

# Rewolucja cyfrowa w sądownictwie – przegląd obszarów i narzędzi wzmocnienia efektywności wymiaru sprawiedliwości

Łukasz Małecki-Tepicht\*

Autor poświęca niniejszy artykuł pamięci Matki – mec. *Anny Małeckiej-Tepicht* (1945–2019).

Celem niniejszego artykułu jest przeanalizowanie czynników wpływających na efektywność organizacyjną wymiaru sprawiedliwości z wykorzystaniem rozwiązań informatycznych. W pierwszej części artykułu zostanie omówione zagadnienie relacji ładu informatycznego do ładu organizacyjnego w wymiarze sprawiedliwości. Następnie autor zaprezentuje wybrane rozwiązania międzynarodowe oraz na tym tle przedstawi możliwe rozwiązania o charakterze do-  
rażnym w polskim wymiarze sprawiedliwości. Artykuł zakończy ilustracja rekomendowanych rozwiązań docelowych, które na trwałe powinny zwiększyć efektywność realizacji usług publicznych w omawianym obszarze.

## Ład organizacyjny oraz ład informatyczny

Spadającej dynamice opanowania wpływu spraw sądowych należy się przyjrzeć od nowa – z perspektywy narzędzi, które tworzą ład organizacyjny (ang. *governance*) oraz ład informatyczny (ang. *IT governance*). Zarówno procedury jak i środowisko pracy jednostek wymiaru sprawiedliwości mają wpływ na efektywność końcową. Pracom legislacyjnym muszą towarzyszyć istotne zmiany w zakresie sposobu codziennej pracy, bez ustępstw dla takich atrybutów sprawowania wymiaru sprawiedliwości jak równość, dostępność i jawność.

Dotychczasowa perspektywa dywersyfikacji narzędzi nadzoru oraz operowanie prostymi wskaźnikami efektywności sądów jest drogą, która była i jest nieskuteczna. Oprócz kryzysów: efektywnościowego oraz politycznego, wymiar sprawiedliwości mierzy się z kryzysem związanym z epidemią koronawirusa. Te trzy czynniki prowadzą do zapaści i przy braku radykalnych zmian w zakresie ładu organizacyjnego oraz informatycznego wyjście z zapaści będzie pracą na długie lata, bez perspektywy określonych w najbliższym czasie realnych sukcesów.

Priorytetem powinny się stać inicjatywy w obszarze informatyzacji. Zarówno te duże – ważne dla interesariuszy wymiaru sprawiedliwości w całym kraju – jak i mniejsze – dla poszczególnych sądów. W dalszej części artykułu przedstawiony został przegląd wybranych obszarów, w których możliwe jest pilne wykorzystanie rozwiązań informatycznych o charakterze tymczasowym oraz pomysły nad rozwiązaniami docelowymi.

## Przykłady rozwiązań międzynarodowych

Na wydatki w obszarze informatyzacji należy patrzeć przez pryzmat korzyści interesariuszy, a nie kosztów, które towarzyszą każdej transformacji cyfrowej. Nie oznacza to oczywiście, żeby zignorować zagadnienia efektywności kosztowej wydatków publicznych. Chodzi jednak o to, żeby domniemywać korzyść efektów skali w digitalizowanych procesach wymiaru sprawiedliwości w Polsce. Nakłady na informatyzację sądownictwa nie zwracają się w postaci wpływów do budżetu, ale w ilości i jakości realizacji spraw. Grupa robocza usług wewnętrznych w ramach inicjatywy Jakości Administracji Publicznej oraz Innowacji Komisji Europejskiej wypracowała szereg narzędzi dla praktyków m.in. w obszarze jakości systemów sądownictwa. Do przykładowych narzędzi wzmocniających jakość usług wymiaru sprawiedliwości uznano m.in. niżej wymienione dobre praktyki.

Rozwiązanie łotewskie, gdzie przyjazny dla użytkownika portal wymiaru sprawiedliwości obejmuje takie e-usługi jak:

- składanie spraw on-line do sądów wraz z aktami spraw;
- wypełnianie i przysyłanie elektronicznych formularzy on-line;
- kalkulator umożliwiający obliczenie opłat sądowych;
- monitorowanie statusu spraw;
- kalendarz pokazujący dostępność adwokatów i prokuratorów w celu zmniejszenia liczby odroczonej rozpraw<sup>1</sup>.

Rozwiązanie estońskie jest porównywalne do koncepcji Centralnego Systemu Sądowego CaSuS i obejmuje tzw. hurtownię danych referencyjnych (nazwaną e-plikiem), dzięki której:

- eliminowane jest wielokrotne wprowadzanie tych samych danych (tzw. eliminacja nadmiarowości);
- możliwe jest centralne przechowywanie plików;

\* Autor jest ekspertem Zespołu Prawa Cywilnego SSP „Iustitia”, audytorem wewnętrznym (CIA) certyfikowanym w Instytucie Audytorów Wewnętrznych (IIA) oraz audytorem sektora publicznego (CGAP). Kieruje funkcją audytu wewnętrznego w jednym z towarzystw ubezpieczeniowych. Jest członkiem Podkomisji audytu i kontroli wewnętrznej w Polskiej Izbie Ubezpieczeń. Jest doktorantem w Kolegium Zarządzania i Finansów SGH pod opieką naukową prof. dr hab. *Anny Karmańskiej*. ORCID: 0000-0001-6587-4372

<sup>1</sup> Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners, Theme 7 [w:] Quality justice systems, European Commission's Inter-service group on Public Administration Quality and Innovation, Luksemburg 2017, s. 55–56.

- korzystają z nich użytkownicy końcowi z różnych grup, np. pracownicy różnych podmiotów w wymiarze sprawiedliwości – np. zarówno sędziowie, jak również pracownicy administracyjni, księgowość czy controlling;
- dostępne są statystyki zarówno szczegółowe, jak i skonsolidowane;
- zapewniony jest szybszy i lepszy dostęp do danych i wymiaru sprawiedliwości;
- wzrasta jakość przetwarzanych w wymiarze sprawiedliwości danych;
- jest bezpieczniejszy i bardziej wiarygodny niż, systemy papierowe<sup>2</sup>.

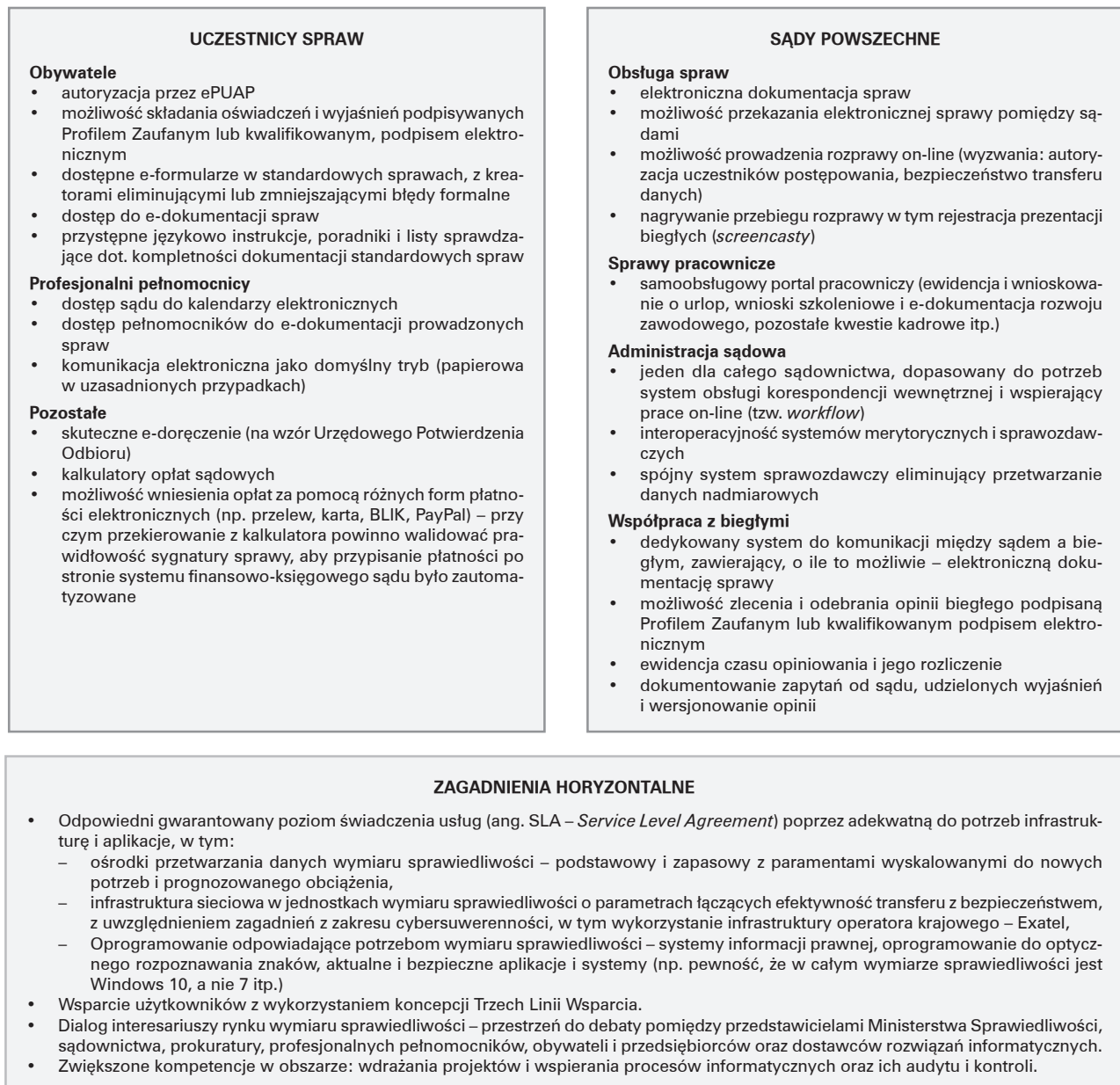
Istnieje wiele systemów informatycznych, wpływających na wymiar sprawiedliwości. Są one jednak od siebie rozdzielone. W większości systemy te nie są połączone z innymi

systemami, z których korzystają pracownicy wymiaru sprawiedliwości i strony postępowań. Konieczne jest wykorzystanie szans, jakie daje interoperacyjność<sup>3</sup>. Cecha ta oznacza możliwości komunikowania się i wymiany danych, dokumentów i informacji pomiędzy co najmniej dwoma systemami. Interoperacyjność jest znana dostawcom rozwiązań IT, jednak wymaga nakładów i współpracy podmiotów, które „na co dzień” ze sobą konkurują. Są jednak znane przykłady usług realizowanych na rzecz sektora publicznego, gdzie firmy IT realizowały przedsięwzięcia integrujące dotychczas rozdzielone od siebie systemy.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 61.

<sup>3</sup> N. Carboni, M. Velicogna, Electronic data exchange within European justice: e-CODEX Challenges, threats and opportunities [w:] International Journal For Court Administration, Williamsburg 2012, s. 4

### Schemat 1. Rewolucja cyfrowa wymiaru sprawiedliwości – docelowe elementy ładu informatycznego



## Przegląd wybranych obszarów informatyzacji do rozwoju w polskim wymiarze sprawiedliwości<sup>4</sup>

I. Należy wykorzystać rozwiązania dotychczas stosowane w sektorze publicznym do uwierzytelniania użytkownika (jak np. Profil Zaufany, podpis cyfrowy), jak i kanał komunikacji do wiarygodnego przesyłania korespondencji, jakim obecnie może być ePUAP<sup>5</sup>. Dzięki wykorzystaniu uwierzytelnienia dokumentu w wersji elektronicznej należy odejść od dokumentów zamkniętych (np. JPG, PDF) na rzecz skutecznie podpisanych elektronicznie dokumentów edytowalnych (np. RTE, DOC, DOCX). Dzięki temu cytowanie dokumentów stron nie będzie obciążone ryzykiem błędu ludzkiego. Należy rozszerzyć możliwość wykorzystania systemu ePUAP na potrzeby sądownictwa powszechnego do komunikacji uczestników spraw sądowych z sądami. Aktualne ograniczenie wykorzystania ePUAP-u do spraw administracyjnych jest niewystarczające.

Do czasu przyjęcia bardziej zautomatyzowanych formularzy należy rozbudować wykorzystanie formularza „Pismo ogólne w sprawie”, który umożliwia załączenie pism, podpisanych Profilem Zaufanym lub kwalifikowanym podpisem elektronicznym. Docelowy model powinien uwzględnić wybór rodzaju sprawy i wskazywać na konieczne załączniki, oświadczenia i dokumenty.

W formularzu „Pismo ogólne w sprawie” weryfikowane są obecnie imię i nazwisko oraz nr PESEL nadawcy. Ponadto system ePUAP proponuje nadawcy do dalszej korespondencji domyślny adres poczty elektronicznej przypisany do Profilu Zaufanego. Umożliwia również wpisanie numeru telefonu wraz z numerem kierunkowym. Obecnie umożliwia również wybór dalszej korespondencji elektronicznej lub rezygnację z tej. Ta rezygnacja jest możliwa, choć dzięki zabiegowi wizualnemu nie jest intuicyjna i nie jest domyślnie włączona. Docelowo w powyższym formularzu „Pismo ogólne w sprawie” należy w porozumieniu z Centralnym Ośrodkiem Informatyki dodać do listy rozwijalnej opcję wyboru „sprawa sądowa”, a następnie powinien się pojawiać komunikat, że w tytule należy wpisać sygnaturę sprawy. Wybór konkretnego rodzaju sprawy powinien skutkować pojawieniem się kreatora, który prowadziłby po kolejnych wymogach formalnych, jak ma to miejsce wielu e-usługach dostępnych na portalu obywatel.gov.pl. Oczekiwany załącznikami – pismami w sprawie – powinny być dokumenty o standardzie edytowalnym (RTE, DOC, DOCX, ODT) zamiast skanów lub zdjęć dokumentów wcześniej wydrukowanych. Obecnie „Pismo ogólne w sprawie” umożliwia załączanie formatów nieedytowalnych (PDF, JPG). Należy pozostawić możliwość załączania nieedytowalnych formatów z uwagi na ich potencjalny walor dowodowy (zdjęcie, skan – innych dokumentów niż wytworzonych przez strony). Jednak poprzez komunikaty

i instrukcje należy zachęcać uczestników postępowania do stosowania formatów edytowalnych składanych pism procesowych. Wyeleminuje to pracę manualną dot. przepisywania treści prezentowanych przez strony lub ryzyko wystąpienia błędu podczas optycznego rozpoznawania znaków (OCR).

Niewątpliwą zaletą zwiększenia znaczenia ePUAP-u byłoby wykorzystanie Profilu Zaufanego do podpisywania dokumentów przez strony. W lutym 2020 r. 5 mln Polaków miało Profil Zaufany<sup>6</sup>. Liczba ta stale rośnie w związku ze zwiększonym zainteresowaniem obywateli e-usługami w dobie zagrożenia epidemiologicznego.

II. Kluczowym wyzwaniem jest stopień wykorzystania ePUAP-u w sądach powszechnych. Ponieważ do dnia złożenia niniejszego artykułu Centralny Ośrodek Informatyki nie udzielił informacji o danych ilościowych odnośnie do stopnia wykorzystania ePUAP-u w sądach powszechnych, do dalszej analizy przyjęto dane, które wyświetla sam system podczas adresowania korespondencji. Po wpisaniu kolejno sformułowań odnoszących się do poszczególnych typów sądów powszechnych pojawiają się odpowiednie listy rozwijalne z instytucjami korzystającymi z systemu. Z tak zrealizowanej analizy wynika, że obecnie wszystkie sądy apelacyjne oraz okręgowe korzystają z ePUAP-u, tj. istnieje możliwość wyboru danego sądu jako adresata korespondencji. Jednak po wpisaniu w polu adresat sformułowania „sąd rejonowy” wyświetla się zaledwie 101 pozycji wyboru, z 318 sądów rejonowych. Dla zwiększenia roli ePUAP-u do spraw sądowych niezbędne byłoby pilne utworzenie kont dla wszystkich pozostałych sądów rejonowych. Utworzenie konta instytucji publicznej przez Centralny Ośrodek Informatyki jest czynnością technicznie osiągalną, a czasowo wykonalną w ciągu kilku dni (na wniosek uprawnionych osób, reprezentujących dany podmiot). Jednak liczba nowych kont – a tym samym nowych użytkowników wymagałaby pilnych szkoleń zrealizowanych w trybie webinarium lub wymiany dobrych praktyk pomiędzy sądami, które już ten system wykorzystują. Kluczową sprawą dla efektywności tego rozwiązania jest przeanalizowanie omawianego procesu wewnątrz sądów, w tym poprzez przegląd i aktualizację wewnętrznych instrukcji, tak aby nowy kanał komunikacji nie stał się nowym „wąskim gardłem”.

III. O ile taka funkcjonalność nie została jeszcze wdrożona wraz z integracją Portalu Informacyjnego – system ePUAP od strony urzędników sądowych powinien być zintegrowany

<sup>4</sup> W przeglądzie znajdują się nazwy systemów i rozwiązań publicznych. Równocześnie w celu ilustracji autor posiłkuje się nazwami produktów oferowanych na rynku. Jedynym celem stosowania nazw produktów czy firm jest ilustracja korzyści użytkowych oraz pokazanie analogii do znanych Czytelnikom rozwiązań. Wskazanie licznych opcji alternatywnych oraz omówienie zagadnienia z zakresu pełnych kosztów utrzymania (tzw. ToC – *total cost of ownership*) wykraczałoby poza ramy objętościowe niniejszego tekstu.

<sup>5</sup> ePUAP – elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej, <https://epuap.gov.pl>

<sup>6</sup> Zob. <https://gov.pl/web/cyfryzacja/ponad-5-milionow-polakow-ma-juz-profil-zaufany>

z systemami wykorzystywanymi w sądach, tj. Sędzia2 lub Currenda. W przypadku tymczasowego braku możliwości integracji systemów należy zamówić u dostawców obu ww. systemów sądowych komponent kopiujący dane według sygnatury lub uczestnika sprawy, tzn. rozwiązanie z obszaru robotyzacji. Robotyzacja polega na oprogramowaniu procesów w ten sposób, że powtarzalne czynności, np. weryfikacja spójności danych między systemami czy przepisanie treści danych z jednego systemu do drugiego – odbywa się bez udziału pracownika.

IV. Kluczową sprawą do usprawnienia komunikacji, zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej, powinno być wdrożenie na szeroką skalę rozwiązań wykorzystujących optyczne rozpoznawanie znaków (ang. *OCR – optical character recognition*). Dotyczy to zarówno nieedytowalnych dokumentów (papier, JPG, PDF) składanych przez strony postępowania, jak również całej korespondencji administracyjnej, która towarzyszy wymiarowi sprawiedliwości. Przykładowo przypisanie faktury kosztowej do właściwej jednostki organizacyjnej sądu i pracownika odpowiedzialnego za dany koszt powinno następować od razu po zeskanowaniu faktury po jej wpłynięciu do sądu, a nie po przejściu „ścieżki służbowej” takiego dokumentu przez sekretariaty, przełożonych i docelowo pracownika. Praca manualna pracowników administracyjnych jednostek wymiaru sprawiedliwości ograniczyłaby się do spraw nietypowych, a uwolnione zasoby powinny być wykorzystane do wzmocnienia pozostałych procesów realizowanych w sądach.

V. Analogicznie do szablonów przelewów podatkowych, które powszechnie przyjęły się w systemie bankowym należy wprowadzić we współpracy z branżą finansową szablony przelewów do jednostek wymiaru sprawiedliwości. Efektywna współpraca sektora publicznego ze Związkiem Banków Polskich przy wdrożeniu innych systemów IT pokazuje, że jest to osiągalne. Dzięki temu przypisanie wniesionych opłat do konkretnej sprawy umożliwiłoby robotyzację tego procesu. Robotyzacja rozliczeń finansowych jest powszechnie wykorzystywana w Polsce w branży finansowej i telekomunikacyjnej.

VI. Obecna sytuacja wymaga szybkiego i efektywnego zracjonalizowania procesów wewnętrznych. Przykładowo wnioski urlopowe oraz wnioskowanie lub usprawiedliwianie nieobecności z innych tytułów, wnioski o świadczenia socjalne, wnioski szkoleniowe, rejestracja ewidencji czasu pracy, powinny się odbywać za pomocą powszechnie stosowanych na rynku rozwiązań informatycznych. Docelowym rozwiązaniem w jednostkach wymiaru sprawiedliwości powinny być rozwiązania informatyczne, które od strony pracowników są samoobsługowymi portalami pracowniczymi, a od strony przełożonych i funkcji administracyjnych pozwalają na raportowanie informacji zarządczej (tzw. kokpity menedżerskie).

VII. Konieczne jest utworzenie skutecznego narzędzia do komunikacji z biegłymi. Dotyczy to w szczególności:

- możliwości udzielenia przez sędziego zlecenia za pomocą dedykowanego systemu IT;
- przekazywania biegłemu elektronicznych dokumentów w sprawie;
- złożenia elektronicznie podpisanej opinii biegłego;
- kalkulacji i rozliczenia obciążenia czasowego;
- akceptacji rozliczenia i płatności w systemie elektronicznym;
- kalendarza dostępności biegłego;
- ewidencjonowania obciążenia liczbowego zleconymi opiniami ze wszystkich sądów dla danego biegłego;
- udokumentowania prezentacji przedstawianej przez biegłego w czasie rozprawy, np. jeśli pokazuje na komputerze, to nagrania prezentowanych czynności (tzw. *screencast*) i powiązanie tego nagrania z opinią w systemie.

Podobne rozwiązania są już wykorzystywane w sektorze publicznym. W części instytucji wydatkujących fundusze europejskie eksperci otrzymują zlecenia w systemach opartych na Microsoft SharePoint<sup>7</sup>, a karty oceny projektów lub rachunki podpisują Profilem Zaufanym i składają przez system ePUAP.

VIII. Należy rozpowszechnić możliwość pracy zdalnej zarówno przez sędziów, jak również przez pracowników administracyjnych sądownictwa. Wymaga to wyboru rozwiązania technicznego wspierającego taką pracę (np. Microsoft Office 365, rozwiązania dostarczane przez Google'a) oraz zapewniającego bezpieczeństwo informacji (zarówno powszechny dostęp do rozwiązań VPN, jak również szyfrowane nośniki danych).

IX. Należy upowszechnić webinaria i e-learning wysokiej jakości jako efektywną i skuteczną alternatywę dla szkoleń tradycyjnych. W celu wzmocnienia praktycznych kompetencji, adekwatnych do potrzeb, należy wdrożyć model szkoleń prowadzonych przez pracowników wymiaru sprawiedliwości. Osoby o wysokich kompetencjach wewnątrz sądownictwa powinny być zachęcane do dzielenia się wiedzą w postaci krótkich form szkoleniowych oraz wzmacniane kompetencyjnie z technik szkoleniowych. Przykładowo na platformie *udemy.com* są co prawda po angielsku, ale stosunkowo prostym językiem bezpłatne szkolenia z technik prowadzenia szkoleń e-learningowych (np. nagrania z kamerą lub telefonem). Docelowym modelem rozwoju kompetencji poza dotychczas stosowanymi metodami powinien być model hybrydowy, tj. obejmujący zarówno szkolenia otwarte, jak i dedykowane, zrealizowane przez trenerów zewnętrznych oraz przedsięwzięcia szkoleniowe przeprowadzone przez pracowników wymiaru sprawiedliwości.

<sup>7</sup> Przykładowo platforma składania i oceny wniosków w Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Mazowieckiego 2014–2020 – Mewa 2.0 jest oparta na MS SharePoint.

X. Należy upowszechnić bezpieczne rozwiązanie z zakresu pulpitu zdalnego i udzielać wsparcia pracownikom sądów w oparciu o tzw. Trzy Linie Wsparcia<sup>8</sup>. W tej powszechnie stosowanej na rynku koncepcji wyróżnia się:

- I linię – zwykle (codzienne) wsparcie użytkowników,
- II linię – wsparcie nietypowych zdarzeń lub trudności wymagającej wiedzy specjalistycznej konsultanta IT,
- III linię – interwencje w warstwie programistycznej, tj. kodu aplikacji.

Podział na Trzy Linie Wsparcia wymaga zwiększonych kompetencji w linii II oraz III. A co za tym idzie, może wykraczać poza możliwości Oddziału Informatycznego danego sądu. W tej sytuacji należy rozważyć, czy obecne dwa główne centra kompetencyjne, jakim jest ośrodek wrocławski oraz Departament Informatyzacji MS są w stanie stworzyć i utrzymać taki system wsparcia użytkowników dla całego wymiaru sprawiedliwości. Być może docelowo należałoby wzmocnić kompetencyjnie np. Oddziały Informatyczne Sądów Apelacyjnych.

XI. Kolejnym aspektem wymagającym zwiększenia poziomu dojrzałości zarządzania informatyzacją jest zagadnienie dostępności poprzez umowę SLA. Jest to umowa pomiędzy dostawcą usług informatycznych a odbiorcą. Umowa SLA opisuje usługę informatyczną, dokumentuje docelowy poziom świadczenia usługi, określa obowiązki dostawcy usług informatycznych i odbiorcy<sup>9</sup> potrzebnych systemów i zasobów.

Sytuacje poza granicą akceptacji w zakresie dostępności oczekiwanych funkcjonalności to na przykład sytuacje, w których:

- w części sądów są rozwiązania z zakresu optycznego rozpoznawania znaków, a w części ich nie ma;
- próba połączenia się w trakcie rozprawy z systemami wymiaru sprawiedliwości kończą się niepowodzeniem (np. pobranie przez sędziego odpisu KRS jest niemożliwe w trakcie rozprawy z uwagi na przeciążenie systemu);
- pracownicy wymiaru sprawiedliwości, realizując czynności służbowe w systemach wymiaru sprawiedliwości, są „sprawdzani, czy nie są robotami” (tzw. kody CAPTCHA);
- przestarzała lub nieadekwatna do potrzeb infrastruktura sieciowa, skutkująca nieefektywnością czasową w korzystaniu z zasobów wewnętrznych (np. spowolnienie aplikacji, z której korzysta wielu użytkowników jednocześnie) lub zewnętrznych (spowolnienie lub niedostępność usług on-line).

XII. Przykład wycieku danych osobowych zebranych przez KSSiP pokazał, że w obszarze administracyjnym i technicznym mają miejsce procesy, których nieefektywność ma realny wpływ na cały wymiar sprawiedliwości. Dlatego przy wdrożeniu kolejnych systemów informatycznych i aplikacji niezbędna jest koordynacja bezpieczeństwa systemów teleinformatycznych. Należy odejść od myślenia życzeniowego,

które zakłada odpowiednią wiedzę techniczną wykonawców lub przekonanie, że wpisanie wymogów w umowę zapewnia bezpieczeństwo systemu. Rozwiązaniem modelowym powinna być:

- współpraca wydziałów informatycznych jednostek wymiaru sprawiedliwości w celu wymiany wiedzy, dobrych praktyk;
- koordynacja zagadnień bezpieczeństwa na poziomie krajowym z konstruktywnym dialogiem jednostek wymiaru sprawiedliwości, departamentu informatyzacji MS, inspektora ochrony danych w MS oraz głównych dostawców rozwiązań IT stosowanych w wymiarze sprawiedliwości;
- wzmocnienie kompetencyjne z zakresu bezpieczeństwa i testowania bezpieczeństwa wymiaru sprawiedliwości;
- spójna odporność wymiaru sprawiedliwości na słabości bezpieczeństwa, wynikająca np. z konkretnej klasy sprzętu lub oprogramowania (np. zapewnienie, że w przypadku komputerów z systemem Windows, wszystkie stanowiska będą miały wersję 10, tj. wspieraną przez Microsoft).

XIII. W pracach rozwojowych nad e-usługami należy mieć na uwadze zagadnienia wykluczenia cyfrowego. Z aktualnych danych statystyki publicznej wynika, że 16,9% gospodarstw domowych nie dysponuje co najmniej jednym komputerem<sup>10</sup>. Ponadto w wyzwaniach w obszarze wykluczenia cyfrowego należy uwzględnić stan zdrowia, niepełnosprawności czy kompetencje (umiejętności i wiedza użytkowników e-usług publicznych) użytkowników systemów projektowanych dla wymiaru sprawiedliwości<sup>11</sup>. Odpowiedzią na to wyzwanie jest angażowanie użytkowników systemu na etapie tworzenia wymagań funkcjonalnych. Nowe oraz modernizowane aplikacje muszą być zgodne ze standardami dostępności i użyteczności (ang. *accessibility and usability*). W tym celu warto wykorzystać współpracę z organizacjami reprezentującymi poszczególne grupy interesariuszy wymiaru sprawiedliwości, w szczególności organizacje pozarządowe reprezentujące interesy osób z niepełnosprawnościami. Elementem istotnym w usprawnianiu usług wymiaru sprawiedliwości jest dostępność językowa formularzy<sup>12</sup>, wypełnianych przez obywateli, przedsiębiorców i organizacje pozarządowe. W tym celu należy korzystać z dostępnej na portalach administracji rządowej oraz instytucji wydających fundusze europejskie niebanalnego zasobu wiedzy w obszarze uprasz-

<sup>8</sup> Nazywanego również *helpdeskiem* lub *service desk*.

<sup>9</sup> Glosariusz ITIL® (ITIL® Glossary of Terms English – Polish v.1.0), Londyn 2011, s. 125.

<sup>10</sup> Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2019 r., Informacja sygnałna, GUS w Warszawie, Warszawa 2019, s. 1.

<sup>11</sup> Assisted digital support for civil justice system users, Demand, Design, & Implementation, Catrina Debit, Londyn 2019, s. 19.

<sup>12</sup> Jak wspominałem w analizie „Trzy filary e-państwa” w 2016 r., aby zrozumieć jedynie tytuł wniosku KRS-WF potrzeba 18 lat nauki, co odpowiada poziomowi ukończonych studiów doktorskich, zob. <https://oapuw.pl/trzy-filary-e-panstwa/>

czania procedur, formularzy, instrukcji i innych dokumentów urzędowych. Poradniki z zakresu prostego języka (ang. *plain language*) i efektywnego komunikowania pisemnego z obywatelami są dostępne na stronach funduszy europejskich oraz służby cywilnej.

XIV. Cyfrowej rewolucji w sądach powinien towarzyszyć wzrost kompetencyjny audytorów wewnętrznych zatrudnionych w wymiarze sprawiedliwości. Dzięki digitalizacji zmniejszone są wagi ryzyk związanych z nieefektywnością procesów wewnętrznych, które dotychczas były obciążone błędem ludzkim. Jednak rośnie waga ryzyk w zakresie np. błędów aplikacji, transferu danych oraz bezpieczeństwa informacji. Dlatego dotychczasowe wymogi stawiane audytorom (art. 286 ustawy z 27.8.2009 r. o finansach publicznych<sup>13</sup>) mogą się okazać niewystarczające do efektywnego audytowania e-usług w sądownictwie.

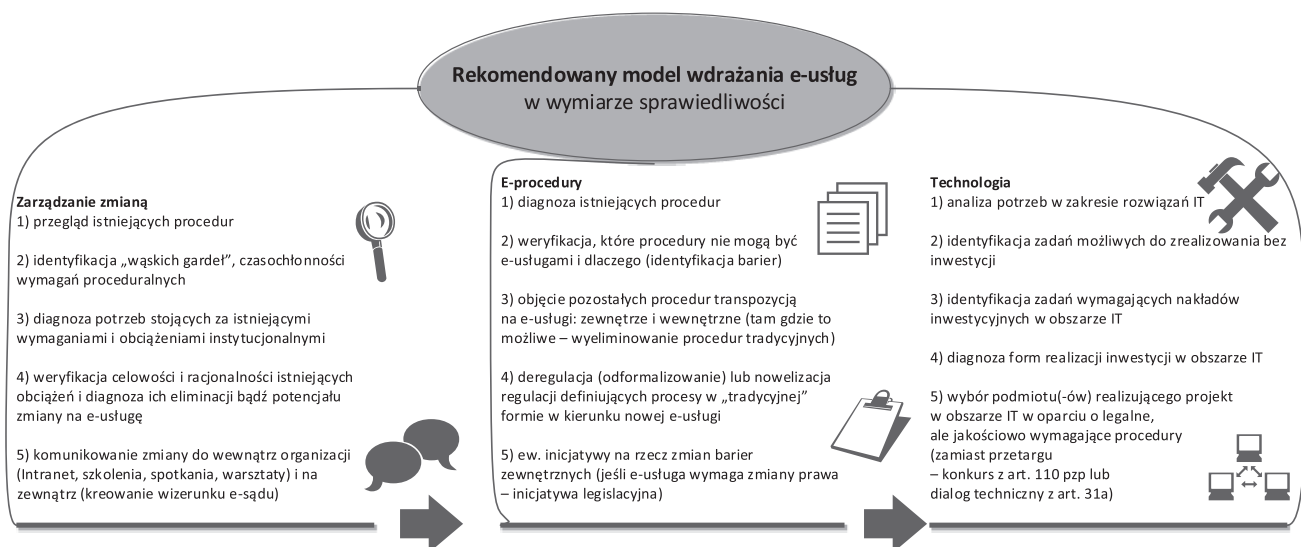
## Podsumowanie

W celu zwiększenia efektywności wymiaru sprawiedliwości niezbędne jest spojrzenie na obecnie wykorzystywane

aplikacje przez pryzmat usprawnień, integracji i wykorzystania możliwości, które już są, ale są nieużywane, lub ich wykorzystanie jest znikome. Kolejnym etapem zmian powinno być zapewnienie interoperacyjności wykorzystywanych aplikacji i systemów. Docelowe rozwiązania powinny uwzględniać potrzeby interesariuszy wymiaru sprawiedliwości – zarówno sędziów, jak i otoczenia instytucjonalnego (np. profesjonalnych pełnomocników oraz klientów wymiaru sprawiedliwości – obywateli i przedsiębiorców). Wprowadzanym zmianom powinna towarzyszyć świadomość rozwiązań dostępnych np. w innych podsektorach sektora publicznego lub w sektorze biznesu. Informatyzacji towarzyszy przesunięcie wagi ryzyka z obszarów nieefektywności procesów na obszar informatyczny, w tym zagadnień związanych z bezpieczeństwem informacji. To z kolei powoduje konieczność wzmocnienia kompetencyjnego zarówno użytkowników, jak i pracowników wsparcia oraz audytorów.

<sup>13</sup> T. jedn.: Dz.U. z 2019 r. poz. 869 ze zm.

## Schemat 2. Etapy wdrażania e-usług w wymiarze sprawiedliwości – model docelowy



## SUMMARY

### Digital revolution in judicature – review of areas and tools that reinforce the effectiveness of justice

The purpose of the present article is to analyze factors that influence the organizational effectiveness of justice while using information technology solutions. The first part of the article discusses the issue of relation of information technology order to organizational order in justice. Next, the author presents chosen international solutions and based on that shows possible solutions of interim nature in Polish justice. The article is finished with a comment of recommended interim solutions, which should permanently increase the effectiveness of processing of public services in the discussed area.

**Key words:** e-services, e-court, digitalization, organizational order, information technology order, internal audit