

Mieczysław Oliwa*

<https://orcid.org/0000-0002-8764-6212>

Menedżerski system zarządzania w sądach sprawowany przez dyrektora

Streszczenie: Przedmiotem artykułu jest menadżerski system zarządzania w sądownictwie i kwestia dobrej administracji zarówno wewnętrznego zorganizowania sądowej kadry urzędniczej jak i biurowości sądowej. Autor przedstawia problematykę dualistycznego modelu podziału obowiązków między prezesa a dyrektora sądu, z uwzględnieniem w szczególności statusu dyrektora sądu. Rozdzielenie funkcji związanych z wykonywaniem wymiaru sprawiedliwości i ochrony prawnej oraz funkcji administracyjnej związanej z organizowaniem warunków do realizacji zadań sądów jak również właściwy podział obowiązków kierujących strukturami organów sądowych ma na celu zwiększenie sprawności, jakości i efektywności funkcjonowania sądownictwa powszechnego. Poszerzenie kompetencji dyrektora sądu to jednocześnie uwolnienie sędziów od obowiązków administracyjnych związanych z zapewnieniem organizacyjnego i technicznego zaplecza dla realizowania podstawowej działalności sądów. Pozwoli to prezesowi skupić się na zarządzaniu działalnością orzeczniczą sądu i sprawowaniu funkcji lidera.

Słowa kluczowe: sąd, zarządzanie, menedżer, dyrektor, system zarządzania.

Managerial management system in courts exercised by the director

Summary: The subject of the article is the managerial management system in the judiciary and the issue of good administration of both internal organization of judicial clerical staff and judicial office. The author presents the issues of the dualistic model of division of duties between the president and the court director, taking into account in particular the status of the court director. Separating the functions related to the administration of justice and legal protection and the administrative function related to the organization of conditions for the implementation of the tasks of courts as well as the proper division of responsibilities managing the structures of judicial bodies is aimed at increasing the efficiency, quality and efficiency of the functioning of common judiciary. Extending the competences of the court director is at the same time releasing judges from administrative obligations related to provid-

* Mieczysław Oliwa – Prezes Sądu Okręgowego w Bydgoszczy.

ing organizational and technical facilities for the core activities of courts. This will allow the president to focus on managing the court's jurisprudence and exercising the role of leader.

Key words: court, management, manager, director, management system.

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie modelu menedżerskiego w jednym z segmentów przestrzeni sprawiedliwości tj. w sądownictwie. Sądy w określonym zakresie swojej aktywności są administrowane. Wykonywanie nadrzędnego zadania sądów jakim jest sprawowanie wymiaru sprawiedliwości, bez sprawnie funkcjonującego systemu administrowania byłoby niezwykle utrudnione. Kwestia dobrej administracji w zakresie sądownictwa dotyczy zarówno wewnętrznego zorganizowania sądowej kadry urzędniczej jak i biurowości sądowej¹.

W wyniku wspólnych prac Ministerstwa Sprawiedliwości, Prokuratury Generalnej, Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury oraz Centralnego Zarządu Służby Więziennej opracowano dokument „Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014–2020”. Głównym celem wyeksponowanym w treści dokumentu jest zwiększenie przejrzystości oraz sprawności działania wymiaru sprawiedliwości, co oznacza dla sądów konieczność wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania, stosowanych zarówno przez podmioty o charakterze rynkowym, jak i inne organizacje publiczne i społeczne. Opracowanie i konsekwentne wdrażanie zaprojektowanej strategii umożliwia przejście od modelu administracyjnego zarządzania sądem do modelu proefektywnościowego zorientowanego na realizację strategicznych celów.

Pod koniec marca 2012 roku oraz w styczniu 2013 roku weszły w życie przepisy wprowadzające menedżerski system zarządzania w sądach powszechnych. Nowe rozwiązanie dokonane ustawą z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2011 nr 203 poz. 1192) wprowadziło dualistyczny model podziału obowiązków między prezesa a dyrektora sądu.

2. Instytucja dyrektora sądu powszechnego w świetle reformy wymiaru sprawiedliwości

Zgodnie z Konstytucją RP² wymiar sprawiedliwości w Rzeczypospolitej Polskiej sprawują Sąd Najwyższy, sądy powszechne, sądy administracyjne oraz sądy wojskowe. Rozdział drugi Ustawy z dnia 27 lipca 2001 roku Prawo o ustroju sądów

¹ M. Zirk-Sadowski, *Rządność sądów a zarządzanie przez sądy*, „Zarządzanie publiczne” 2009, nr 1(7).

² Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, Nr 78 poz. 483.

powszechnych (Dz. U. 2001 nr 98 poz. 1070)³ reguluje między innymi kryteria tworzenia, sposób określenia obszarów właściwości oraz strukturę wewnętrzną sądów. Obecny model organizacyjny sądownictwa powszechnego zachowuje trzy szczeble organizacyjne, które obejmują sądy rejonowe, sądy okręgowe i sądy apelacyjne.

Przepisy rozdziału trzeciego Ustawy z dnia 27 lipca 2001 roku Prawo o ustroju sądów powszechnych określają trzy typy organów sądów:

- 1) jednoosobowy organ zwierzchni wobec sędziów, asesorów sądowych, referendarzy sądowych, asystentów sędziów oraz kierownika i specjalistów opiniodawczych zespołów sądowych specjalistów, którym jest prezes sądu,
- 2) wieloosobowy organ administracyjny na szczeblu sądu okręgowego i sądu apelacyjnego, którym jest kolegium sądu,
- 3) jednoosobowy organ zarządzający finansami i gospodarką sądu na szczeblu sądu okręgowego i sądu apelacyjnego, którym jest dyrektor sądu.

Naczelnym organem sądu, który kieruje jego działalnością jest prezes. To prezes kieruje sądem jako całością oraz odpowiada za jego podstawową i główną działalność, czyli sprawowanie wymiaru sprawiedliwości. W zakresie kierowania działalnością administracyjną sądu, prezes sądu podlega prezesowi sądu przełożonego oraz Ministrowi Sprawiedliwości.

Prezes sądu przedstawia dyrektorowi sądu swoją ocenę potrzeb sądu koniecznych do zapewnienia warunków prawidłowego funkcjonowania i sprawnego wykonywania przez sąd zadań z zakresu wymierzania sprawiedliwości i zadań z zakresu ochrony prawnej⁴. Dyrektor sądu dokonuje analizy informacji o potrzebach sądu i na podstawie planu finansowego sądu ocenia możliwości zaspokojenia zgłaszanych potrzeb, a następnie przedstawia prezesowi harmonogram ich realizacji.

Stanowisko dyrektora jako jednoosobowego organu finansowego sądu apelacyjnego i okręgowego oraz kierownika finansowego jako organu finansowego sądu rejonowego zostało wprowadzone w 2001 r. w ustawie Prawo o ustroju sądów powszechnych. Na mocy tej ustawy dyrektorzy zostali powołani we wszystkich sądach apelacyjnych, okręgowych, a w większości sądów rejonowych powołano odpowiadający im organ finansowy w postaci kierownika finansowego. Tym samym uwolniono prezesów sądów okręgowych i apelacyjnych od czynności o charakterze gospodarczym i finansowym, przekazując te kompetencje dyrektorom właściwych sądów.

Ustawodawca dokonał ścisłego określenia granic kompetencji między organami sądów. Dyrektor sądu dysponuje budżetem sądu, odpowiada za właściwe wyposażenie budynku i pomieszczenia sądu. Do jego obowiązków należy także dbanie o właściwy stan budynku i mienia, przeprowadzanie zamówień publicznych, remontów, inwestycji, prawidłowe prowadzenie gospodarki finansowej i księgowości sądów. Dyrektor sądu jest więc osobą ściśle współpracującą z prezesem sądu, której przypisano wyżej wymienione zadania, w celu odciążenia prezesów, tak aby mogli oni skupić się na pracy orzeczniczej i zarządzaniu kadrami, czyli szeroko pojętej

³ Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych, Dz.U. 2001, Nr 98 poz. 1070.

⁴ Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 grudnia 2015 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych, Dz.U. 2015, poz. 2316.

działalności merytorycznej sądu, a w mniejszym stopniu zajmować się sprawami organizacyjnymi. Nie zmienia to jednak faktu, że naczelnym organem sądu, który kieruje jego działalnością jest prezes sądu, któremu podlega służbowo działający w swoim obszarze dyrektor sądu. Nadal jednak to prezes sądu jako pracodawca, a zarazem kierownik zakładu pracy odpowiedzialny był za kształtowanie i prowadzenie polityki kadrowej dla całego sądu.

Od 1 stycznia 2013 r. status dyrektora uległ zmianie. Nowelizacja ustawy Prawo o ustroju sądów powszechnych poszerzyła kompetencje dyrektora sądu. Istotę wspomnianych zmian stanowiło uwolnienie sędziów od obowiązków administracyjnych związanych z zapewnieniem organizacyjnego i technicznego zaplecza dla realizowania podstawowej działalności sądów, jaką jest sprawowanie wymiaru sprawiedliwości i wykonywanie powierzonych zadań z zakresu ochrony prawnej. Obowiązki te obciążające dotąd prezesów sądów powierzone zostały dyrektorom sądów. Na dyrektorze sądu spoczywa odpowiedzialność za zapewnienie i sprawne funkcjonowanie infrastruktury sądu oraz efektywne zarządzanie zasobami personelu pomocniczego, a więc odpowiedzialność za zapewnienie sędziom warunków umożliwiających sprawne wykonywanie przez nich pracy. Na prezesie sądu spoczywa natomiast odpowiedzialność za zapewnienie, poprzez właściwe kierowanie pracą sędziów, referendarzy sądowych i asystentów sędziów, jakości podstawowej działalności sądu – a więc przede wszystkim sprawowanie wymiaru sprawiedliwości. Prezes sądu jest zwierzchnikiem kadry należącej do szeroko pojętego pionu orzeczniczego, natomiast zwierzchnikiem służbowym pozostałych pracowników sądu jest dyrektor sądu.

3. Dyrektor sądu jako menedżer

Pozycję dyrektora sądu w sądzie powszechnym reguluje ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych. Obecnie dyrektor sądu ma status jego organu. Funkcjonuje we wszystkich szczeblach sądów powszechnych, przy czym na szczeblu sądu rejonowego można powołać dyrektora sądu, jeżeli uzasadniają to względy organizacyjne, a w szczególności wielkość sądu mierzona liczbą stanowisk sędziowskich, asesorskich i referendarskich oraz zatrudnionych w nim pracowników lub odległość od sądu okręgowego. W sądzie rejonowym, w którym nie powołuje się dyrektora sądu, zadania dyrektora sądu wykonuje dyrektor przełożonego sądu okręgowego, który przejmuje także prowadzenie gospodarki finansowej tego sądu. Zwierzchnikiem służbowym dyrektora sądu jest Minister Sprawiedliwości, natomiast prezes sądu wykonuje w stosunku do dyrektora sądu czynności z zakresu prawa pracy.

Dyrektor sądu jest zatrudniony na podstawie powołania. Dyrektora sądu powołuje i odwołuje Minister Sprawiedliwości ze skutkami z art. 68 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy⁵. Zgodnie z przepisami ww. ustawy odwołanie

⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974, Nr 24 poz. 141 (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 1040).

może nastąpić w każdym czasie, bez podania przyczyn i z wyłączeniem najważniejszych roszczeń pracowniczych.

W obowiązującym stanie prawnym powołanie i odwołanie dyrektora sądu wchodzi w zakres arbitralnych decyzji Ministra Sprawiedliwości. Przed powołaniem dyrektora sądu Minister Sprawiedliwości zasięga informacji o kandydacie z Krajowego Rejestru Karnego. Przepisy ustawy z 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych określają wymagania jakie powinien spełniać kandydat na dyrektora sądu. Dyrektorem sądu może zostać osoba, która m.in. posiada tytuł zawodowy magistra lub równorzędny. Ustawodawca nie zdecydował się na wprowadzenie wymogu ukończenia studiów kierunkowych z zakresu zarządzania lub ekonomii, wprowadzając wymóg posiadania przez kandydata odpowiedniej wiedzy oraz co najmniej pięcioletniego doświadczenia zawodowego, w tym co najmniej dwuletniego stażu pracy na stanowisku kierowniczym. Właściwa postawa, uczciwość i praworządność pracownika instytucji wymiaru sprawiedliwości gwarantowana jest przez następujące wymogi:

- 1) kandydat nie został skazany prawomocnym wyrokiem za przestępstwa ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwa skarbowe,
- 2) nie był karany zakazem pełnienia funkcji z dysponowaniem środkami publicznymi, o których mowa w ustawie z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych⁶,
- 3) nie jest przeciwko niemu prowadzone postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe.

Zasady wynagradzania dyrektora sądu powszechnego uregulowane są w przepisach ustawy Prawo o ustroju sądów powszechnych oraz przepisach rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 grudnia 2012 r. w sprawie wynagrodzenia dyrektora sądu i zastępcy dyrektora sądu⁷. Zgodnie z ww. przepisami dyrektorowi sądu przysługuje:

- 1) wynagrodzenie zasadnicze,
- 2) dodatek za wieloletnią pracę,
- 3) dodatek specjalny z tytułu okresowego zwiększenia obowiązków lub zadań (fakultatywnie),
- 4) nagroda jubileuszowa,
- 5) dodatkowe wynagrodzenie roczne.

Wymienione powyżej przepisy przewidują możliwość przyznania dyrektorowi sądu nagrody za szczególne osiągnięcia w pracy oraz odprawy emerytalno – rentowej. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego dyrektora sądu ustala organ, który go powołuje na stanowisko, tj. Minister Sprawiedliwości. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego dyrektora sądu zależy od tego w jak dużym sądzie jest on zatrudniony, przy czym wielkość sądu zależy od obsady etatów sędziowskich przyznanych na

⁶ Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, Dz.U.2018 poz. 1458.

⁷ Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 grudnia 2012 r. w sprawie wynagrodzenia dyrektora sądu i zastępcy dyrektora sądu, Dz.U.2012, poz.1482.

dany sąd. Przedziały wysokości wynagrodzenia zasadniczego dyrektorów określone są w rozporządzeniu w sprawie wynagrodzenia dyrektora sądu i zastępcy dyrektora sądu. Minister Sprawiedliwości ustala wysokość wynagrodzenia indywidualnie dla dyrektora sądu w akcie powołania.

Ze stanowiskiem dyrektora sądu nie można łączyć przynależności do partii politycznych ani pełnienia funkcji publicznych.

Do kompetencji i zadań dyrektora sądu należy przede wszystkim:

- 1) kierowanie działalnością administracyjną sądu w znaczeniu kompleksowego zapewnienia odpowiednich warunków techniczno – organizacyjnych, w tym kadrowych oraz majątkowych funkcjonowania sądu,
- 2) realizacja zadań przypisanych na podstawie przepisów prawa związanych z całą gospodarką finansową sądu, w tym w zakresie finansowym, gospodarczym, kontroli finansowej, gospodarowania mieniem Skarbu Państwa oraz audytu wewnętrznego w tych obszarach,
- 3) reprezentacja Skarbu Państwa w zakresie powierzonego mienia i zadań sądu,
- 4) dysponowanie rachunkami sądu,
- 5) zwierzchnictwo służbowe i wykonywanie czynności z zakresu prawa pracy oraz reprezentacja sądu w tym zakresie wobec pracowników sądu, z wyłączeniem sędziów, asesorów sądowych, referendarzy sądowych, kuratorów zawodowych, asystentów sędziów oraz kierowników i specjalistów opiniodawczych zespołów sądowych specjalistów,
- 6) określanie – w porozumieniu z prezesem sądu – rozmieszczenia i liczby poszczególnych stanowisk w wydziałach sądu, na których są zatrudniani pracownicy sądu, z wyłączeniem sędziów, asesorów sądowych, referendarzy sądowych, kuratorów zawodowych i asystentów sędziów.

Dodatkowo dyrektor sądu apelacyjnego sporządza roczne sprawozdanie z działalności sądów działających na obszarze apelacji, w zakresie powierzonych mu zadań, na podstawie sprawozdań z działalności sądów okręgowych i rejonowych, sporządzonych przez dyrektorów tych sądów, w zakresie powierzonych im zadań, które w terminie do końca kwietnia każdego roku za pośrednictwem prezesa sądu apelacyjnego, po zasięgnięciu opinii zgromadzenia ogólnego sędziów apelacji przedkłada Ministrowi Sprawiedliwości.

Obecnie dyrektorowi sądu podlegają oddziały: finansowy, gospodarczy, informatyczny⁸.

Oddział administracyjny podlega:

- 1) prezesowi sądu w zakresie zapewnienia właściwego toku wewnętrznego urzędowania sądu, a w sądach, w których nie utworzono oddziału kadr – także w zakresie zwierzchnictwa służbowego nad sędziami, asesorami sądowymi, referendarzami sądowymi, asystentami sędziów, kierownikiem

⁸ Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 grudnia 2015 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych, Dz.U. 2015, poz. 2316.

i specjalistami opiniodawczego zespołu sądowych specjalistów oraz kuratorami sądowymi, a także w zakresie innych spraw nie zastrzeżonych do wyłącznej kompetencji dyrektora sądu;

- 2) dyrektorowi sądu w zakresie zapewnienia odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych oraz majątkowych, a w sądach, w których nie utworzono oddziału kadr – także w zakresie zwierzchnictwa służbowego nad pracownikami sądu, z wyłączeniem sędziów, asesorów sądowych, referendarzy sądowych, asystentów sędziów, kierownika i specjalistów opiniodawczego zespołu sądowych specjalistów oraz kuratorów sądowych.

Samodzielna sekcja administracyjna podlega prezesowi sądu oraz dyrektorowi przełożonego sądu okręgowego.

Oddział kadr podlega:

- 1) prezesowi sądu w zakresie zwierzchnictwa służbowego nad sędziami, asesorami sądowymi, referendarzami sądowymi, asystentami sędziów, kierownikiem i specjalistami opiniodawczego zespołu specjalistów sądowych oraz kuratorami sądowymi;
- 2) dyrektorowi sądu w pozostałym zakresie.

Oddział do spraw analiz i organizacji pracy oraz biuro utworzone w sądzie jako odrębna komórka organizacyjna podlegają:

- 1) dyrektorowi sądu w zakresie zapewnienia odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych oraz majątkowych, a także zwierzchnictwa służbowego nad pracownikami sądu;
- 2) prezesowi sądu w pozostałym zakresie.

Dyrektor sądu zapewnia audytorowi wewnętrznemu organizacyjną odrębność oraz warunki do wykonywania zadań. Audytor wewnętrzny wykonując zadania w obszarach będących w kompetencji dyrektora sądu podlega dyrektorowi sądu, a wykonując pozostałe zadania – podlega prezesowi sądu.

Czynności dyrektora sądu obejmują w szczególności⁹:

- 1) nadzorowanie pracy komórek organizacyjnych sądu niezwiązanych bezpośrednio z działalnością orzecniczą,
- 2) koordynowanie działalności komórek organizacyjnych sądu oraz organizowanie w porozumieniu z prezesem sądu współpracy pomiędzy wydziałami orzecznictwymi i pozostałymi komórkami organizacyjnymi sądu,
- 3) zapewnienie przestrzegania przez podległych pracowników zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przepisów przeciwpożarowych,
- 4) zapewnienie ochrony i bezpieczeństwa obiektów sądowych w zakresie nie powierzonym prezesowi sądu, w tym ogłaszanie ewakuacji sądu,
- 5) zapewnienie ławnikom odpowiednich warunków i narzędzi pracy w celu umożliwienia prawidłowego wykonywania obowiązków orzecznictwowych,

⁹ Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 grudnia 2015 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych, Dz.U. 2015, poz. 2316.

- 6) wykonywanie czynności z zakresu gospodarki znakami opłaty sądowej,
- 7) współpracę z Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury w zakresie szkoleń oraz organizację szkoleń podległych pracowników.

4. Zarządzanie gospodarką finansową sądu, działalnością inwestycyjną oraz mieniem i kadrami sądu

Jak wskazano wcześniej organem kierującym gospodarką finansową sądu jest dyrektor sądu. Dyrektor sądu podejmuje więc samodzielnie wszelkie decyzje związane z gospodarką finansową, natomiast czynności prezesa sądu wywołujące skutki finansowe nieujęte w planie finansowym sądu wymagają, dla ich ważności, uprzedniej akceptacji właściwego dyrektora sądu, z wyjątkiem zarządzeń dotyczących kosztów sądowych orzeczonych przez sąd.

Sądy powszechne są jednostkami budżetowymi, czyli jednostkami organizacyjnymi sektora finansów publicznych nieposiadającymi osobowości prawnej, które pokrywają swoje wydatki bezpośrednio z budżetu państwa, a pobrane dochody odprowadzają na rachunek dochodów budżetu państwa¹⁰. Podstawą gospodarki finansowej sądu powszechnego jest plan dochodów i wydatków, zwany planem finansowym.

Dyrektorzy sądów powszechnych są dysponentami trzeciego stopnia¹¹. Zadania i kompetencje dysponenta trzeciego stopnia obejmują m.in.:

- 1) przygotowywanie przy współpracy z właściwym dysponentem budżetu sądów na obszarze apelacji projektu planu finansowego oraz planu finansowego, a następnie wykonywanie budżetu danego sądu;
- 2) przygotowywanie projektu planu i planu wydatków w układzie zadaniowym a następnie wykonywanie budżetu danego sądu w układzie zadaniowym;
- 3) opracowywanie w porozumieniu z właściwym dysponentem budżetu sądów na obszarze apelacji harmonogramu realizacji budżetu danego sądu;
- 4) dysponowanie rachunkiem bieżącym odpowiedniego sądu, z wyodrębnieniem rachunku dochodów i wydatków;
- 5) sprawowanie nadzoru i kontroli przebiegu wykonania zadań określonych w planie finansowym sądu oraz przestrzegania zasad gospodarki finansowej, w tym gospodarowania mieniem Skarbu Państwa, efektywności i skuteczności realizacji planów w układzie zadaniowym na podstawie mierników stopnia realizacji celów oraz przestrzegania dyscypliny finansów publicznych;

¹⁰ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009, Nr 157 poz. 1240 (t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 869).

¹¹ Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia gospodarki finansowej i działalności inwestycyjnej sądów powszechnych, Dz.U. 2012, poz. 1476.

- 6) organizowanie właściwego przepływu informacji w zakresie realizacji planów finansowych oraz planów wydatków w układzie zadaniowym w odpowiednim sądzie, dokonywanie ich kwartalnej oceny oraz przekazywanie jej wraz z niezbędnymi wnioskami dysponentowi budżetu sądów na obszarze apelacji;
- 7) uczestniczenie w opracowywaniu projektów programów wieloletnich w zakresie dotyczącym danego sądu;
- 8) inicjowanie i podejmowanie działań organizacyjnych na rzecz optymalizacji wydatków związanych z funkcjonowaniem sądu, w tym w zakresie efektywnych form zarządzania finansami, kadrami, z wyłączeniem sędziów, asesorów sądowych, referendarzy sądowych, zawodowych kuratorów sądowych, asystentów sędziów, aplikantów aplikacji sędziowskiej oraz kierowników i specjalistów opiniodawczego zespołu sądowych specjalistów i majątkiem sądu.

Działalność inwestycyjną sądu prowadzą¹²:

- 1) dla sądu apelacyjnego i sądów rejonowych działających na obszarze apelacji, w których powołano dyrektora sądu – dyrektor sądu apelacyjnego,
- 2) dla sądu okręgowego oraz sądów rejonowych działających w okręgu sądowym, w których nie powołano dyrektora sądu – dyrektor sądu okręgowego.

Dyrektor sądu apelacyjnego może przekazać dyrektorowi jednego sądu okręgowego wykonywanie zadań inwestycyjnych innego sądu okręgowego lub sądów rejonowych. Działalność inwestycyjna sądów jest prowadzona na podstawie planów inwestycji stanowiących integralną część planów finansowych sądów oraz na zasadach określonych w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu finansowania inwestycji z budżetu państwa¹³.

Dyrektor sądu w myśl Ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych jest kierownikiem zamawiającego¹⁴. Odpowiada on między innymi za:

- 1) przygotowanie i przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia,
- 2) powołanie i odwołanie komisji przetargowej, określenie organizacji, składu, trybu pracy oraz zakresu obowiązków członków komisji przetargowej,
- 3) zatwierdzanie wartości zamówienia,
- 4) wybór trybu udzielenia zamówienia publicznego,
- 5) podjęcie decyzji o wyborze oferty.

W ramach zaopatrzenia materiałowego dyrektor sądu musi planować i realizować zamówienia w odniesieniu do gospodarki materiałowej.

Dyrektor sądu w myśl ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym¹⁵ zobowiązany jest do zarządzania mieniem państwowym zgodnie z zasadami prawidłowej gospodarki, z zachowaniem szczególnej staran-

¹² Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych, Dz.U. 2001, Nr 98, poz. 1070.

¹³ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu finansowania inwestycji z budżetu państwa, Dz.U. 2010, Nr 238, poz. 1579.

¹⁴ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz.U. 2004, Nr 19, poz. 177 (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1986).

¹⁵ Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym, Dz.U. 2016, poz. 2259 (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1182).

ności. Gospodarując mieniem Skarbu Państwa podejmuje działania mające na celu przede wszystkim zabezpieczenie mienia przed uszkodzeniem i zniszczeniem oraz zapewnienie jego ochrony. Dyrektor sądu zobowiązany jest również do zapewnienia bezpieczeństwa osób znajdujących się w granicach ochranianego obiektu sądowego.

Dyrektor sądu jest także zwierzchnikiem służbowym i dokonuje czynności z zakresu prawa pracy oraz reprezentuje sąd w tym zakresie wobec pracowników sądu, z wyłączeniem sędziów, asesorów sądowych, referendarzy sądowych, kuratorów zawodowych, asystentów sędziów oraz kierowników i specjalistów opiniodawczych zespołów sądowych specjalistów.

5. Kontrola zarządcza i ochrona danych osobowych

Kontrola zarządcza w rozumieniu ustawy z dnia 27 lipca 2009 r. o finansach publicznych to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Celem tak zdefiniowanej kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
- 2) skuteczności i efektywności działania,
- 3) wiarygodności sprawozdań,
- 4) ochrony zasobów,
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji,
- 7) zarządzania ryzykiem.

Szczegółowe wytyczne w zakresie kontroli zarządczej dla działu administracji rządowej – sprawiedliwość¹⁶ wskazują iż w jednostkach organizacyjnych sądownictwa powszechnego zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków prezesa i dyrektora sądu w zakresie zadań przypisanych w ustawie z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych.

W procesie kontroli zarządczej prezes i dyrektor sądu zobowiązani są do opracowania trzech dokumentów. Pierwszym z nich jest plan działalności dla sądu na rok następny. Plan działalności sporządzany jest na podstawie planu działalności Ministra Sprawiedliwości, z zachowaniem systemu kaskadowania celów i zadań¹⁷. Obligatoryjne elementy planu zawarte są w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania¹⁸.

¹⁶ Komunikat Ministra Sprawiedliwości z dnia 15 marca 2017 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działu administracji rządowej – sprawiedliwość, Dziennik Urzędowy Ministra Sprawiedliwości z dnia 17.03.2017 r., poz. 82.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania, Dz.U. 2010, Nr 187, poz. 1254.

Drugim dokumentem kontroli zarządczej jest sprawozdanie z wykonania planu działalności. Dokument ten koncentruje się na wykonaniu poszczególnych zadań, założonych planem, poprzez odniesienie się do stopnia zrealizowania poszczególnych mierników. W przypadku braku wykonania zadania kierownictwo sądu zobowiązane jest odnieść się do przyczyn tej sytuacji. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok jest trzecim dokumentem składanym w procesie kontroli zarządczej. Należy podkreślić, że istotą funkcjonowania instytucji oświadczenia o stanie kontroli zarządczej nie jest jedynie sporządzenie tego dokumentu, ale przede wszystkim systematyczne dokonywanie oceny stanu kontroli zarządczej oraz stałe jej usprawnianie. Złożenie oświadczenia o stanie kontroli zarządczej jest zatem finalnym dokumentem corocznego procesu oceny stanu kontroli zarządczej realizowanego w sądzie.

W myśl ustawy z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych¹⁹, prezesi i dyrektorzy właściwych sądów – każdy w zakresie realizowanych przez siebie zadań – są administratorami danych osobowych:

- 1) sędziów i sędziów w stanie spoczynku oraz asesorów sądowych,
- 2) referendarzy sądowych, asystentów sędziów, dyrektorów sądów oraz ich zastępców, kuratorów sądowych, aplikantów aplikacji sądowej, aplikantów kuratorskich, urzędników oraz innych pracowników sądów,
- 3) biegłych sądowych, lekarzy sądowych, mediatorów oraz ławników,
- 4) kandydatów na stanowiska wymienione w pkt. 1) i 2).

Uwzględniając charakter, zakres, kontekst i cele przetwarzania oraz ryzyko naruszenia praw lub wolności osób fizycznych o różnym prawdopodobieństwie i wadze zagrożenia, administrator danych osobowych zobowiązany jest do wdrożenia odpowiednich środków technicznych i organizacyjnych, aby przetwarzanie odbywało się zgodnie z prawem²⁰.

6. Zakończenie

Zastosowanie koncepcji New Public Management, zawierającej w sobie menedżerski system zarządzania, w swoim założeniu ma powodować większą gospodarność i efektywność organizacji sektora publicznego, jak również przyczynić się do tworzenia administracji bardziej przystępnej dla obywateli. Koncepcja ta oznacza odejście od sztywnych procedur i rozpoczęcie administrowania bazującego na ekonomicznej ocenie efektywności działania i wykorzystaniu mechanizmów rynkowych²¹. Model menedżerski podkreśla rolę ekonomicznych aspektów wydat-

¹⁹ Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych, Dz.U. 2001, Nr 98, poz. 1070.

²⁰ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE, Dz. Urz. EU L 119 z 04.05.2016.

²¹ K. Marchewka-Bartkowiak, *Nowe zarządzanie publiczne*, „Infos BAS” 2014, nr 18(178).

kowania środków publicznych jednocześnie skupiając się na polepszeniu jakości usług publicznych oraz poprawieniu efektywności działania sektora publicznego.

Istotą koncepcji nowego zarządzania publicznego jest wprowadzenie mechanizmów rynkowych do sektora administracji publicznej. Zdaniem A. Zalewskiego nowe zarządzanie publiczne wprowadza podejście menedżerskie do zarządzania sektorem publicznym. Nowość tego modelu zarządzania polega na adaptacji metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym do warunków zarządzania organizacjami publicznymi. Chodzi zwłaszcza o nastawienie tych organizacji na osiąganie wyników, decentralizację zarządzania nimi, przejęcie przez nie perspektywy strategicznej oraz wykorzystanie mechanizmów rynkowych. Ten model zarządzania ma zapewnić gospodarność, efektywność i skuteczność organizacji publicznych²².

Z kolei H. Krynicka wskazuje, że nowe zarządzanie publiczne kładzie nacisk na właściwe wyznaczanie celów i monitorowanie wyników, zarządzanie finansami (efektywność), wyznaczanie standardów usług, korzystanie z rozwiązań benchmarkingowych (możliwość dokonywania porównań na próbie sprawdzonych, dobrych rozwiązań) oraz nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Celem administracji w duchu nowego zarządzania publicznego jest uzyskanie rezultatów oraz kontrola i odpowiedzialność za wyniki, skuteczne działanie wymaga połączenia wysiłków sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego na rzecz rozwiązywania problemów²³.

W „Strategii rozwoju kraju do 2020 roku” jednym z priorytetów stało się: wprowadzenie menedżerskiego modelu zarządzania w administracji publicznej oraz przyjęcie dialogu jako metody wypracowania rozwiązań w zakresie istotnych elementów życia społeczno – gospodarczego (nastawienie na obywatela i dialog, okresowa sprawozdawczość i rozliczanie z realizowanych projektów, podejście zadaniowe)²⁴.

Menedżerski system zarządzania w sądach powszechnych, który nawiązuje do koncepcji New Public Management (Nowe Zarządzanie Publiczne) jest niewątpliwie odpowiedzią na potrzebę reform wymiaru sprawiedliwości, który powinien dążyć do zapewnienia obywatelom standardu prawa do sądu wynikającego z art. 45 Konstytucji Rzeczypospolitej Polski.

Sprawne zarządzanie sądami to między innymi odpowiednia struktura organizacyjna sądów, zapewniająca efektywne wykorzystanie kadr.

Rozdzielenie funkcji związanych z wykonywaniem wymiaru sprawiedliwości i ochrony prawnej oraz funkcji administracyjnej związanej z organizowaniem

²² A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.

²³ H. Krynicka, *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, „Studia Lubuskie PWSZ w Sulechowie” 2006, nr 2.

²⁴ Uchwała Nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kraju 2020, Monitor Polski 2012, poz. 882.

warunków do realizacji zadań sądów jak również właściwy podział obowiązków kierujących strukturami organów sądowych ma na celu zwiększenie sprawności, jakości i efektywności funkcjonowania sądownictwa powszechnego.

Poszerzenie kompetencji dyrektora sądu to jednocześnie uwolnienie sędziów od obowiązków administracyjnych związanych z zapewnieniem organizacyjnego i technicznego zaplecza dla realizowania podstawowej działalności sądów.

Dyrektor sądu to obecnie menedżer do spraw finansowych, gospodarczych i kadrowych.

Warto podkreślić, że dyrektor sądu to często osoba z „poczuciem misji”, chcąca poprawić warunki pracy sądu i przyczynić się do pozytywnego wizerunku wymiaru sprawiedliwości. Na dyrektorze sądu spoczywa odpowiedzialność za zapewnienie i sprawne funkcjonowanie infrastruktury sądu oraz efektywne zarządzanie zasobami personelu pomocniczego, a więc odpowiedzialność za zapewnienie sędziom warunków umożliwiających sprawne wykonywanie przez nich pracy. Na prezesie sądu spoczywa natomiast odpowiedzialność za zapewnienie, poprzez właściwe kierowanie pracą sędziów, referendarzy sądowych i asystentów sędziów, jakości podstawowej działalności sądu – a więc przede wszystkim sprawowanie wymiaru sprawiedliwości.

Obecny model zarządzania sądem pozwala niewątpliwie prezesom skupić się na zarządzaniu działalnością orzeczniczą sądu i na wypełnianie roli lidera. Z drugiej strony silny dyrektor sądu powiązany z ministerstwem sprawiedliwości to szansa na skuteczniejsze wprowadzanie nowych rozwiązań w sferze zarządzania sądami.

Bibliografia

- Komunikat Ministra Sprawiedliwości z dnia 15 marca 2017 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działu administracji rządowej – sprawiedliwość, Dziennik Urzędowy Ministra Sprawiedliwości z dnia 17.03.2017 r., poz. 82.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, Nr 78 poz. 483.
- Krynicka H., *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, „Studia Lubuskie PWSZ w Sulechowie” 2006, nr 2.
- Marchewka-Bartkowiak K., *Nowe zarządzanie publiczne*, „Infos BAS” 2014, nr 18(178).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 29 września 2010 r. w sprawie planu działalności i sprawozdania z jego wykonania, Dz.U. 2010, Nr 187, poz. 1254.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 grudnia 2012 r. w sprawie wynagrodzenia dyrektora sądu i zastępcy dyrektora sądu, Dz.U. 2012, poz. 1482.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia gospodarki finansowej i działalności inwestycyjnej sądów powszechnych, Dz. U. 2012, poz. 1476.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 grudnia 2015 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych, Dz.U. 2015, poz. 2316.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych

osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE, Dz. Urz. EU L 119 z 04.05.2016.

- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu finansowania inwestycji z budżetu państwa, Dz.U. 2010, Nr 238, poz. 1579.
- Uchwała Nr 157 Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kraju 2020, Monitor Polski 2012, poz. 882.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych, Dz.U. 2001, Nr 98, poz. 1070.
- Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym, Dz.U.2016, poz. 2259.
- Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, Dz.U. 2018, poz. 1458.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974, Nr 24, poz. 141.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych, Dz.U. 2001, Nr 98, poz. 1070.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009 Nr 157 poz.1240.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, Dz. U. 2004 Nr 19 poz. 177.
- Zalewski A., *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] Zalewski A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- Zirk-Sadowski M., *Rządność sądów a zarządzanie przez sądy*, „Zarządzanie publiczne” 2009, nr 1.