrywania procesów w sądownictwie z analizą jakościową.

## 2. Czas trwania postępowań w Polsce – przegląd raportów statystycznych

W 2016 r. średni czas trwania postępowań sądowych w sądach okręgowych i rejonowych wynosił 4,7 miesiąca<sup>5</sup>. Ponad połowa spraw załatwiana była w przeciągu trzech miesięcy, zaś blisko 30% – od trzech do sześciu miesięcy. Co dziesiąte postępowanie trwało od sześciu do dwunastu miesięcy. 4,6% spraw trwało od roku do dwóch lat, 1,16% – od dwóch do trzech lat. Mniej niż 1% stanowiły postępowania, które toczyły się ponad trzy lata<sup>6</sup>. Przedstawione proporcje ulegają zmianie w odniesieniu do postępowań procesowych. Odsetek spraw załatwionych w przeciągu trzech miesięcy maleje wówczas o połowę – co czwarte postępowanie trwa od sześciu miesięcy do roku, a 14% – od roku do dwóch lat. Średni czas

---

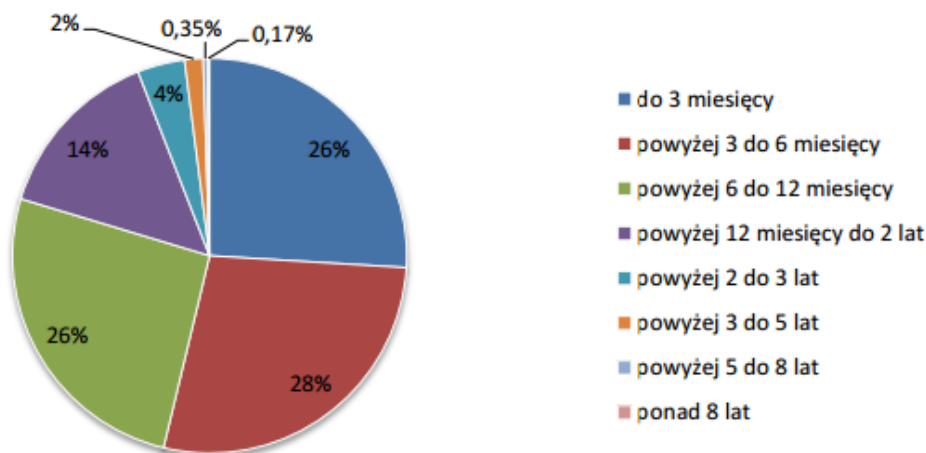
<sup>4</sup> O trudności kodowania specyficznych procesów w sądownictwie fińskim można znaleźć informacje w czasopiśmie prawniczym, m.in. w: Flanders S.: Modeling court delay. „Law & Policy”, Vol. 2(3), 1980.

<sup>5</sup> *Przewlekłość postępowań sądowych na tle ewidencji spraw w sądach powszechnych w latach 2012-2016* Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej Departament Strategii i Funduszy Europejskich, 2017, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/publikacje/download,2779,21.html>.

<sup>6</sup> *Średni czas trwania postępowań sądowych wybranych kategorii spraw I instancji za rok 2016*. Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej Departament Strategii i Funduszy Europejskich, Ministerstwo Sprawiedliwości, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-jednoroczne/rok-2016/download,3369,7.html>.

trwania procesowych postępowań sądowych w I instancji w 2016 r. przedstawiono na rysunku 1.

Czas trwania postępowań sądowych przedstawiany w statystykach wymiaru sprawiedliwości obliczany jest od dnia pierwszej rejestracji do czasu uprawomocnienia się sprawy w pierwszej instancji. Nie uwzględnia się zatem ich kontynuacji w postępowaniach apelacyjnych i kasacyjnych, zwłaszcza czasu oczekiwania na rozpoczęcie sprawy w II instancji.



Rys. 1. Średni czas trwania procesowych postępowań sądowych w I instancji – 2016 r.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej Departament Strategii i Funduszy Europejskich, Ministerstwo Sprawiedliwości. *Średni czas trwania postępowań sądowych wybranych kategorii spraw I instancji za rok 2016.*

Według respondentów World Justice Project<sup>7</sup> dla Polski wartość wskaźnika długości trwania postępowania od założenia sprawy do ogłoszenia wyroku lub osiągnięcia porozumienia wyniosła 0,34 (1 oznacza sytuację idealną) i zdecydowanie odbiegała od pozostałych wartości wskaźników oceny WJP dla polskiego wymiaru sprawiedliwości – 26%, 28%, 26%, 14%, 4%, 2%, 0,35%, 0,17%, przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1

Wartości wskaźników World Justice Project dla polskiego wymiaru sprawiedliwości w sprawach cywilnych

Wymiar sprawiedliwości w sprawach cywilnych	Wartość wskaźnika
Dostępność i finansowa przystępność	0,63
Brak dyskryminacji	0,81
Brak korupcji	0,77
Brak nieuzasadnionej zwłoki	0,34
Brak niedopuszczalnego wpływu rządowego	0,7
Skuteczność egzekwowania prawa	0,6
Niezależność i efektywność alternatywnych metod rozwiązywania sporów	0,79

Źródło: Opracowanie na podstawie danych World Justice Project.

<sup>7</sup> WJP Rule of Law Index 2016 Report, <https://worldjusticeproject.org>.

Na tle krajów rozwiniętych (Unii Europejskiej, Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu oraz Ameryki Północnej) Polska plasuje się w drugiej połowie stawki. Polski wymiar sprawiedliwości w sprawach cywilnych zajmuje trzynaste miejsce na 24 kraje poddane badaniu. Każdy z wymiarów składających się na ostateczną pozycję w rankingu został zoperacjonalizowany za pomocą szczegółowych wskaźników. Im bardziej wartość wskaźnika zbliża się do 1, tym wyższa ocena w danym kryterium.

### 3. Kompleksowe ujęcie czynników wpływających na przebieg postępowania – próba konstrukcji modelu

Opracowanie systemu pomiaru standardów działania w sądownictwie powszechnym nieodmiennie wzbudza zainteresowanie badawcze, wciąż jednak pozostaje niewypracowane. Kryteria wydajności organizacji (ang. *performance*) są tematem wielu opracowań<sup>8</sup>, a poszukiwanie podobnych rozwiązań w organizacjach aspektowych<sup>9</sup> wynika ze zidentyfikowanej przewlekłości w zakresie załatwiania spraw sądowych. Dodatkowo fakt istnienia w sądach wielu interesariuszy powoduje, że napięcia między nimi są trudne do uniknięcia, ponieważ nie istnieją rozwiązania, które zadowolilyby wszystkich.

Na podstawie badań literaturowych oraz dostępnych raportów<sup>10</sup> ustalono, że do głównych czynników zewnętrznych, mających wpływ na czas postępowania sądowych należą:

---

<sup>8</sup> Por. Bitici U.S., Turner T., Begemann C.: Dynamics of performance measurement systems. "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 20, Iss. 6, 2000, p. 692-704; Bitici U.S., Mendibil K., Nudurupati S., Garengo P., Turner T.: Dynamics of performance measurement and organizational culture. "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 26, No. 12, 2006, p. 1325-1350; Boland T., Fowler A.: A systems perspective of performance measurement in public sector organizations. "The International Journal of Public Sector Management", Vol. 13, No. 5, 2000, p. 417-446.

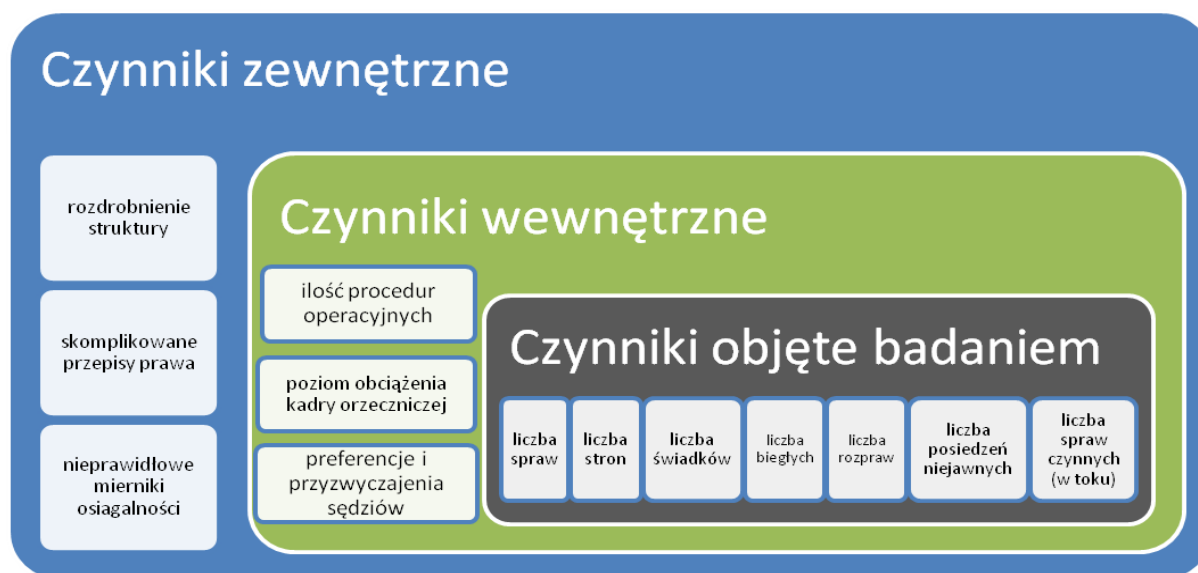
<sup>9</sup> *Organizacje aspektowe* – organy władzy, których zasady funkcjonowania opierają się w głównej mierze na zapisach ustawy zasadniczej – Konstytucji RP, a których zidentyfikowane cechy inherentne, takie jak autonomiczność, specjalny i profesjonalny charakter działalności, egzoteryczność, konstytutywność oraz tradycyjność, stanowią o potrzebie wyodrębnienia ich w typologii organizacji ze względu na szczególny charakter realizowanych funkcji. Por. Odlanicka-Poczobutt M.: Modele procesów logistycznych w sądownictwie powszechnym. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016, s. 39.

<sup>10</sup> Por. m.in.: Petryna K. (red.): Analiza struktury wielkościowej apelacji, okręgów sądów okręgowych, sądów apelacyjnych, sądów okręgowych i rejonowych oraz wydziałów w tych sądach (stan na dzień 31.12.2009 roku). Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2010; European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) – Evaluation report of European Judicial Systems – Edition 2010 (2008 data): Efficiency and quality of justice. Strasbourg 2010; Beldowski J., Cizkowicz M., Sześciło D.: Efektywność polskiego sądownictwa w świetle badań międzynarodowych i krajowych. Forum Obywatelskiego Rozwoju, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa 2010, s. 11; Odlanicka-Poczobutt M.: The reform of common judiciary in Poland – annexation or adaptation?, [in:] Malina A., Oczkowska R., Kaczmarek J. (eds.): Knowledge, economy, society. Challenges and development trends of modern economy, finance and information technology. Cracow University of Economics, Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow: Foundation of the Cracow University of Economics, 2015, p. 439-450; Raport *Międzynarodowy wymiar sprawiedliwości jako wyzwanie dla polskiego sądownictwa powszechnego – etap I*, opracowany przez MCCGroup w ramach projektu „Modernizacja sposobu świadczenia usług przez wymiar sprawiedliwości” (POKL2007-2012 Priorytet V – Dobre rządzenie, Działanie 5.3. Wsparcie na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej), s. 14-47.

*rozdrobienie struktury organizacyjnej, rozbudowane regulacje prawne oraz nieprawidłowość stosowanych mierników osiągalności.*

Problem struktury organizacyjnej jest w literaturze szeroko omawiany, pojawiają się również opracowania w zakresie sieciowania sądów<sup>11</sup>. Znacząca liczba przepisów powoduje, że procesy i operacje w tego typu organizacjach są zazwyczaj skomplikowane i abstrakcyjne, a stosowane mierniki dają informacje jedynie o obecnym poziomie wykonania, czyli załatwienia spraw i nie są wykorzystywane do kontroli ani do celów planistycznych. Statystyka prowadzona jest w ten sposób, że opisuje minione wykonanie, co umożliwia reagowanie tylko na podstawie historycznego przedstawienia danych. Dane dotyczące wpływu i załatwienia spraw<sup>12</sup> prezentują jedynie średni czas trwania postępowań sądowych, nie wskazując jakiego okresu dotyczą zaległości, ani z czego wynikają. Nieodłączna potrzeba obiektywności, będąca najważniejszym kryterium jakościowym orzeczeń, czyni kwestie dotyczące zarządzania wynikami i wprowadzania nowych procedur operacyjnych drażliwymi. Dodatkowo brak wnikliwych opracowań odnoszących się do potrzeby wypracowania narzędzi, rodzajów możliwych rozwiązań oraz dyskusji na ten temat w środowisku prawniczym wzmaga inercję i niechęć do zmian.

Wśród czynników wewnętrznych najistotniejsze znaczenie ma, zdaniem autorek, *obciążenie pracą kadry orzeczniczej* – sędziów w powiązaniu z *liczbą procedur operacyjnych*, co, wraz z czynnikami zewnętrznymi, ma wpływ na *preferencje i przyzwyczajenia sędziów* w zakresie rozstrzygania spraw. Zestawienie proponowanych czynników przedstawiono na rysunku 2.



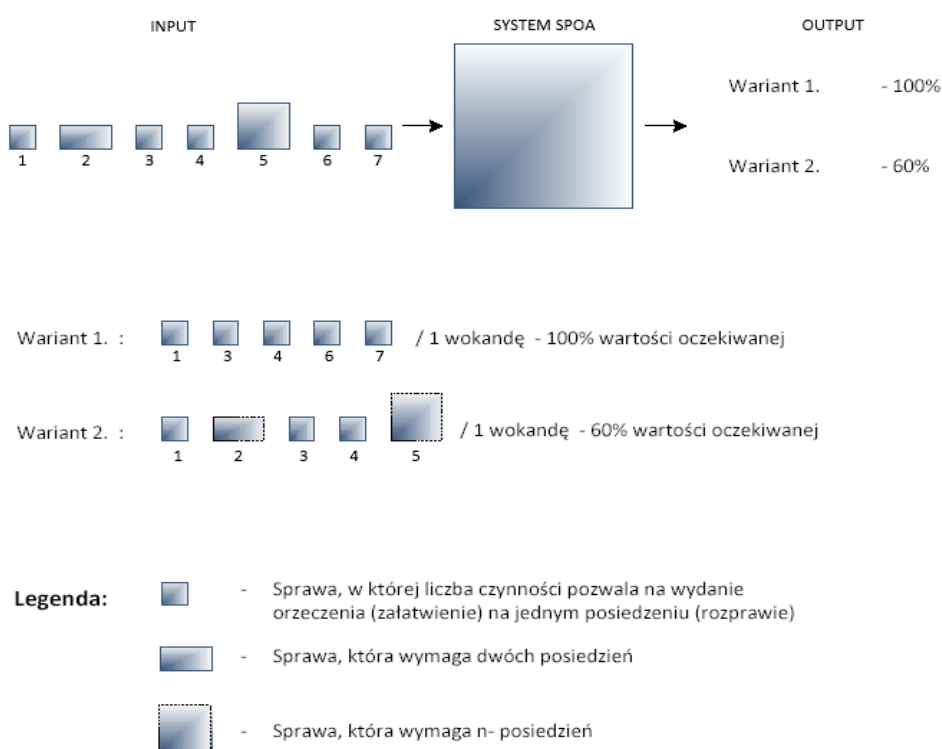
Rys. 2. Kompleksowe ujęcie czynników wpływających na przebieg postępowania – propozycja modelu

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>11</sup> Morawska S., Banasik P.: Kształtowanie wartości wymiaru sprawiedliwości poprzez jego usieciwienie. „Zarządzanie i Finanse”, nr 3/1, Uniwersytet Gdański, 2015.

<sup>12</sup> Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości, [www.isws.ms.gov.pl](http://www.isws.ms.gov.pl).

Nieprzewidywalność procesu i heterogeniczność spraw nie pozwalają na stosowanie zasady FIFO (ang. *first-in-first-out*)<sup>13</sup>, dodatkowo połączone są z trudnością szacowania czasów przepływu oraz możliwości śledzenia procesu. Preferencyjne zachowania pracowników merytorycznych, podporządkowane realizacji stosowanych mierników, wskazują na tendencje rozpoznawania w pierwszej kolejności spraw o mniejszym poziomie skomplikowania i mniejszej liczbie czynności do wykonania w procesie przed sprawami o wyższym stopniu skomplikowania (rys. 3)<sup>14</sup>. Wynika to w znacznej mierze z konieczności zrealizowania założonych mierników i powoduje opóźnienie w sprawach odłożonych do rozpoznania w terminie późniejszym. Nieprzewidywalność jest tym większa, im bardziej heterogeniczny jest osiągnięty rezultat<sup>15</sup>.



Rys. 3. Przepływ spraw przez system logistyczny sądu wskazujący na preferencje sędziów  
 Źródło: Odlanicka-Poczobutt M.: Modele procesów logistycznych w sadownictwie powszechnym. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016, s. 408.

<sup>13</sup> Odpowiednikiem tej zasady w sadownictwie jest reguła FIFS (ang. *first-in-first-serve*), ponieważ zgodnie z regulaminem urzędowania sądów powszechnych sprawy powinny być załatwiane według kolejności wpływu. Por. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23.02.2007 r. – *Regulamin wewnętrznego urzędowania sądów powszechnych*, DzU. Nr 38, poz. 249 ze zm. wydane na podstawie art. 41, § 1 ustawy z 27.07.2001 r. – *Prawo o ustroju sądów powszechnych* (USP).

<sup>14</sup> Odlanicka-Poczobutt M.: Modele procesów logistycznych w sadownictwie powszechnym. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016, s. 409.

<sup>15</sup> Wynika to w znacznej mierze z możliwości wystąpienia nieprzewidywalnych sytuacji typu, niestawienie się świadka, choroba sędziego, nowy dowód w sprawie, itd. Por. Townley B.: *Performance Measurement Systems and the Criminal Justice System: Rationales and Rationalities. Managing to Improve Public Services*, [in:] Hartley J., Donaldson C., Skelcher C., Wallace M. (eds.): Cambridge University Press, Cambridge 2008, p. 134-152.

Ustalony przez ministerstwo wskaźniki załatwień nie odzwierciedlają znaczenia jakości orzeczeń, zasady równości, ani konieczności zapobiegania opóźnieniom. Sędziowie dbają o poziom jakości orzeczeń, mają jednak prawo do wyboru kolejności spraw do rozpatrzenia, wynikające z ich niezawisłości i niezależności. Dłuższy czas rozstrzygania powinien z jego punktu widzenia zapewniać obiektywne orzeczenia i wysoką jakość decyzji. Ponieważ wyznaczone przez wskaźniki załatwień wielkości również muszą zostać osiągnięte, więc opóźniony zostaje tok indywidualnych spraw, a zasada kolejności wpływu nie zawsze jest przestrzegana. Niektóre sprawy wymagają dłuższych ustaleń. Są rozważane dłużej niż pozostałe lub proces musi być ponownie wszczęty z powodu nowego dowodu. Podczas gdy jedne sprawy wymagają większej ilości czasu za zastanowienie, w tym czasie mniej skomplikowane przypadki mogą zostać rozstrzygnięte (załatwione). Istnieje zatem wyraźna potrzeba wzięcia pod uwagę liczby czynności wykonywanych w ramach postępowania sądowego.

Obecne skupianie się na liczbie przypadków bez oceny różnic w obciążeniu pracą oznacza, że np. jeden niekwestionowany przypadek wykroczenia drogowego odpowiada jednemu zaskarżonemu przypadkowi naruszenia praw własności intelektualnej, chociaż powszechnie wiadomo, że niektóre rodzaje spraw są bardziej skomplikowane od innych. Brak informacji dotyczącej wielkości nakładu pracy związanej z prowadzeniem i rozstrzygnięciem sprawy nie pozwala zatem na ocenę potrzeb sędziów i personelu wspomagającego w tym zakresie. Szacowanie nakładu pracy i czasu, potrzebnego do rozstrzygnięcia sprawy jest zatem warunkiem możliwości określenia i oceny wielkości potrzebnych zasobów, stanowiąc podstawę ich alokacji. Dla potwierdzenia różnic w nakładzie pracy sędziów w zależności od rozstrzyganej sprawy na rysunku 2 zamieszczono czynniki objęte badaniem, tj. liczbę: załatwionych spraw, stron w sprawach, świadków, biegłych, rozpraw, posiedzeń niejawnych oraz sumę spraw czynnych (w toku).

#### **4. Metodyka i wyniki badań**

Istotą badania była analiza obciążenia przepływem spraw pełnoetatowych pracowników z uwzględnieniem, wskazanych w poprzednim punkcie, czynników, które wpływają na to obciążenie. Innego nakładu pracy i czasu wymaga rozstrzygnięcie sprawy na posiedzeniu niejawnym (sędzia wykonuje swoją pracę sam, w swoim biurze), innego, gdy sprawa wymaga opinii i konsultacji biegłych w trakcie przebiegu sprawy, konsultacji ze współpracownikami, a zasadniczo innego, gdy sędzia przeprowadza kilka lub kilkanaście rozpraw sądowych z udziałem stron, ich pełnomocników i świadków powołanych w sprawie.

Badaniu poddano wszystkich sędziów orzekających w wybranym wydziale cywilnym sądu okręgowego. Próba wyniosła 8 osób (był to jeden z największych w Polsce wydziałów),



analizie poddano wszystkie sprawy czynne z wybranych dwóch lat kalendarzowych. W tabeli 2 przedstawiono liczbę spraw załatwionych (wpływ i załatwienie) w badanym okresie w podziale na repertoria dla każdego z badanych sędziów. W wydziałach cywilnych badanego sądu okręgowego prowadzi się repertoria:

- spraw cywilnych:
  - „C” – dla wszczętych przed tym sądem na skutek pozwu lub skargi o uchylenie wyroku sądu polubownego spraw cywilnych rozpoznawanych w procesie,
  - „CG-G” – dla spraw z zakresu Prawa geologicznego i górniczego, przy czym w razie gdy wpływ jest niewielki, sprawy mogą być wpisywane do repertorium „C” z dodatkowym oznaczeniem „CG-G”,
  - „Co” – dla innych spraw cywilnych rozpoznawanych według przepisów o procesie i o sądzie polubownym,
  - „Nc” – dla spraw wszczętych przed tym sądem w postępowaniu nakazowym i upominawczym,
  - „Ns” – dla spraw cywilnych rozpoznawanych w trybie postępowania nieprocesowego,
- spraw rejestrowych:
  - „Ns-Rej” – dla spraw z zakresu rejestru dzienników i czasopism,
- spraw rodzinnych i nieletnich:
  - „RC” – dla wszczętych przed sądem rodzinnym spraw cywilnych rozpoznawanych w trybie postępowania procesowego (np. o rozwód).

Tabela 2

Liczba spraw załatwionych w badanym okresie w podziale na repertoria (wpływ i załatwienie)

Sędzia		C	Ns	Nc	Co	NsRej	RC	CGg
1	225	0	18	0	13		194	0
2	199	44	30	16	15	74	19	1
3	33	7	2	17	2	5	0	0
4	252	113	16	0	16		102	5
5	286	1	14	0	14		257	0
6	331	0	22	0	12		297	0
7	246	85	12	2	11	2	134	0
8	314	100	13	67	14	21	97	2

Źródło: Opracowanie z wykorzystaniem oprogramowania STATISTICA.

Otrzymane z sekretariatu wydziału wydruki z programu Currenda zostały zeskanowane i wprowadzone do arkusza kalkulacyjnego, następnie wykorzystane w programie IBM SPSS Statistics. Pod uwagę wzięto liczbę załatwionych spraw, stron w sprawach, świadków, biegłych, rozpraw, posiedzeń niejawnych oraz sumę spraw czynnych (w toku). W tabeli 3 przedstawiono liczbę spraw załatwionych w badanym okresie ogółem wraz z uwzględnieniem wskazanych czynników.

Tabela 3

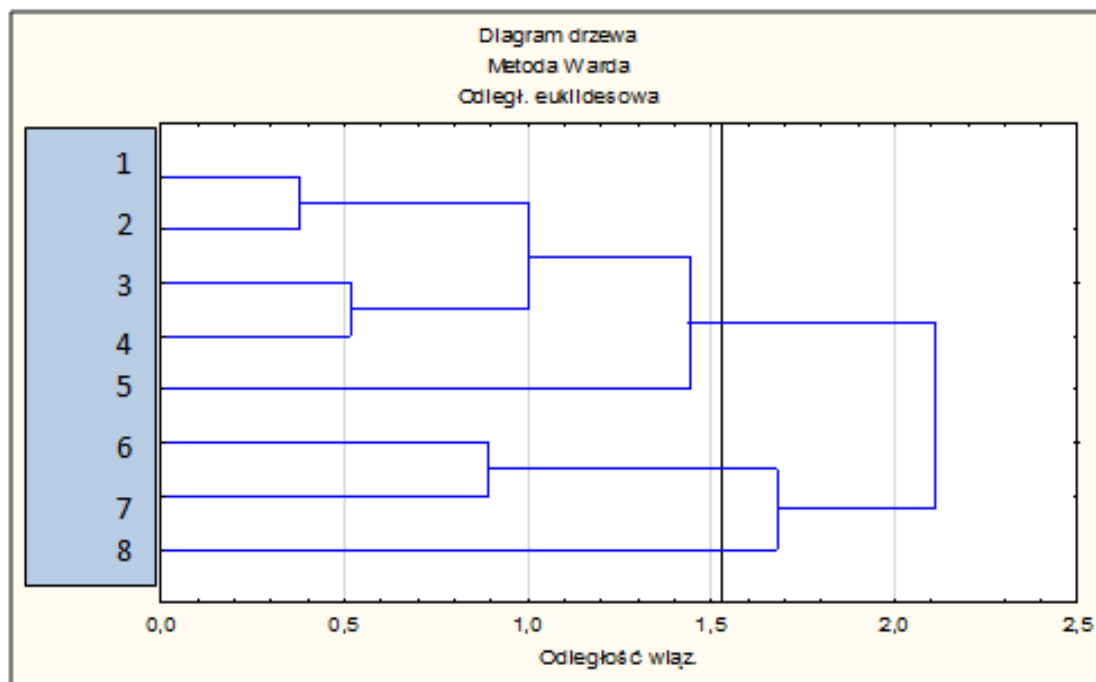
Liczba spraw załatwionych w badanym okresie ogółem, stron, świadków, biegłych, rozpraw, posiedzeń niejawnych

Sędzia	Liczba spraw załatwionych	Liczba stron	Liczba świadków	Liczba biegłych	Liczba rozpraw	Liczba posiedzeń	Sprawy czynne - suma
1	225	292	137	4	166	59	99
2	199	92	83	12	58	115	49
3	33	4	14	6	2	26	0
4	252	195	154	7	174	78	111
5	286	399	169	8	228	58	81
6	331	437	296	7	265	66	90
7	246	227	145	0	0	0	123
8	314	185	216	13	148	154	103
min	33	4	14	0	0	0	0
max	331	437	296	13	265	154	123
max-min	298	433	282	13	265	154	123
średnia	235,75	228,875	151,75	7,125	130,125	69,5	82
Sędzia	Liczba spraw załatwionych	Liczba stron	Liczba świadków	Liczba biegłych	Liczba rozpraw	Liczba posiedzeń	Sprawy czynne – suma
1	0,644295	0,665127	0,43617	0,307692	0,626415	0,383117	0,804878
2	0,557047	0,203233	0,244681	0,923077	0,218868	0,746753	0,398374
3	0	0	0	0,461538	0,007547	0,168831	0
4	0,734899	0,441109	0,496454	0,538462	0,656604	0,506494	0,902439
5	0,848993	0,91224	0,549645	0,615385	0,860377	0,376623	0,658537
6	1	1	1	0,538462	1	0,428571	0,731707
7	0,714765	0,515012	0,464539	0	0	0	1
8	0,942953	0,418014	0,716312	1	0,558491	1	0,837398

Źródło: Opracowanie z wykorzystaniem oprogramowania STATISTICA.

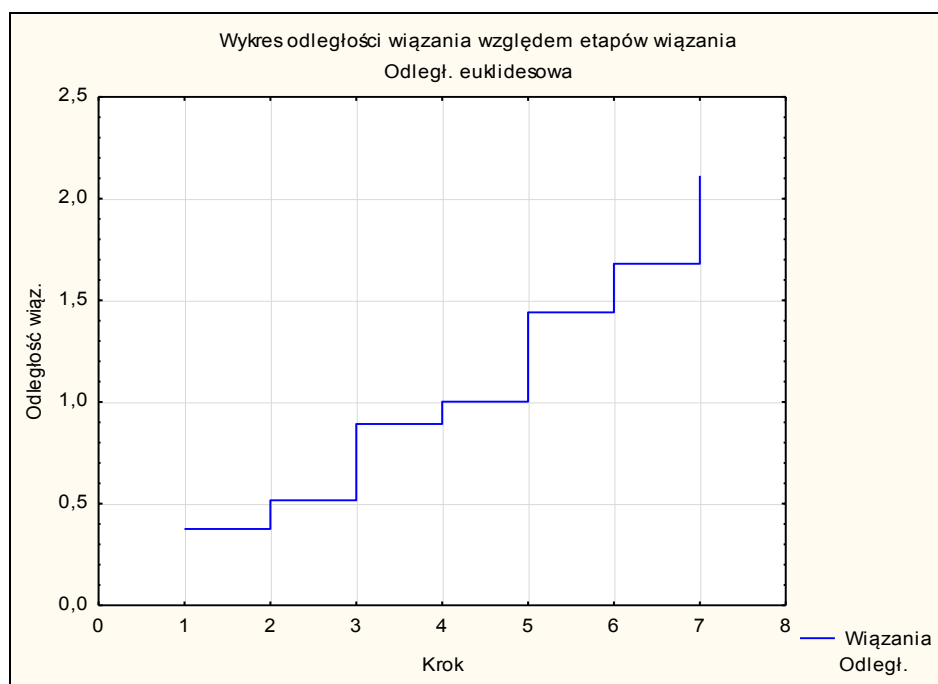
Do określenia zbioru obiektów dzielonego na k-grup (skupień), gdzie liczba grup identyfikowana jest *a priori*, zastosowano metodę Warda – jedną z aglomeracyjnych metod hierarchicznych grupowania obiektów oraz metodę k-średnich (metodę niehierarchiczną)<sup>16</sup>. Na rysunku 4 przedstawiono diagram drzewa opracowany dla wszystkich sędziów orzekających w wydziale. Nazwiska osób zostały ukryte pod niebieską ramką. Jako miarę odległości przyjęto odległość euklidesową (rys. 5).

<sup>16</sup> Por. Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A.: Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych. PWN, Warszawa 1989.



Rys. 4. Diagram drzewa dla badanej populacji

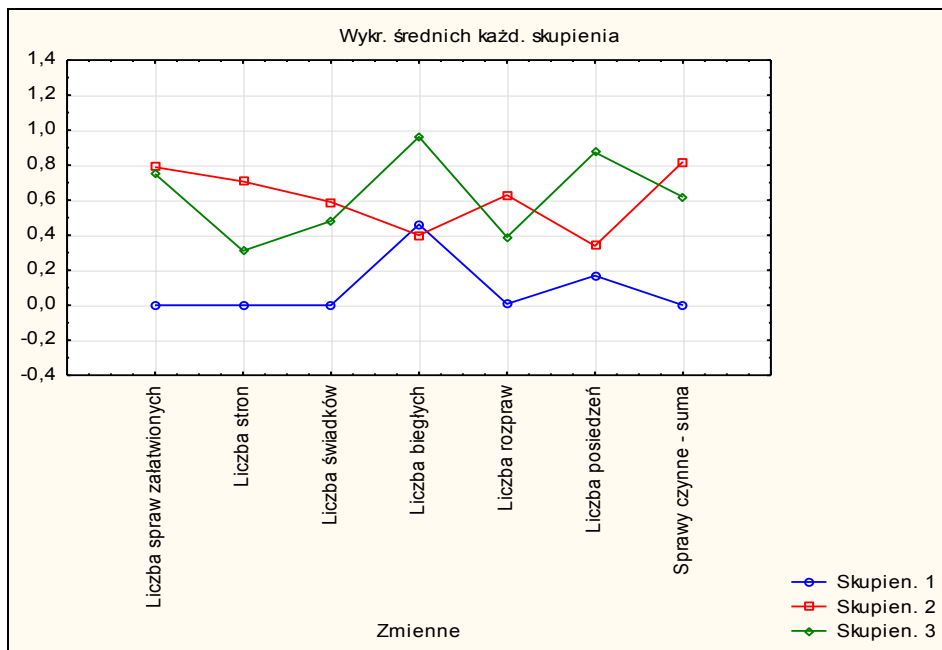
Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania STATISTICA.



Rys. 5. Wykres odległości wiązania – odległość euklidesowa

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania STATISTICA.

Na rysunku 6 przedstawiono analizę skupień grup sędziów orzekających w badanym podmiocie w analizowanym okresie dla wskazania występujących różnic w obciążeniu pracą, ze względu na stopień skomplikowania sprawy. Liczbę skupień potrzebną do metody k-średnich wyznaczono na podstawie dendrogramu otrzymanego metodą Warda.



Rys. 6. Wykres średnich grupowych każdego skupienia

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania STATISTICA.

Sędziów pogrupowano na rozłączne i niepuste podzbiory nazywane klasami ze względu na podobieństwo występujących czynników. Do wyodrębniania grup sędziów wykorzystano 7, wskazanych wcześniej, zmiennych diagnostycznych takich jak: liczba załatwionych spraw, liczba stron w sprawach, liczba świadków, liczba biegłych, liczba rozpraw, liczba posiedzeń niejawnych oraz suma spraw czynnych (w toku), stanowiących jednocześnie czynniki wewnętrzne objęte badaniem w przedstawionym modelu. Tabela 4 zawiera zestawienie do wykresu średnich grupowych każdego skupienia.

Tabela 4

Zestawienie do wykresu średnich grupowych każdego skupienia

	Liczba spraw załatwionych	Liczba stron	Liczba świadków	Liczba biegłych	Liczba rozpraw	Liczba posiedzeń	Sprawy czynne - suma
gr1	0,14	0,02	0,09	0,84	0,02	0,37	0,00
gr2	1,14	1,35	1,19	0,73	1,28	0,75	1,23
gr3	1,09	0,61	0,99	1,75	0,79	1,94	0,93

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania STATISTICA.

## 5. Wnioski z badania

Przeprowadzona analiza wariancji zmiennych (tabela 5) oraz analiza wykresu średnich grupowych każdego skupienia (rys. 6) pozwalają na stwierdzenie, że:

- w skupieniu 3 (obejmującym sędziów 6. i 7.) sędziowie prowadzą sprawy charakteryzujące się liczbą posiedzeń i liczbą biegłych znacznie powyżej średniej

ogólnej. Są to na ogół sprawy C lub liczba spraw jest równomierna dla różnych typów spraw. Brak możliwości specjalizowania się w określonym typie prowadzi do konieczności wnikliwego zapoznawania się z każdym nowym przypadkiem, co wydłuża czas potrzebny na wydanie orzeczenia;

- skupienie 2 (obejmujące pięciu sędziów – 1, 2, 3, 4, 5) charakteryzuje wysoka ogólna liczba rozpraw i liczba stron oraz ogólna liczba spraw i spraw załatwionych. Dotyczy to w znacznej mierze spraw RC, czyli spraw rodzinnych, gdzie występuje wiele stron oraz konieczność ustalenia wielu terminów rozpraw;
- w skupieniu 1 (obejmującym sędziego 8.) sędzia ma wszystkie cechy poniżej średniej grupowej. Ponieważ badania zostały przeprowadzone na rzeczywistych danych i dane osobowe każdego sędziego były znane, więc wiadomo, że w grupie tej znalazł się sędzia zajmujący stanowisko funkcyjne. Ma to istotny wpływ na liczbę załatwionych spraw – obowiązki administracyjne mają negatywny wpływ na liczbę załatwień. Do tej grupy należą również orzecznicy, którzy prowadzą sprawy bardzo skomplikowane i wymagające wielu konsultacji i czasu na zastanowienie.

Tabela 5

## Analiza wariancji zmiennych

Zmienna	Analiza wariancji (Arkusze1)					
	Między SS	df	Wewn. SS	df	F	Istotn. p
Liczba spraw załatwionych	0,592727	3	0,090390	4	8,74324	0,031343
Liczba stron	0,739725	3	0,052976	4	18,61773	0,008185
Liczba świadków	0,404278	3	0,214447	4	2,51362	0,197238
Liczba biegłych	0,563363	3	0,151874	4	4,94589	0,078296
Liczba rozpraw	0,652470	3	0,342231	4	2,54203	0,194576
Liczba posiedzeń	0,512685	3	0,172928	4	3,95297	0,108724
Sprawy czynne - suma	0,617589	3	0,118085	4	6,97341	0,045640

Źródło: Opracowanie z wykorzystaniem oprogramowania STATISTICA.

Przedstawione zestawienie wskazuje na znaczną różnorodność spraw ze względu na nierównomierny rozkład analizowanych czynników, stanowiąc jednocześnie potwierdzenie zidentyfikowanych nieprawidłowości prowadzonego pomiaru, w którym zakłada się, że sprawy są sobie równe, nie uwzględniając różnic czasu wymaganego na wszystkich etapach realizacji procesu, aż do rozstrzygnięcia. Wielkość i zakres jurysdykcji sądu wydają się mieć tu również duże znaczenie.

## 6. Podsumowanie

Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły na realizację celu artykułu w zakresie budowy modelu kompleksowego ujęcia czynników wpływających na przebieg postępowania sądowego. Wśród głównych czynników zewnętrznych, mających wpływ na czas postępowań sądowych wskazano: *rozdrobienie struktury organizacyjnej, rozbudowane regulacje prawne oraz nieprawidłowość stosowanych mierników osiągalności*, natomiast wśród czynników wewnętrznych najistotniejsze znaczenie ma *obciążenie pracą kadry orzeczniczej, liczba procedur operacyjnych oraz preferencje i przyzwyczajenia sędziów* w zakresie rozstrzygania spraw. Do badań ilościowych, obejmujących analizę obciążenia przepływem spraw pełnotatowych pracowników wybranego wydziału cywilnego sądu okręgowego w odniesieniu do wskazanych czynników, zastosowano metodę analizy skupień Warda. Badaniu poddano sędziów orzekających w wybranym wydziale cywilnym sądu okręgowego w zakresie wszystkich spraw czynnych z wybranych dwóch lat kalendarzowych, w podziale na repertoria dla każdego z badanych sędziów. Do wyodrębniania grup sędziów wykorzystano, wskazane wcześniej, zmienne diagnostyczne takie jak liczba: załatwionych spraw, stron w sprawach, świadków, biegłych, rozpraw, posiedzeń niejawnych oraz suma spraw czynnych (w toku), jednocześnie stanowiących czynniki wewnętrzne objęte badaniem w przedstawionym modelu.

Otrzymane wyniki wskazały znaczną różnorodność spraw ze względu na występujące czynniki wewnętrzne, stanowiąc jednocześnie potwierdzenie zidentyfikowanych nieprawidłowości prowadzonego pomiaru, w którym zakłada się, że sprawy są sobie równe, nie uwzględniając różnic czasu wymaganego na wszystkich etapach realizacji procesu. Innego nakładu pracy i czasu wymaga rozstrzygnięcie sprawy na posiedzeniach niejawnych i rozprawach, innego, gdy sprawa wymaga opinii biegłych w trakcie przebiegu sprawy, a zasadniczo innego, gdy na kilku lub kilkunastu rozprawach występuje wielu świadków powołanych w sprawie.

Zidentyfikowane czynniki mają zatem istotny wpływ na długość postępowania i powinny zostać uwzględnione przy analizie przewlekłości oraz do celów planistycznych przy konstrukcji właściwych mierników osiągalności. Wielkość i zakres jurysdykcji sądu mają również duże znaczenie. Mierniki obecnie stosowane w sądownictwie przekazują informacje jedynie o obecnym poziomie wykonania, czyli załatwienia spraw. Ich stosowanie powoduje, że otrzymane w efekcie dane w niewielkim stopniu informują o tym co się dzieje w sądach.

Planowanie i kontrola wiodącego czasu trwania spraw przez analizę wszystkich czynników wewnętrznych powinna stanowić ważną część strategii dla zachowania wysokiej jakości orzeczeń, zgodnej z misją i wartościami reprezentowanymi w organizacji.

## Bibliografia

1. Beldowski J., Cizkowicz M., Sześciło D.: Efektywność polskiego sądownictwa w świetle badań międzynarodowych i krajowych. Forum Obywatelskiego Rozwoju, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa 2010.
2. Bitici U.S., Mendibil K., Nudurupati S., Garengo P., Turner T.: Dynamics of performance measurement and organizational culture. "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 26, No. 12, 2006.
3. Bitici U.S., Turner T., Begemann C.: Dynamics of performance measurement systems. "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 20, Iss. 6, 2000.
4. Boland T., Fowler A.: A systems perspective of performance measurement in public sector organizations. "The International Journal of Public Sector Management", Vol. 13, No. 5, 2000.
5. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) – Evaluation report of European judicial systems – Edition 2010 (2008 data): Efficiency and quality of justice. Strasbourg 2010.
6. Flanders S.: Modeling court delay. "Law & Policy", No. 2(3), 1980.
7. Grabiński T., Wydimus S., Zeliaś A.: Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych. PWN, Warszawa 1989.
8. Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości, [www.isws.ms.gov.pl](http://www.isws.ms.gov.pl).
9. Kociołowicz-Wiśniewska B., Pilitowski B., Burdziej S.: Ocena polskiego sądownictwa w świetle badań. Raport Fundacji Court Watch Polska, maj 2017.
10. Morawska S., Banasik P.: Kształtowanie wartości wymiaru sprawiedliwości poprzez jego usieciowienie. Zarządzanie i Finanse, nr 3/1, Uniwersytet Gdański, 2015.
11. Odlanicka-Poczobutt M.: Modele procesów logistycznych w sądownictwie powszechnym. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016.
12. Odlanicka-Poczobutt M.: The reform of common judiciary in Poland – annexation or adaptation?, [in:] Malina A., Oczkowska R., Kaczmarek J. (eds.): Knowledge, economy, society. Challenges and development trends of modern economy, finance and information technology. Cracow University of Economics, Faculty of Management, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2015.
13. Pekkanen P., Niemi P.: Process performance improvement in justice organizations. Pitfalls of performance measurement. "International Journal of Production Economics", 2012, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.08.009>.
14. Petryna K. (red.): Analiza struktury wielkościowej apelacji, okręgów sądów okręgowych, sądów apelacyjnych, sądów okręgowych i rejonowych oraz wydziałów w tych sądach (stan na dzień 31.12.2009 r.). Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2010.

15. Przewlekłość postępowań sądowych na tle ewidencji spraw w sądach powszechnych w latach 2012-2016. Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej w Departamencie Strategii i Funduszy Europejskich, 2017, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/publikacje/download,2779,21.html>.
16. Raport *Międzynarodowy wymiar sprawiedliwości jako wyzwanie dla polskiego sądownictwa powszechnego. Analiza struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego – etap I*, opracowany przez MCCGroup w ramach projektu „Modernizacja sposobu świadczenia usług przez wymiar sprawiedliwości” (POKL2007-2012 Priorytet V – Dobre rządzenie, Działanie 5.3. Wsparcie na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej).
17. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23.02.2007 r. – Regulamin wewnętrznego urzędowania sądów powszechnych, DzU. Nr 38, poz. 249 ze zm. wydane na podstawie art. 41, § 1 ustawy z 27.07.2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (USP).
18. Strategia *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, część 9. Sprawne państwo.
19. Średni czas trwania postępowań sądowych wybranych kategorii spraw I instancji za rok 2016. Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej Departament Strategii i Funduszy Europejskich, Ministerstwo Sprawiedliwości, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-jednoroczne/rok-2016/download,3369,7.html>.
20. Townley B.: Performance Measurement Systems and the Criminal Justice System: Rationales and Rationalities. Managing to Improve Public Services, [in:] Hartley J., Donaldson C., Skelcher C., Wallace M. (eds.): Cambridge University Press, Cambridge 2008.
21. WJP Rule of Law Index 2016 Report, <https://worldjusticeproject>.