

# SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ WYMIARU SPRAWIEDLIWOŚCI – POŻĄDANY KIERUNEK ZMIAN

<https://doi.org/10.33141/po.2015.12.015>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (911), 2015, ss. 35-42  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Przemysław Banasik*

## Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności stanowi przełom w zarządzaniu sądami. Przełom według Z. Dworzeckiego i B. Nogalskiego (2011, s. 12) oznacza rewolucyjną zmianę, zmienia obowiązujące paradygmaty, a więc założenia, podstawowe orientacje metodologiczne, koncepcje, metody i praktyki zarządzania. Organizacja wymiaru sprawiedliwości<sup>1</sup>, w tym aparatu pomocniczego, skupiona była do tej pory głównie na podstawowym zadaniu, czyli wymierzaniu sprawiedliwości. **Nowoczesne sądownictwo** wykracza poza podstawowy obszar swojej działalności i powinno rozwiązywać także problemy społeczno-gospodarcze. Społeczna odpowiedzialność może stanowić ważny instrument w funkcjonowaniu wymiaru sprawiedliwości w budowaniu kapitału społecznego, który wyraża się

we wzajemnym zaufaniu, podzielanych wartościach czy pracy w sieciach.

W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele klasycznych ujęć społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wspólnym mianownikiem tych definicji jest menedżerskie zobowiązanie do podejmowania działań, pozostających poza podstawowym obszarem działalności przedsiębiorstwa, które przyczyniają się do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego (Łudzińska, 2010, s. 239). Istotę społecznej odpowiedzialności dobrze oddaje koncepcja CSR (ang. Corporate Social Responsibility). Podejście CSR oznacza zarówno przestrzeganie zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego, przeciwdziałanie korupcji, jak i dobrowolne prowadzenie działań społecznie



użytecznych. W tak ujmowanej społecznej odpowiedzialności widać wiele analogii z podejściem do zrównoważonego rozwoju gospodarki (Zuzek, 2012, s. 202). Rozwój, formowanie i rozpowszechnianie społecznej odpowiedzialności w biznesie są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. W wymiarze sprawiedliwości koncepcja społecznej odpowiedzialności, przejawiająca się w poważnym traktowaniu przez organizacje wpływu, jaki mają ich działania na społeczeństwo, nie była do tej pory przedmiotem pogłębionych dociekań naukowych. Celem artykułu jest wypełnienie tej luki oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy społeczna odpowiedzialność, wykraczając poza podstawowy obszar działalności organizacji wymiaru sprawiedliwości, stanowi przełom w jej zarządzaniu oraz które z narzędzi wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w ramach społecznej odpowiedzialności mogą zostać zaadaptowane na grunt wymiaru sprawiedliwości. W artykule dokonano również identyfikacji i pogrupowano interesariuszy przestrzeni wymiaru sprawiedliwości<sup>2</sup>. Podstawową metodą badawczą opracowania były: studium literatury przedmiotu oraz metoda studium przypadku.

### **Spółeczna odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości**

Impulsem do wdrożenia na grunt wymiaru sprawiedliwości koncepcji społecznej odpowiedzialności stał się pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania realizowany w latach 2011–2015 przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w ramach projektu *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management*, finansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Celem realizowanego w ramach projektu pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi było podniesienie efektywności, skuteczności i sprawności pracy sądów. Pilotaż realizowany był w dwóch grupach sądów – w ramach pilotażu podstawowego – 30 sądów (wybór sądów dokonany został przez Ministerstwo Sprawiedliwości – inicjatywa odgórna) i pilotażu uzupełniającego – 30 sądów (sądy same zgłosiły się do pilotażu – inicjatywa oddolna). Cel miał być osiągnięty przez wdrożenie programów modernizujących, polegających na dostosowaniu sposobów zarządzania zaczerpniętych z zarządzania przedsiębiorstwem i administracją publiczną do potrzeb wymiaru sprawiedliwości. Dobre praktyki dotyczyły:

- 1) komunikacji,
- 2) zespołowej aktywności,
- 3) organizacji pracy,
- 4) kompetencji pracowników,
- 5) motywacji pracowników,
- 6) rozwoju pracowników,
- 7) zastosowania nowoczesnych technologii.

Uczestnikiem pilotażu był m.in. Sąd Okręgowy w Gdańsku. Należy on do kategorii sądów dużych. Pracuje w nim 163 orzeczników (sędziów, referendarzy), 275 urzędników, 39 pracowników obsługi i 82 asystentów

sędziego. Ze względu na uproszczenie i jednoznaczność podziału, kierując się rozkładami statystycznymi liczebności sądów, wielkość sądu określono wg liczby sędziów orzeczników, przyjmując poniższe przedziały:

- do 20 orzeczników – mały sąd,
- od 21 do 80 – średni sąd,
- od 81 – duży sąd.

Sąd Okręgowy w Gdańsku w ramach pilotażu w roku 2014 rozpoczął wdrażanie dobrych praktyk zarządczych, w tym opracowanych w sądzie autorskich praktyk *Sąd w otoczeniu społecznym*, *Poprawa wizerunku sądu* i *Sąd jako organizacja samoucząca się* (Banasik, Niestrój, 2014). Powyższe trzy praktyki stanowiły operacjonalizację opracowanej przez autora niniejszego artykułu jako prezesa tego sądu wizji funkcjonowania **sądu przyszłości – sądu odpowiedzialnego (Sustainable Court – Responsibility Court)**. Powyższe praktyki miały służyć:

- 1) wsparciu działalności wizerunkowej oraz informacyjnej sądu w ramach aktywności zmierzających do poprawy wizerunku sądu pod względem relacji z otoczeniem społecznym (*Sąd w otoczeniu społecznym*),
- 2) podniesieniu efektywności pracy osób zatrudnionych poprzez rozpoznanie i wykorzystanie ich kompetencji; do realizacji praktyki zgodnie z koncepcją *Sądu jako organizacji samouczącej się* prezes Sądu Okręgowego w Gdańsku powołał złożony z pracowników sądu tzw. **zespół szkoleniowy** (zespół trenerów), odpowiedzialny za prowadzenie szkoleń, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, a także tzw. **zespół informatyczny**, oferujący w ramach poszczególnych komórek sądu wsparcie techniczne w zakresie drobnych problemów ze sprzętem czy obsługą programów, które nie wymagają udziału informatyków (*Sąd jako organizacja samoucząca się*),
- 3) wdrożeniu rozwiązań poprawiających estetykę sądu; do realizacji tej praktyki prezes Sądu Okręgowego w Gdańsku powołał spośród urzędników tzw. **zespół wizerunkowy**, odpowiedzialny za wsparcie kierownictwa sądu przy współpracy z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym (*Poprawa wizerunku sądu*).

Działania na rzecz optymalnego zarządzania wizerunkiem i relacjami z otoczeniem sądu przynoszą korzyści w wielu obszarach funkcjonowania instytucji, w tym głównie:

- 1) ułatwiają komunikację sądu z interesariuszami,
- 2) zmniejszają dystans i nieufność do instytucji wymiaru sprawiedliwości,
- 3) zwiększają transparentność zasad funkcjonowania sądu,
- 4) usprawniają przebieg kontaktu instytucji z interesariuszami,
- 5) podnoszą stan wiedzy na temat sądu, struktury i procesów, przez co usprawniają obsługę interesantów i pozwalają zredukować koszty finansowe,
- 6) dynamizują powstawanie konstruktywnych inicjatyw z podmiotami zewnętrznymi.

Podstawowym celem funkcjonowania sądu przyszłości jest wymierzanie sprawiedliwości, przy czym pod tym pojęciem należy również rozumieć, w szerokim ujęciu,



budowę kapitału społecznego poprzez rozwój komunikacji ze wszystkimi interesariuszami. Jej rozwój wymaga przede wszystkim identyfikacji interesariuszy przestrzeni sprawiedliwości. W literaturze przedmiotu (Jabłoński, 2013, s. 191; Paliwoda–Matiolańska, 2009; s. 59, Roszkowska, 2011, s. 54; Morawska, Roszkowska, 2011, s. 50–54) proponowane są różne kryteria systematyki interesariuszy organizacji. Poniżej zaprezentowano przykład klasyfikacji interesariuszy według kryteriów: transakcji ekonomicznych, charakteru relacji, usytuowania względem organizacji oraz ryzyka, dostosowanej do potrzeb pojedynczego

sądu. Wyraźnie trzeba zaznaczyć, że o ile relacje przedsiębiorcy z jego interesariuszami w większości przypadków będą miały charakter dobrowolnych interakcji, o tyle sytuacja z pojedynczym sądem kształtuje się zgoła odmiennie. Zarówno bowiem jego struktura, zakres kompetencji, sposób działania, jak i usytuowanie w relacji do innych podmiotów jest w większości wypadków regulowane ustawowo, co oznacza, że margines swobody i doboru większości interesariuszy nie jest dobrowolny. Z tego wynikają ważne implikacje, które szczegółowo przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Kryteria systematyki interesariuszy pojedynczego sądu w ramach jego ustawowych działań

Grupa interesariuszy	Kryterium			
	transakcje ekonomiczne	charakter relacji	usytuowanie względem organizacji/rodzaj związku	ryzyko
	Rodzaj interesariuszy			
inne sądy	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek bezpośredni lub pośredni w zależności od usytuowania sądu w hierarchii)	dobrowolni lub niedobrowolni
prezes sądu	nierynkowi	substanowujący	wewnętrzni	dobrowolni
dyrektor sądu	rynkowi	substanowujący	wewnętrzni	dobrowolni
orzecznicy i pracownicy sądu	rynkowi	substanowujący	wewnętrzni	dobrowolni
prokuratura	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
służba więzienna	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury (KSSiP)	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Ministerstwo Sprawiedliwości	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni lub bezpośredni)	niedobrowolni
instytucje państwa	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni i dobrowolni
instytucje publiczne	rynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	dobrowolni
korporacje prawnicze	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	dobrowolni
organizacje zawodowe	nierynkowi	kontekstowi	wewnętrzni (związek pośredni lub bezpośredni)	niedobrowolni i dobrowolni
organizacje pozarządowe (NGO)	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni lub dobrowolni
interesanci	rynkowi	kontraktowi	zewnątrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
organizacje prywatne i publiczne	rynkowi	kontraktowi	zewnątrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
dziennikarze	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	dobrowolni
społeczności lokalne	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
obywatele	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szczepańska, 2015)

Wydaje się, że szczególną rolę w rozwoju koncepcji sądu społecznie odpowiedzialnego odgrywa podział interesariuszy ze względu na charakter relacji zachodzących między nimi a sądem. Zaznaczyć również należy, że sądy podejmują coraz częściej dodatkowe działania, niemieszczące się w ich ustawowych ramach. Powyższy kierunek zmian powoduje, że relacje pomiędzy pojedynczym sądem a jego interesariuszami mają niejednoznaczny charakter. Czasami oscyluje on w kierunku ryzyka dobrowolnego, ale najczęściej sądy, nie mając na nie wpływu i występując w gorszej sytuacji, skazane są na ryzyko o charakterze niedobrowolnym. Na rysunku 2 zaprezentowano podział interesariuszy na substanowujących, kontraktowych i kontekstowych.

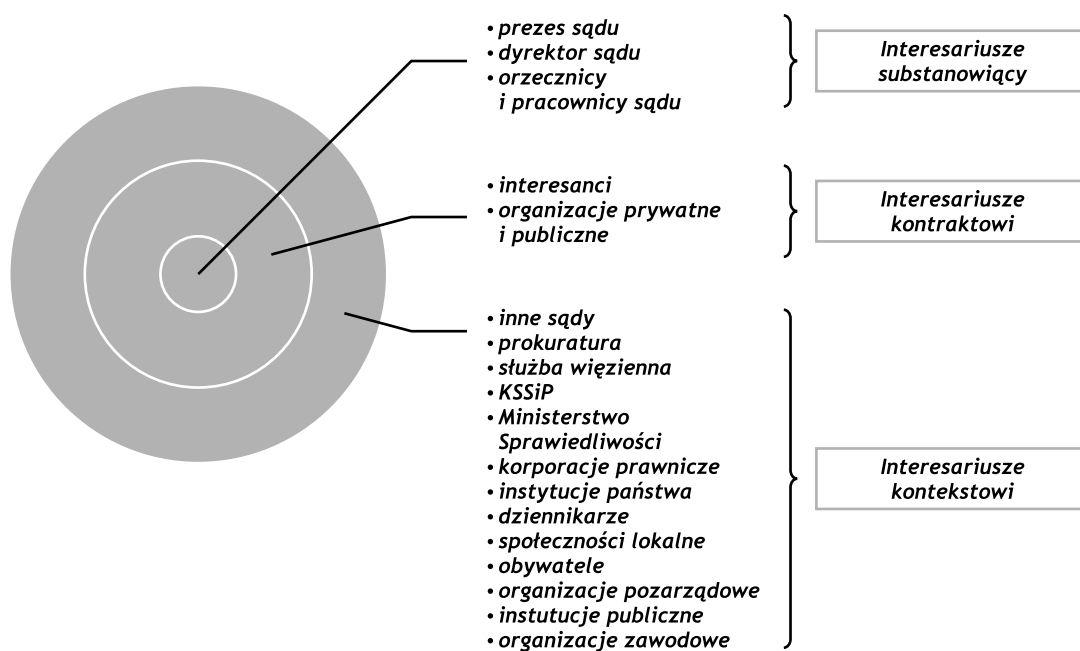
Interesariusze substanowujący współtworzą sąd poprzez swoją pracę, wiedzę i kompetencje. Zaliczyć do nich można: prezesa i dyrektora sądu, orzeczników i pracowników sądu. Interesariusze kontraktowi zawierają formalne umowy z sądami. Są nimi interesanci oraz organizacje prywatne i publiczne. Interesariusze kontekstowi pełnią fundamentalną rolę w osiągnięciu dobrego wizerunku lub troszczą się o dobro wspólne. Można do nich zaliczyć: inne sądy, prokuraturę, służbę więzienną, Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury, Ministerstwo Sprawiedliwości, korporacje prawnicze, dziennikarzy, społeczności lokalne, organizacje pozarządowe, organizacje zawodowe, instytucje państwa, instytucje publiczne oraz obywateli. Interesariusze rynkowi są to osoby (fizyczne lub prawne) zawierające z sądem kontrakty (umowy), dlatego relacje między interesariuszami a sądem są ujęte formalnie. Interesariuszami nierynkowymi są osoby lub grupy osób, mogące zarówno wywierać wpływ na sądy, jak i pozostawać pod jego wpływem. Nie przeprowadzają oni z sądem transakcji, więc nie są niezbędni dla jego funkcjonowania, ale mają możliwość pośredniego oddziaływania. Interesariusze

wewnętrzni kontrolują działalność sądu z tytułu zajmowanej w nim pozycji. Natomiast interesariusze zewnętrzni zainteresowani są działalnością sądu. Dobrowolni interesariusze ponoszą ryzyko związane z tym, że zainwestowali w organizację swój kapitał, a niedobrowolni interesariusze podlegają ryzyku w efekcie działań organizacji.

Komunikacja jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania wiedzą. Rozumiana szeroko obejmuje oprócz komunikacji zewnętrznej, stanowiącej doskonałe źródło wiedzy o funkcjonowaniu sądu:

- komunikację wewnętrzną (m.in. z takimi interesariuszami, jak pracownicy),
- komunikację, która nie sprowadza się jedynie do wymiany informacji, ale ma na celu przekazywanie wiedzy – w tym uczenie się organizacji,
- komunikację międzyludzką, ale również komunikację na styku system informatyczny (w tym przede wszystkim IT) – człowiek.

Doskonałym narzędziem rozwijającym komunikację na zewnątrz i wewnątrz organizacji oraz umożliwiającym uczenie się wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne są sieci. Usieciowienie – budowa relacji międzyorganizacyjnych jest cechą charakterystyczną nowego partycypacyjnego modelu zarządzania publicznego (**New Public Governance**). Usieciowienie prowadzi do transformacji w kierunku organizacji otwartej. Otwarcie organizacji i działanie w układach horyzontalnych umożliwia generowanie unikatowych strumieni wartości. W ramach organizacji otwartej elementy współpracy, interakcji z interesariuszami pozwalają kreować unikalną wartość – wartość opartą na sieci powiązań sądu z interesariuszami nad tworzeniem wartości istotnej dla wszystkich interesariuszy. Sąd Okręgowy w Gdańsku zaangażował interesariuszy w rozwój przestrzeni sprawiedliwości, stając się integratorem



Rys. 2. Interesariusze pojedynczego sądu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Majchrzak, Banasik, 2015)

**dobrowolnych sieci sądowych – terytorialnej sieci międzykorporacyjnej** (Banasik, 2015). Sieć zrzesza przedstawicieli samorządów zawodów prawniczych: adwokatów, komorników, notariuszy, radców prawnych, sędziów, syndyków oraz przedstawicieli doktryny reprezentowanych przez pracowników Uniwersytetu Gdańskiego. Podstawowe cele powołania do życia **sieci międzykorporacyjnej** to:

- 1) stworzenie forum współpracy przedstawicieli środowisk prawniczych,
- 2) wzmocnienie autorytetu oraz poprawa społecznego wizerunku wymiaru sprawiedliwości,
- 3) utworzenie platformy umożliwiającej wymianę doświadczeń oraz przedstawienie, a następnie dyskusję nad rozwiązaniami zaproponowanymi przez poszczególne korporacje zawodowe,
- 4) kreowanie inicjatyw społecznych.

Funkcjonowanie sieci międzykorporacyjnej umożliwiło realizację różnych inicjatyw. Nie byłyby one możliwe do realizacji pojedynkę bez współpracy organizacji wchodzących w skład **terytorialnej sieci międzykorporacyjnej**. Obecność w strukturach sieciowych stwarza organizacjom szanse na zwiększenie posiadanego potencjału wiedzy.

Sąd Okręgowy w Gdańsku jest także głównym aktorem:

- 1) **dobrowolnej sieci międzyorganizacyjnej**, zrzeszającej 60 sądów z różnych szczebli hierarchii,
- 2) **dobrowolnej sieci międzyorganizacyjnej**, zrzeszającej sądy okręgu gdańskiego, w ramach której transferowane są najlepsze rozwiązania zarządcze,
- 3) **dobrowolnej sieci międzyorganizacyjnej**, zrzeszającej sądy polskie i zagraniczne z Litwy, Niemiec, Anglii, Holandii i Finlandii, w ramach której identyfikowane są dobre praktyki zarządcze i po ich modyfikacji wdrażane także w innych sądach.

Sieci powyższe nastawione są na dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz na wypracowywanie wzorcowych rozwiązań. Dzięki usieciowieniu możliwe jest wykorzystanie zasobów intelektualnych obecnych poza sądem do przeprowadzenia innowacyjnych zmian w obrębie procesów i sposobów jego funkcjonowania. Sąd rozpoczął proces wdrażania koncepcji *crowdsourcingu* – czerpania pomysłów od interesariuszy przestrzeni wymiaru sprawiedliwości. W ramach wdrażania dobrych praktyk zainicjowanych przez Sąd Okręgowy w Gdańsku podjęto następujące działania:

- 1) zorganizowano interdyscyplinarne konferencje oraz debaty,
- 2) powołano przy prezesie sądu stałe ciała doradcze, reprezentujące poszczególne grupy partnerów społecznych celem lepszego skoordynowania działań,
- 3) zorganizowano seminaria z udziałem sędziów i przedstawicieli innych środowisk pracowniczych,
- 4) rozpoczęto proces budowy świadomości i wiedzy prawnej młodzieży,
- 5) promowano mediację jako alternatywną formę rozwiązywania konfliktów (debaty w tym zakresie odbywają się cyklicznie co 2 miesiące),
- 6) nawiązano współpracę ze szkołami wyższymi w regionie w zakresie praktyk studenckich,
- 7) w latach 2014 i 2015 w Sądzie Okręgowym w Gdańsku nastąpiła koncentracja działań związanych z podwyższeniem kwalifikacji urzędników sądowych,
- 8) utworzono Terenową Radę ds. Readaptacji i Pomocy Skazanym dla okręgu gdańskiego pod przewodnictwem prezesa Sądu Okręgowego w Gdańsku,
- 9) rozwinięto ścisłą współpracę z partnerami zagranicznymi (Sądem Okręgowym w Wilnie i Wyższym Sądem Krajowym w Oldenburgu).

Powyższe praktyki zostały przyjęte do wdrożenia również przez inne sądy, w szczególności sądy należące do okręgu gdańskiego (tab. 2). Praktyki z obszaru społecznej odpowiedzialności były wdrażane częściej w sądach, które uczestniczyły w pilotażu uzupełniającym „oddolnym”. Zostały one opracowane w Sądzie Okręgowym w Gdańsku, który uczestniczył w pilotażu uzupełniającym. Praktyki te były pierwotnie dostępne wyłącznie dla sądów – uczestników pilotażu uzupełniającego. Sytuacja ta uległa zmianie, gdy sądy z pilotażu podstawowego, w ramach powstałej sieci międzyorganizacyjnej, uzyskały wiedzę i gotowe do wdrożenia rozwiązania z sądów – pilotażu uzupełniającego. Analiza wyników badań wskazuje, że tylko 10 sądów na 60 uczestniczących w pilotażu nie wybrało żadnej praktyki z obszaru społecznej odpowiedzialności.

Opisane powyżej praktyki (a w jej ramach wszelkie inicjatywy podejmowane z otoczeniem społecznym wymiaru sprawiedliwości), jako wzorzec propagowany wśród wszystkich sądów – w ramach jedności organizacyjnej, mogą stać się kompasem, a zarazem pożądanym wektorem działań podejmowanych przez organizację. W ten sposób

Tab. 2. Dobre praktyki: Poprawa wizerunku sądu, Sąd w otoczeniu społecznym, Sąd jako organizacja samoucząca się - wybór sądów pilotażowych

Sądy pilotażowe	Poprawa wizerunku sądu	Sąd w otoczeniu społecznym	Sąd jako organizacja samoucząca się	Podsumowanie
Pilotaż podstawowy „odgórny” 30 sądów	15	12	6	33
Pilotaż uzupełniający „oddolny” 30 sądów	24	25	13	62

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Raport końcowy ...)





zaistnieje możliwość wypracowania optymalnego i akceptowanego modelu współpracy sądu z jego otoczeniem społecznym (zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym). Część jednak z tych działań powinna być propagowana przez Ministerstwo Sprawiedliwości, a także przez Krajową Radę Sądownictwa. Dopóki współpraca pomiędzy tymi instytucjami a sądami nie będzie spójna, dopóty zakładany efekt poprawy wizerunku, wzmocnienia autorytetu wymiaru sprawiedliwości i budowanie dobrych relacji z otoczeniem społecznym nie zostanie osiągnięty.

Wykorzystanie w działalności sądów koncepcji społecznej odpowiedzialności wymaga testowania i adaptacji instrumentów stosowanych w sektorze prywatnym i publicznym. Obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu jest wiele. Do najważniejszych i najczęściej przywoływanych należą: obszar ekonomiczny, socjologiczny, ekologiczny, etyczny, prawny i filantropijny. W przypadku wymiaru sprawiedliwości obszar społecznej odpowiedzialności będzie ograniczony do **obszaru socjologicznego, prawnego i etycznego**. Pierwszy z nich jest ukierunkowany przede wszystkim na pracowników (interesariuszy wewnętrznych) oraz interesantów, społeczności lokalne i organizacje pozarządowe (interesariuszy zewnętrznych). W **obszarze prawnym** organizacja wymiaru sprawiedliwości ponosi odpowiedzialność za działanie zgodne z prawem. Musi ona przestrzegać prawa i stale analizować zmiany zachodzące w prawodawstwie. **Etyczny obszar** odpowiedzialności społecznej obejmuje głównie dostrzeganie skutków własnych decyzji oraz ponoszenie za nie odpowiedzialności. Dwa ostatnie obszary wbudowane były w system wymiaru sprawiedliwości. Przełom sprowadza się do uwrażliwienia na potrzeby interesariuszy wymiaru sprawiedliwości – wewnętrznych i zewnętrznych. O zaangażowaniu sądów na rzecz społecznej odpowiedzialności świadczą rezultaty pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. Praktyki z obszaru społecznej odpowiedzialności były wybierane najczęściej przez sądy pilotażowe. Odpowiedzialność społeczna wymiaru sprawiedliwości musi być praktyczna i ukierunkowana na konkretne wyniki oraz musi oferować rozwiązania rzeczywistych problemów, przed którymi stoi społeczność. Do podstawowych instrumentów i programów stosowanych w CSR w biznesie należy zaliczyć:

- 1) kampanie społeczne – marketing społeczny,
- 2) marketing zaangażowany społecznie,
- 3) nadzór korporacyjny,
- 4) programy etyczne dla pracowników (przygotowanie kodeksu etycznego, odpowiednie kształtowanie struktur komunikacji, koordynacji i motywacji, informowanie pracowników o planowanych przedsięwzięciach firmy, angażowanie pracowników w podejmowane inicjatywy),
- 5) społeczną odpowiedzialność marketingu,
- 6) standardy odpowiedzialnego biznesu (procesu, wyników, zasad, certyfikatów, przeglądów),
- 7) wskaźniki odpowiedzialnego biznesu (ekonomiczne, ekologiczne, zaangażowania społecznego),
- 8) zaangażowanie społeczne,
- 9) zarządzanie środowiskowe.

Instrumenty i programy CSR możliwe do wykorzystania w wymiarze sprawiedliwości ograniczą się do zaangażowania społecznego (interesariusze zewnętrzni) i programów etycznych dla pracowników (interesariusze wewnętrzni). Sądy pilotażowe w ramach dobrych praktyk z obszaru społecznej odpowiedzialności:

- 1) podejmowały inicjatywy o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowane do podmiotów zewnętrznych. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym inicjatywy przyjmowały postać projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi,
- 2) identyfikowały grupy docelowe interesariuszy,
- 3) organizowały patronat medialny dla prowadzonych inicjatyw,
- 4) dokonywały pomiaru efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy,
- 5) dokonywały dystrybucji materiałów prasowych dla przedstawicieli mediów lokalnych i/lub ogólnokrajowych, międzynarodowych,
- 6) prowadziły badania satysfakcji interesantów z obsługi Biura Obsługi Interesanta,
- 7) powoływały zespoły projektowe, w szczególności ds. wizerunku czy szkoleń.

**Nowoczesne sądownictwo** wykracza poza podstawowy obszar swojej działalności i powinno rozwiązywać problemy społeczno-gospodarcze. Samo funkcjonowanie instytucji formalnych nie wystarczy. Kapitał społeczny (instytucje nieformalne) ma charakter substytucyjny względem instytucji formalnych. Konieczne jest dostosowanie instytucji nieformalnych do instytucji formalnych, tak aby zapewnić ich komplementarność (Kargul, 2012). W tym obszarze sądy mogą odegrać szczególną rolę, wykraczając poza swoje podstawowe funkcje (Banasik, 2014). **Nowoczesny sąd** nie musi zajmować się tylko stosowaniem prawa, ale także może indukować zmiany w otoczeniu społecznym.

## Podsumowanie

**S**połeczna odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości jest jedną z przesłanek budowania **Responsibility Court – sądu odpowiedzialnego**, a zatem postępującego zgodnie z normami etycznymi i przepisami prawa, dobrowolnie podejmującego na rzecz swoich pracowników oraz społeczeństwa długookresowe działania związane z oczekiwaniami co do zapewnienia satysfakcji z pracy i możliwości rozwoju, wpierania nauki, edukacji, kultury i sportu (Wachowiak, 2013, s. 107). Budowa sądu społecznie odpowiedzialnego wymaga w pierwszej kolejności identyfikacji interesariuszy wymiaru sprawiedliwości czy szerzej przestrzeni wymiaru sprawiedliwości. Ich identyfikacja i pogrupowanie pozwoli na opracowanie modelu współpracy pomiędzy nimi a sądami. Rozwój komunikacji pomiędzy interesariuszami substancyjnymi służyć powinien transferowi wiedzy i innowacji. Z uwagi na fakt, że interesariusze kontekstowi mogą odegrać zasadniczą rolę w budowaniu dobrego wizerunku sądu, należy opracować właściwie dla tego modelu instrumenty współpracy w celu czerpania pomysłów na



udoskonalenie funkcjonowania sądownictwa. W artykule dokonano identyfikacji i pogrupowania interesariuszy przestrzeni sprawiedliwości. Kolejnym krokiem będzie opracowanie właściwych dla tych grup instrumentów komunikacji. Jak słusznie zauważa P. Wołczek (2010, s. 134), istotne jest, aby do idei CSR (ale także RC) podchodzić w sposób strategiczny. Działania w obszarze społecznej odpowiedzialności wymiaru sprawiedliwości powinny wpisywać się w ogólną strategię organizacji, postrzeganej jako całość (a nie w skali mezo, jako pojedynczego sądu). Tylko takie podejście daje możliwość uzyskania obopólnej korzyści – wymiarowi sprawiedliwości i jego interesariuszom. Niestety sporo działań prowadzonych przez poszczególne sądy jest niespójnych, podejmowanych ad hoc i nie do końca jest jasne, czy są one podyktowane wiedzą z zakresu CSR – świadomego działania w tym obszarze – czy wynikają raczej z intuicyjnej potrzeby poprawienia wizerunku danego sądu, czyli są raczej inicjowane periodycznie przez czynniki zewnętrzne. Takie podejście do kwestii społecznego zaangażowania powoduje, że działania prowadzone w tym obszarze często nie przynoszą spodziewanych efektów ani dla wymiaru sprawiedliwości, ani dla jego interesariuszy. Dostosowaniu się do nowych tendencji i potrzeb, jakim powinien odpowiadać nowoczesny wymiar sprawiedliwości, nie pomagają także *Strategia modernizacji dla przestrzeni sprawiedliwości na lata 2014–2020*. Autorzy strategii, słusznie, co prawda, podkreślają ukierunkowanie na obywatela, które na każdym etapie powinno być podporządkowane, w ramach istniejących przepisów prawa, realizacji jego praw, to już jednak trudno w tym dokumencie doszukać się zintegrowanej polityki w obszarze społecznej odpowiedzialności. Poprzez ukierunkowanie na obywatela należy rozumieć trzy postulaty pod adresem podmiotów strategii, tj. przyjazność, otwartość i ukierunkowanie na rezultat. Rezultat pracy systemu, na który składają się podmioty funkcjonujące w obrębie przestrzeni sprawiedliwości powinny być – zgodnie z przyjętą strategią – wyznacznikiem jego sprawności. Nie chodzi zaś o samą szybkość przeprowadzania poszczególnych postępowań. Wydaje się, że niezbędne jest budowanie świadomości dalekosiężnych konsekwencji społecznych podejmowanych decyzji<sup>3</sup>. Zauważa się, co prawda, występowanie **interesariuszy zewnętrznych** w postaci instytucji publicznych, samorządów i stowarzyszeń zawodowych czy wreszcie organizacji pozarządowych i obywateli, to jednak za takim postrzeganiem przestrzeni wymiaru sprawiedliwości nie wymienia się konkretnych działań z zakresu CSR. Być może jest to zabieg celowy, mający na celu dookreślenie konkretnych działań przez poszczególne sądy (co nie wydaje się prawidłowe) bądź też w ogóle nie zauważono możliwości podejmowania inicjatyw CSR przez wymiar sprawiedliwości. Przywołując w tym miejscu definicję strategii A.D. Chandlera (1984, s. 107), według którego „strategia to określenie głównych długoterminowych celów przedsiębiorstwa i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne do osiągnięcia tych celów”, można stwierdzić, że działania z zakresu CSR

muszą mieć charakter celowy oraz zaplanowany i wpisywać się w ogólną wizję działań podejmowanych przez i na rzecz wymiaru sprawiedliwości (Wołczek, 2010, s. 136–137). Brak zintegrowanej polityki w obszarze CSR wymiaru sprawiedliwości wkomponowuje się w ogólną uwagę potwierdzoną badaniami M.E. Portera i M.R. Kramera, którzy twierdzą, że współcześnie przeważa takie podejście do CSR, które jest niespójne i oderwane od strategii organizacji (w tym również wymiaru sprawiedliwości), co powoduje, że nie dostrzega się najlepszych, z punktu widzenia tych organizacji, możliwości pozytywnego działania dla społeczeństwa. Działania w obszarze społecznej odpowiedzialności często przybierają postać zbioru nieskoordynowanych i niezwiązanych ze strategią tych organizacji przedsięwzięć, które ani nie dają istotnego efektu społecznego, ani nie zapewniają organizacji długoterminowej korzyści (Porter, Kramer, 2007, s. 76 – 94), którą w przypadku wymiaru sprawiedliwości mogłaby być poprawa wizerunku (reputacji), wzmocnienie autorytetu instytucji jako całości organizacyjnej czy też budowanie jej wartości (choć raczej nie w sensie ekonomicznym) – a zatem czynić ten wymiar odpowiedzialnym. Kolejnym elementem, którego pominiąć nie można, jest nieustanne uczenie się wymiaru sprawiedliwości i wszystkich jej członków. **Organizacja, która chce istnieć i zasłużyć na miano ewolucyjnej, nie może ograniczać się wyłącznie do dopasowania swojej zmienności do struktury i dynamiki otoczenia.** Powinna także stworzyć warunki kształtowania odpowiednich postaw **interesariuszy wewnętrznych** (ale oczywiście także zewnętrznych) poprzez umożliwienie im świadomego uczestniczenia w procesach decyzyjnych, udziału w zmianach i podejmowanych działaniach, ale także sprawiedliwego ich traktowania przez organizację. Możliwość kreatywnego i elastycznego działania wyzwala organizację dynamiczną (a taką przecież może być wymiar sprawiedliwości pomimo obudowania go gorsetem prawno-organizacyjnym), zwinna i inteligentna, zorientowana na otoczenie społeczne i poddająca jego weryfikacji skuteczność swoich działań, w tym w wymiarze orzeczniczym (Żemigła, 2007, s. 66). Weryfikacja pozytywna zwiększa wiarygodność i zaufanie do wymiaru sprawiedliwości. To zaś może być akceleratorem siły oddziaływania sądu, sprzyja innowacyjności i współpracy, buduje więzi partnerskie, inspirowane do realizacji planów, kreuje lojalność i stwarza pozytywne warunki podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie.

---

**dr Przemysław Banasik**  
**Politechnika Gdańska**  
**Wydział Zarządzania i Ekonomii**  
**e-mail: [przemyslawbanasik@o2.pl](mailto:przemyslawbanasik@o2.pl)**

### Przypisy

<sup>1)</sup> Art. 175 ust. 1 Konstytucji stanowi, że organami wymiaru sprawiedliwości są Sąd Najwyższy, sądy powszechne, admi-



nistracyjne i wojskowe. W dalszej części opracowania autor będzie posługiwał się tym drugim, węższym rozumieniem pojęcia „wymiar sprawiedliwości”, stanowiącego synonim sądu, a szerzej sądownictwa.

- 2) Przestrzeń wymiaru sprawiedliwości obejmuje na potrzeby artykułu: sądownictwo, prokuraturę, służbę więzienną, Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury oraz korporacje prawnicze.
- 3) Strategia proponuje działanie w oparciu o założenia filozofii Problem Solving Justice (rozwiązywanie problemów społecznych przez wymiar sprawiedliwości), która w wielu państwach już się sprawdziła i doprowadziła do skutecznego budowania autorytetu wymiaru sprawiedliwości.

## Bibliografia

- [1] Banasik P. (2014), *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa*, E-mentor, Nr 5(57), <http://dx.doi.org/10.15219/em57.1143>.
- [2] Banasik P., Niestrój J. (2014), *Koncepcja dobrej praktyki Sąd w otoczeniu społecznym, Poprawa wizerunku sądu, Sąd jako organizacja samoucząca się* opracowanych w ramach wdrożenia pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dla Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, Warszawa 2014, niepubl.
- [3] Banasik P. (2015), *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje*, „E-mentor”, nr 2(59), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/59/id/1171>.
- [4] Chandler A.D. Jr. (1984), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge.
- [5] Dworzecki Z., Nogalski B. (2011), *Przedmowa*, [w:] Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń, s. 11–14.
- [6] Jabłoński A. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa.
- [7] Kargul A. (2012), *Ekonomia instytucjonalna a zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa na tle innych nurtów nauk ekonomicznych*, [w:] T. Pakulska (red.), *Przedsiębiorstwo a otoczenie. Oddziaływanie, skutki*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 34–56.
- [8] Łudzińska K. (2010), *Indeksy zrównoważonego rozwoju a wycena przedsiębiorstw przez rynki kapitałowe*, [w:] A. Szablewski (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa, s. 239–261.
- [9] Majchrzak K., Banasik P. (2015), *Budowa wizerunku wymiaru sprawiedliwości*, [w:] P. Banasik (red.), *Budowanie wartości wymiaru sprawiedliwości w obszarze prawnym, zarządczym i ekonomicznym*, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk.
- [10] Morawska S., Roszkowska P. (2011), *Interesariusze w procesie upadłości przedsiębiorcy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 2, s. 49–58.
- [11] Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- [12] Porter M.E., Kramer M.R. (2007), *Strategia a społeczeństwo*, „Harvard Business Review Polska”, s. 76–94.
- [13] Raport końcowy z wdrażania pilotażu podstawowego i uzupełniającego nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, WYG International, WYG Consulting, WYG PSDB, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Allerhanda, Warszawa 2014, niepublikowany.
- [14] Roszkowska P. (2011), *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [15] Szczepańska K. (2015), *Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 376, s. 357–375.
- [16] Wachowiak P. (2013), *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [17] Wołczek P. (2010), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu strategicznym*, [w:] Z. Pisz, W. Wytrzązak (red.), *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 134–147.
- [18] Zuzek D.K. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 21, Nr 2, s. 197–207.
- [19] Żemigala M. (2007), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

## Social Responsibility of the Justice System – the Desired Direction of the Change

### Summary

The social responsibility besides the transgression, adaptation and the crisis constitutes a breakthrough in the management of an organization. The concept that best conveys its essence is CSR (Corporate Social Responsibility). It is specific for the business however it may be implemented into the justice system. The aim of the article is to assess the possibility of implementation into the justice system and the fitness of the CSR concept and to answer the question if the social responsibility (social sensitivity) reaching out beyond the basic area of operations of the organization of the justice system is a breakthrough in its management and which of the tools used by the organization within the social responsibility may be adopted into the justice system. The social responsibility may be an important tool in the functioning of the justice system, in building the social capital which is expressed in mutual trust, shared values and networking. The active involvement of the court in the activities in the area of social responsibility may beneficially influence its image and increase its value as an innovative organization. It may also contribute to the improvement of the relations between the court and the society. The paper presents the outcome of the delivery of good practices in the area of social responsibility in courts.

### Keywords

court, social responsibility, social responsibility in business

