



Fundacja
Court Watch Polska



Niezależność sądownictwa a proces wyboru sędziów w Królestwie Niderlandów

Opracowanie raportu: Bartosz Pilitowski
Współpraca: Stanisław Burdziej, Daria Hofman
Toruń 2022

Spis treści

Wprowadzenie – (dla)czego warto uczyć się od niderlandzkiego sądownictwa?	1
Niezależność sądów w Polsce i w Niderlandach w świetle badań	1
Paradoks „słabej” ochrony niezależności sądów w Niderlandach	2
Formalny sukces, praktyczna porażka	3
Ostrożność w korzystaniu z zagranicznych wzorców	5
Zakres i metodologia badań	5
Podziękowania	7
Historia sądownictwa Królestwa Niderlandów	9
Narodziny unikatowej kultury prawnej Niderlandów	9
Początki współczesnego sądownictwa Niderlandów	10
Rozliczenie okresu okupacji niemieckiej	11
Okres powojenny	13
Struktura współczesnego sądownictwa niderlandzkiego	15
Wybór sędziów Sądu Najwyższego	17
Niezależność i samorządność sądownictwa powszechnego	19
Rada Sądownictwa	20
Krajowa Komisja Selekcji Sędziów (LSR)	21
Zarządzanie sądami	22
Procedura selekcji kandydatów na sędziów sądów powszechnych	25
Profil kompetencyjny sędziego	27
Inicjowanie konkursu i zasady udziału	28
Etap 1 – wybór najlepszych zgłoszeń	30
Etap 2 – test predyspozycji analitycznych	30
Etap 3 – rozmowy z lokalną komisją	31
Etap 4 – zintegrowana ocena kompetencji i osobowości (<i>assessment center</i>)	32
Etap 5 – rozmowy z członkami LSR	33
Szkolenie i weryfikacja asesorów	35
Podsumowanie i wnioski	39
Spis zdjęć	41
Załącznik: Profil kompetencyjny sędziego sądu powszechnego w Królestwie Niderlandów	42

Wprowadzenie – (dla)czego warto uczyć się od niderlandzkiego sądownictwa?

Niezależność sądownictwa w ciągu ostatnich kilku lat stała się tematem rozważań nie tylko ekspertów od wymiaru sprawiedliwości, konstytucjonalistów i filozofów prawa, ale także przedmiotem gorących politycznych sporów oraz zainteresowania opinii publicznej. W niniejszym raporcie analizujemy w jaki sposób zabezpieczona jest niezależność sądownictwa w Królestwie Niderlandów. Zastanawiamy się także, które z szerokiego arsenału środków wykorzystywanych w Niderlandach do utrzymania wysokiego poziomu niezależności sądów miałyby potencjalnie zastosowanie także w Polsce.

Niezależność sądownictwa rozumiemy szeroko zarówno jako niezależność sądów, jak i indywidualnego sędziego, czyli zagadnienia określone w Polsce jako niezawistość sędziowska. Badając tę ostatnią należy naszym zdaniem uwzględniać zarówno zewnętrzne gwarancje niezawistości, jak i niezawistość wewnętrzną, czyli cechy osób sprawujących funkcję sędziego czyniących te osoby odpornymi na naciski z zewnątrz. Wszystko to przekłada się na faktyczną zdolność sądów do bezstronnego wymierzania sprawiedliwości.

Niezależność sądów w Polsce i w Niderlandach w świetle badań

Podstawowym powodem, dla którego przykład Królestwa Niderlandów wydaje się wartościowy do zbadania, jest rozpowszechniona opinia o wysokim poziomie niezależności niderlandzkiego sądownictwa. Według badań sondażowych Eurobarometr z roku 2021

aż 77% mieszkańców Niderlandów ocenia niezależność swojego sądownictwa dobrze lub bardzo dobrze. Jest to jeden z pięciu najwyższych wyników w Unii Europejskiej. Dla porównania wskaźnik ten w Polsce wynosi 29% i jest jednym z trzech najniższych

w Unii Europejskiej¹. Badania sondażowe Światowego Forum Ekonomicznego przeprowadzane wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw plasują Niderlandy na 5. miejscu na świecie pod względem oceny niezależności sądownictwa. Polskę – na miejscu 99². Według badań poziomu praworządności organizacji World Justice Project wymiar sprawiedliwości Niderlandów w sprawach cywilnych zajmuje 4. miejsce na świecie, a w sprawach karnych 9. miejsce na świecie³. Dla porównania – polski wymiar sprawiedliwości zajmuje odpowiednio miejsca 44. i 34⁴. Także odpowiedzi niderlandzkich sędziów na

ankietę Europejskiej Sieci Rad Sądownictwa wskazują na jeden z najwyższych poziomów niezależności sędziów zarówno od czynników politycznych, jak i od presji mediów czy opinii publicznej⁵. Badania satysfakcji użytkowników potwierdzają wysoką ocenę niezależności niderlandzkich sądów także wśród osób, które miały z nimi bezpośredni kontakt. **Spośród przeszło 3 tysięcy losowo wybranych osób mających sprawę w niderlandzkim sądzie, które poddano badaniu w 2017 roku, aż 82% odpowiedziało, że sędzia był ich zdaniem bezstronny**⁶.

Paradoks „słabej” ochrony niezależności sądów w Niderlandach

Zarówno polski, jak i niderlandzki wymiar sprawiedliwości działają według powszechnego w krajach kultury prawnej prawa stanowionego modelu, w którym sądy są organizacyjnie częścią administracji publicznej, a sędziowie

funkcjonariuszami publicznymi. Słusznie zwraca uwagę profesor Uniwersytetu w Utrechcie – Philip Langbroek, że bezstronność i niezależność sądów działających w takim – charakterystycznym dla Europy kontynentalnej – kontekście,

¹ *Perceived independence of the national justice systems in the EU among the general public*, Flash Eurobarometer 489, 2021, <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2272>.

² World Economic Forum, Executive Opinion Survey, https://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018-scorecard/WEF_GCI_2017_2018_Scorecard_EOSQ144.pdf.

³ <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/pdfs/2021-Netherlands.pdf>.

⁴ <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/pdfs/2021-Poland.pdf>.

⁵ ENCJ Survey on the Independence of Judges 2022, <https://www.encj.eu/node/620>.

⁶ *Klantwaardering Rechtspraak 2017. Landelijk rapport*, s. 22, <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/landelijke-rapportage-KWO-2017.pdf> [dostęp: 31.07.2022].

jest zależna od respektowania przez społeczeństwo i media, a w konsekwencji polityków i osoby sprawujące nadzór administracyjny nad sądami, konstytucyjnej i społecznej roli sądownictwa⁷.

Formalne gwarancje niezależności sądownictwa w Królestwie Niderlandów nie wyróżniają się na tle innych krajów. Paradoksalnie **w Niderlandach brakuje wielu formalnych gwarancji niezależności, które przyjęły w toku transformacji ustrojowej kraje Europy Środkowej, w tym Polska**. Konstytucja Królestwa Niderlandów przewiduje wyłącznie jedną gwarancję niezawisłości sędziego – dożywotnie powołanie (art. 117). Nie wspomina natomiast słowem o niezależności sądów. Kompetencje niderlandzkiej władzy sądowniczej tak-
że wydają się ograniczone w stosunku

do ich odpowiedników na kontynencie. Art. 120 Konstytucji Królestwa Niderlandów wprost zabrania sądom badania konstytucyjności ustaw.

Tym co przesądza o daleko idącej niezależności sądów w Niderlandach, jest praktyka – zarówno po stronie polityków, jak i środowiska sędziowskiego. Sędziowie sami inicjują i wspierają wiele działań, które mają służyć poprawie relacji sądów ze społeczeństwem. Społeczeństwo odwdzięcza się wysokim poziomem zaufania do sądów i wsparcia idei niezależności sądownictwa. W rezultacie politycy nie mają ani powodów, ani praktycznej możliwości naruszania zasady trójpodziału władzy. Spotkałoby się to bowiem najprawdopodobniej z negatywną reakcją opinii publicznej.

Formalny sukces, praktyczna porażka

Do niedawna wiele krajów postkomunistycznych, takich jak Polska, Słowacja czy Węgry wydawały się przykładami sukcesu wdrażania instytucjonalnych gwarancji niezależności sądownictwa

zalecanych przez organizacje międzynarodowe⁸. Osiągnięcia w domenie formalnej niezależności nie przełożyły się jednak na funkcjonowanie sądownictwa w sposób, który przekonałby do siebie

⁷ P. Langbroek, *Measuring Judicial Performance, Independence and Accountability*, „International Journal for Court Administration”, Vol. 9 No. 3, December 2018, doi: 10.18352/IJCA.282.

⁸ A. Bodnar, Ł. Bojarski, *Judicial Independence in Poland*, [w:] A. Seibert-Fohr (red.) *Judicial Independence in Transition*, Heidelberg 2012, ss. 667–738; Z. Kühn, *Judicial Administration Reforms in Central-Eastern Europe: Lessons to be Learned*, [w:] tamże, ss. 603–617.

społeczeństwa danych krajów. Świadczą o tym niezmiennie niskie notowania społeczne władzy sądowniczej w krajach Europy Centralnej i Wschodniej⁹. Międzynarodowe badania porównawcze obejmujące różne regiony świata także obalają założenie, że formalne instytucje mające gwarantować niezależność sądownictwa zawsze prowadzą do faktycznej niezależności sędziów w orzekaniu¹⁰.

Jak ostrzegał już kilkanaście lat temu Michał Bobek, sędzia Naczelnego Sądu Administracyjnego Czech, **niezależność sądownictwa nie bierze się z formalnych instytucji, ale z mentalności samych sędziów**; bez zmiany w tym zakresie wprowadzenie takich rozwiązań jak nieusuwalność, wybór sędziów przez Krajową Radę Sądownictwa, samorządność czy wewnętrzne sądownictwo dyscyplinarne, będą jedynie „pustym instytucjonalnym naśladownictwem”¹¹.

Dobitnym przykładem porażki sposobu myślenia krytykowanego przez Bobka jest region Europy Centralnej. W Słowacji, po dwóch dekadach od utworzenia Krajowej Rady Sądownictwa i zapewnieniu sądownictwu szeregu instytucjonalnych gwarancji niezależności, spotyka się ono z uzasadnionymi zarzutami klientelizmu¹², nepotyzmu¹³ i korupcji¹⁴. Podobne rozwiązania wprowadzone jeszcze wcześniej w Polsce i na Węgrzech nie przyniosły wzrostu zaufania opinii publicznej do sądów. W efekcie ugrupowania polityczne – odpowiednio Zjednoczona Prawica oraz Fidesz – które zdecydowały się ograniczyć niezależność sądów, nie tylko nie spotkały się w odpowiedzi z odpływem wyborców, ale wręcz powiększyły swoją przewagę nad opozycją w kolejnych wyborach.

9 Perceived independence of the national justice systems in the EU among the general public, Flash Eurobarometer 489, 2021, <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2272>.

10 J. Ríos-Figueroa, J. K. Staton. *An evaluation of cross-national measures of judicial independence*, „Journal of Law, Economics, and Organization” 30(1):104–37, 2014, doi: 10.1093/jeo/ews029.

11 M. Bobek, *The Fortress of Judicial Independence and the Mental Transitions of the Central European Judiciaries*, „European Public Law”, Vol. 14, No. 1, s. 99-123, 2008.

12 S. Spáč, K. Šípulová, M. Urbániková, *Capturing the Judiciary from Inside: The Story of Judicial Self-Governance in Slovakia*, „German Law Journal” 19(7):1741–68, 2018, doi: 10.1017/S2071832200023221.

13 S. Spáč, *The Illusion of Merit-Based Judicial Selection in Post-Communist Judiciary: Evidence from Slovakia*, [w:] *Problems of Post-Communism*, 2020, doi: 10.1080/10758216.2020.1806080.

14 P. Čuroš, *Panopticon of the Slovak Judiciary - Continuity of power centers and mental dependence*, „German Law Journal” 22(7):1247–81, 2021, doi: 10.1017/GLJ.2021.62.

Ostrożność w korzystaniu z zagranicznych wzorców

Dlatego w wykorzystaniu przykładów rozwiązań stosowanych w takich krajach jak Niderlandy należy porzucić „magiczne myślenie” o tym, że skopiowanie przepisów lub rozwiązań formalnych zapewni taki sam rezultat. Niektóre z rozwiązań działających świetnie w innych państwach przynieść mogą opłakane skutki, gdy zastosuje się je bezrefleksyjnie w obcym środowisku. Należy przyglądać się z bliska konkretnym praktykom i badać nie tylko ich strukturę, ale także

treść i kontekst kulturowy. Powinny być one poznane z bliska po to, aby zrozumieć ich znaczenie dla osób, które je stosują. Analiza porównawcza realizowana w takim paradygmacie umożliwi nie tylko wyłuskanie tych elementów, które mogą faktycznie znaleźć zastosowanie lub stanowić inspirację dla innych krajów, ale również wskazać elementy, o które należy te rozwiązania uzupełnić, aby przyniosły oczekiwany rezultat także w innym kontekście organizacyjnym czy kulturowym.

Zakres i metodologia badań

Kierując się tymi wytycznymi postanowiliśmy przyjrzeć się bliżej instytucjom formalnym i nieformalnym, które przekładają się na wysoką niezależność sądów, jak i niezawistość sędziów w Królestwie Niderlandów. Wykorzystaliśmy takie metody jak obserwacja i wywiady z uczestnikami systemu (sędziami, asesorami, prezesami sądów, członkami organów decyzyjnych w ramach sądownictwa), które przeprowadziliśmy zdalnie i osobiście w czasie wizyty w Niderlandach. Była ona poprzedzona rozległym *desk research* obejmującym zarówno dokumenty źródłowe (akty prawne, dokumenty, raporty z ewaluacji, strony internetowe i publikacje

niderlandzkiego wymiaru sprawiedliwości), jak i opracowania naukowe i urzędowe.

Na podstawie analizy danych zastanych doszliśmy do wniosku, że **dla zrozumienia obecnego stanu niezależności niderlandzkiego wymiaru sprawiedliwości bardzo ważne jest poznanie kontekstu historycznego oraz wykształconej w jego następstwie kultury organizacyjnej niderlandzkich sądów**. Natomiast w dziedzinie konkretnych rozwiązań instytucjonalnych, których wykorzystanie można rozważyć w Polsce, za najważniejsze uznaliśmy: system zarządzania sądownictwem

powszechnym oraz bardzo nowoczesny system naboru, selekcji i przygotowania kandydatów do roli sędziów sądów powszechnych.

O ile na trzy pierwsze tematy, tj. historii, kultury oraz ustroju sądów, zainteresowany czytelnik jest w stanie znaleźć gotowe opracowania, także w języku polskim, to obszar wyboru sędziów – prawdopodobnie ze względu na swoją unikatowość, nowatorstwo i rozbudowanie – pozostaje naszym zdaniem nie dość dobrze opisany. Poświęcamy mu więc najwięcej miejsca, co ma szczególne znaczenie wobec żywo toczącej się w Polsce dyskusji na temat systemu wyboru sędziów.

Wszystkie cztery wymienione obszary postanowiliśmy opisać z perspektywy mechanizmów kształtowania wysokiego

poziomu zaufania społecznego do sądownictwa. To dlatego w części historycznej poświęcamy szczególną uwagę okresowi II wojny światowej, w czasie którego sądy niderlandzkie funkcjonowały w warunkach niesuwerennego państwa. Polska doświadczyła tego na dużo większą skalę. Interesujące jest jednak w jak różny sposób w Niderlandach po okupacji niemieckiej i w Polsce po upadku komunizmu rozwiązano dylematy związane z brakiem zaufania części społeczeństwa do sędziów powołanych i orzekających w tym okresie. Także dlatego zdecydowaliśmy się przetłumaczyć kluczowy dla procesu wyboru i kształcenia sędziów dokument źródłowy tj. profil kompetencyjny sędziego. Analiza jego treści dostarcza bardzo cennych informacji na temat tego jak postrzegana jest rola sędziego i jakie sędziom stawia się wymagania.

Podziękowania

Przeprowadzenie badań i opracowanie niniejszego raportu nie byłoby możliwe bez pomocy wielu osób i instytucji. Chcielibyśmy w tym miejscu podziękować przede wszystkim Ambasadzie Królestwa Niderlandów w Polsce oraz Ministerstwu Spraw Zagranicznych Królestwa Niderlandów za finansowe wsparcie naszych badań; Radzie Sądownictwa (*Raad voor de rechtspraak*), Krajowej Komisji ds. Selekcji Sędziów (LSR) oraz sądom okręgowym w Bremie, Utrechcie

i w 's-Hertogenbosch za pomoc udzieloną w przeprowadzeniu badań terenowych. Podziękowania kierujemy też do konkretnych osób, bez których przeprowadzenie badania na taką skalę nie byłoby możliwe (w kolejności alfabetycznej): Jasper van den Beld, Jeff Biesma, Paweł Cyran, Areane Dorsman, Geert Lycklama, Jonneke Oosting, Ruth van der Pol, Herma Rappa-Velt, Judith Schoenmakers, Saskia Sicking, Kees Sterk.

Historia sądownictwa Królestwa Niderlandów

Królestwo Niderlandów ma bardzo bogatą historię prawa i instytucji prawnych. Współczesny system prawny Niderlandów rozwija się nieprzerwanie w ramach suwerennego państwa od co najmniej dwóch stuleci, a unikatowa kultura prawna jeszcze dłużej. Międzynarodowe uznanie dla tej kultury i statusu jakim cieszy się władza sądownicza w Niderlandach z pewnością sprzyjało zlokalizowaniu w Hadze kolejnych sądów międzynarodowych: Stałego Trybunału Arbitrażowego (w 1899 roku), Stałego Trybunału Sprawiedliwości Międzynarodowej (w 1921 roku), Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości (w 1945 roku) i Międzynarodowego Trybunału Karnego (w 1998 roku).

Narodziny unikatowej kultury prawnej Niderlandów

W okresie średniowiecza jego obszar pozostawał pod wpływem kultury prawa rzymskiego. Po uzyskaniu niepodległości od Hiszpanii w XVI wieku, na terenie obecnego Królestwa Niderlandów funkcjonowała Republika Zjednoczonych Prowincji Niderlandów powołana w 1579 roku w Utrechcie na mocy traktatu między prowincjami, które zbuntowały się przeciwko zwierzchności hiszpańskiego króla. Federacyjny charakter republiki lokował suwerenność nie na poziomie państwa, ale w prowincjach właśnie¹⁵. W konsekwencji Niderlandy przez ponad 200 lat działały jako jednorodny byt polityczny wyłącznie na podstawie umowy i konsensusu między zróżnicowanymi językowo i religijnie prowincjami. Na skutek tego **poszukiwanie konsensusu – zamiast walki o dominację – stało się trwałą częścią kultury politycznej**

¹⁵ Taki stan rzeczy nie był zamierzony. Początkowo zbuntowane regiony podjęły poszukiwania zastępcy Króla Hiszpanii w roli suwerena, ale nie znalazł się kandydat, który spełniałby oczekiwania wyemancypowanych prowincji. Dopiero w połowie XVIII wieku w obliczu inwazji francuskiej prowincje zdecydowały się powołać przedstawiciela dynastii Orańskiej na dziedziczny urząd wspólnego namiestnika całych Niderlandów.

Niderlandów, a nadrzędność traktatów nad prawem lokalnym częścią ich kultury prawnej¹⁶.

W tym okresie na terenie Republiki Zjednoczonych Prowincji Niderlandów wytworzyła się oryginalna kultura prawa rzymsko-holenderskiego (ang. *Roman-Dutch Law*), w której powstawaniu ważną rolę odgrywało prawo precedensowe

tworzone przez lokalne sądy¹⁷. W XVII wieku Niderlandy dzięki intensyfikacji handlu i podbojom kolonialnym przeżywały wyjątkowy rozkwit. Skutkowało to dynamicznym rozwojem instytucji prawa handlowego i morskiego. Za sprawą dzieł wybitnego prawnika Hugo Grocjusza z Delft (niderl. *Huig de Groot*) Niderlandy uważa się za kolebkę współczesnego prawa międzynarodowego¹⁸.

Początki współczesnego sądownictwa Niderlandów

Do dzisiaj oryginalna kultura prawna średniowiecznych i renesansowych Niderlandów przetrwała głównie na obszarach aktywności kolonizatorskiej i osadnictwa holenderskiego, przede wszystkim w krajach południowej Afryki¹⁹. W samych Niderlandach na skutek podbojów napoleońskich dokonana się rewolucyjna zmiana zarówno w dziedzinie porządku prawnego, jak i instytucji wymiaru sprawiedliwości. Poprzedzała je także oddolna inicjatywa

zastąpienia feudalnej republiki państwem realizującym idee oświeceniowe.

Mimo odzyskania niepodległości i osadzeniu na tronie władcy z dynastii Orańskiej, w powołanym w latach 1813-1815 niepodległym Królestwie Niderlandów zachowano nowoczesną strukturę sądownictwa wprowadzoną w okresie rządów Francuzów, a prawo znalazło się pod silnym wpływem ustawodawstwa

¹⁶ L. Besselink, M. Claes, *The Netherlands: The Pragmatics of a Flexible, Europeanised Constitution*, [w:] A. Albi, S. Bardutzky (red.), *National Constitutions in European and Global Governance: Democracy, Rights, the Rule of Law*, T.M.C. Asser Press, Haga 2019, s. 187, https://doi.org/10.1007/978-94-6265-273-6_5.

¹⁷ D. V. Cowen, R. W. Lee, *Roman-Dutch law*, [w:] *Encyclopedia Britannica*, 10 maja 2017, <https://www.britannica.com/topic/Roman-Dutch-law> [dostęp: 10.08.2022].

¹⁸ Y. Onuma, *Hugo Grotius*, [w:] *Encyclopedia Britannica*, 6 kwietnia 2022, <https://www.britannica.com/biography/Hugo-Grotius> [dostęp: 13.08.2022].

¹⁹ D. V. Cowen, R. W. Lee, *Roman-Dutch law*, [w:] *Encyclopedia Britannica*, 10 maja 2017, <https://www.britannica.com/topic/Roman-Dutch-law> [dostęp: 10.08.2022].

napoleońskiego²⁰. **W roku 1814 przyjęto pierwszą wersję obowiązującej do dzisiaj konstytucji. W 1827 roku uchwalono obowiązującą do dzisiaj (oczywiście ze zmianami) ustawę**

o organizacji sądownictwa. Nowelizacja konstytucji z 1848 roku uczyniła z Królestwa Niderlandów rzeczywistą monarchię konstytucyjną²¹.

Rozliczenie okresu okupacji niemieckiej

Ważną próbą dla niderlandzkiego sądownictwa była II wojna światowa. Mimo neutralnego charakteru Niderlandy zostały zaatakowane i zajęte przez hitlerowskie Niemcy wiosną 1940 roku. Rodzina królewska i rząd udali się na emigrację do Anglii. Chociaż większość Niderlandczyków zachowywała wobec okupanta bierny opór, a niektórzy prowadzili działalność podziemną, to większość instytucji państwa działała nieprzerwanie. Istniały także niderlandzkie organizacje współpracujące z nazistami, np. NSB (Niderlandzki Ruch Narodowo-Socjalistyczny) czy „Rechtsfront” (narodowo-socjalistyczna organizacja dla prawników i policjantów). Ich przedstawiciele obejmowali wiele urzędów, angażowali się w prześladowanie ludności żydowskiej

czy tworzenie lokalnych oddziałów zbrojnych walczących po stronie Niemiec.

Bierną postawę wobec okupanta przyjęła też większość sędziów. Milczał także niderlandzki Sąd Najwyższy, gdy z powodu niearyjskiego pochodzenia został usunięty przez Niemców jego prezes. Sędziowie kontynuowali pracę stosując również prawo okupanta. Dominowała narracja, że sędziowie, rezygnując, przyczyniliby się do jeszcze większych problemów ludności²². Nie oznacza to jednak, że w sądach nie nastąpiły zmiany. Aby zrobić miejsce dla prawników lojalnych wobec okupanta, pod różnymi pretekstami zwalniano dotychczasowych sędziów. Obniżono na przykład wiek emerytalny sędziów z 70 do 65 lat. Wprowadzono tzw. sądy

²⁰ M. Lermer, *Organizacja i funkcjonowanie wymiaru sprawiedliwości w Królestwie Niderlandów*, [w:] B. Sitek, D. Michalski (red.) *Wybrane systemy wymiaru sprawiedliwości na świecie*, Olsztyn-Warszawa 2020, s. 84.

²¹ Była to kolejna w ciągu kilkudziesięciu lat ustawa zasadnicza przyjęta w Niderlandach. Wcześniejsze przewidywały jednak znacznie bardziej ograniczone kompetencje parlamentu.

²² *Rechtspraak, oorlog en vrijheid*, Rechtspraak, <https://www.rechtspraak.nl/Themas/rechtspraak-oorlog-vrijheid> [dostęp: 10.08.2022].

pokoju, których zadaniem było karanie za przejawy oporu wobec Niemców i krytykę kolaborujących Niderlandczyków.

Historyk Derk Venema podaje, że w 1943 roku aż 13% sędziów należało do organizacji narodowo-socjalistycznych lub sympatyzowało z nazistami²³. Mimo tego, inny historyk Corjo Jansen, twierdzi, że w odróżnieniu od ich niemieckich kolegów większość sędziów w Niderlandach nie korzystała ze swojej władzy, aby implementować idee narodowo-socjalistyczne, np. wykorzystując do tego klauzule generalne. Dotyczyło to jego zdaniem nawet członków wspomnianych organizacji narodowo-socjalistycznych na stanowiskach sędziowskich. Jansen opisuje także przykłady sędziów, którzy zapisali się pozytywnie w historii niderlandzkiego sądownictwa dając odpór polityce okupanta np. ostentacyjnie łagodząc wysokość kar pozbawienia wolności z uwagi na niewspółmiernie dotkliwe warunki panujące w obozach, do których byli wysyłani więźniowie²⁴.

Po wojnie prezes Sądu Najwyższego wystosował publiczny list do obywateli, w którym wyjaśniał i tłumaczył postawę

swoją i swoich kolegów, czyli pozostanie na stanowiskach i pracę na rzecz państwa pod kontrolą nazistowskich Niemiec, jako „mniejsze zło” i wypełnienie obowiązku wobec społeczeństwa. Była to reakcja na podnoszone w prasie podziemnej zarzuty, że sędziowie wobec przypadków wyrzucania z urzędów, a nawet rozstrzeliwania swoich kolegów po fachu, pozostają bierni²⁵.

Mimo tych zarzutów zadanie przywrócenia poczucia sprawiedliwości po okresie okupacji powierzono w ręce sądów. Powołano w tym celu sądy specjalne (niderl. *bijzondere rechtspleging*), które stanowiły połączenie sądów karnych, administracyjnych i dyscyplinarnych. Orzekały one często pod przewodnictwem sędziów, którzy wyróżnili się pozytywnie spośród kolegów swoją postawą w czasie wojny. Sądy te pod wieloma względami wykraczały jednak poza schemat funkcjonowania niderlandzkiego sądownictwa (zasiadali w nich także ławnicy, mogły orzekać karę śmierci i nie obowiązywała w nich zasada *lex retro non agit*, pol. prawo nie działa wstecz). Pod ich jurysdykcję poddano kolaborację i zdradę oraz przestępstwa morderstwa, tortur i rabunku w czasie

²³ D. Venema, *Rechters in oorlogstijd. De confrontatie van de Nederlandse rechterlijke macht met nationaal-socialisme en besetting*, Radboud University, Nijmegen 2007, s. 383, <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/37572/37572.pdf> [dostęp: 10.08.2022].

²⁴ C. Jansen, *De opstelling van de Nederlandse rechters en raadsheren tijdens de bezetting*, „Trema” nr 3, 2018, <https://trema.nvvr.org/editie/2018-03/de-opstelling-van-de-nederlandse-rechters-en-raadsheren-tijdens-de-bezetting> [dostęp: 10.08.2022].

²⁵ *Ibidem*

okupacji. Przywódców organizacji lojalnych wobec Niemców skazano na śmierć lub dożywotnie więzienie²⁶.

Pozbawieni swoich urzędów i złustrowani zostali wszyscy sędziowie powołani w okresie okupacji. Należących do faszystujących organizacji lub sprzyjających Niemcom dodatkowo ukarano. Sędziów, którzy mimo powołania w czasie wojny, nie sprzeniewierzyli się duchowi niderlandzkiego prawa, przywrócono

na stanowiska²⁷. Można więc powiedzieć, że **niderlandzkie sądownictwo przeszło wyraźny proces rozliczenia się z okresu funkcjonowania w ramach niesuwerennego państwa autorytarnego**. Stworzone zostały podstawy do tego, aby także ta część społeczeństwa, która stawiała aktywny opór Niemcom i mogła czuć się zawiedziona postawą niderlandzkich sędziów w czasie wojny, odbudowała swoje zaufanie do wymiaru sprawiedliwości.

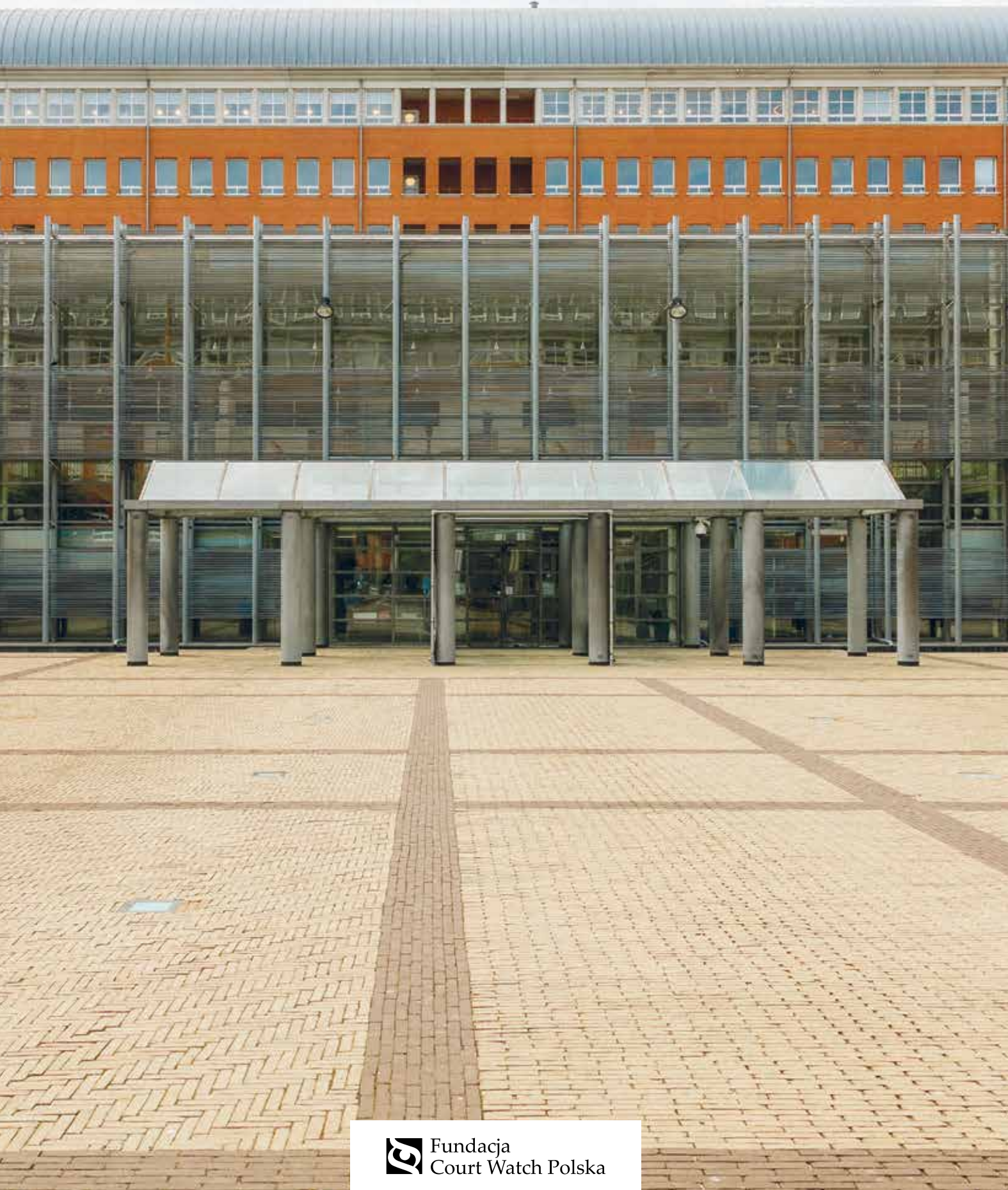
Okres powojenny

Niderlandy po wojnie stały się jednym z państw inicjatorów integracji europejskiej, a w polityce wewnętrznej starały się realizować oryginalny model liberalnego państwa bezpieczeństwa socjalnego, co stanowiło odwrót od dość konserwatywnej polityki w okresie międzywojennym. W drugiej połowie XX wieku sądownictwo zmieniało się głównie wewnętrznie. Do lat 40. sędziowie rekrutowali się z najwyższych warstw społeczeństwa niderlandzkiego

– głównie arystokracji i patrycjatu. Kolejne zmiany instytucjonalne pozwoliły na rozszerzenie się społecznej bazy, z której wywodzili się nowi sędziowie. Po pierwsze, sędziowie zaczęli otrzymywać wynagrodzenie. Po drugie, w 1960 roku utworzony został centralny ośrodek szkolenia sędziów i prokuratorów – SSR (niderl. *Studiecentrum Rechtspleging*) i zaczęto rekrutować do zawodu sędziego także osoby bezpośrednio po studiach prawniczych.

²⁶ C. Brants, *Complicated Legacies of Justice: The Netherlands and World War II*, „Journal of International Criminal Justice” 13(4), 2015, doi: 10.1093/jicj/mqv050.

²⁷ D. Venema, *op. cit.*, s. 384.



Struktura współczesnego sądownictwa niderlandzkiego

Do końca XX wieku ustrój sądownictwa w Niderlandach przypominał ten w Polsce. Władzę sądowniczą sprawowały Sąd Najwyższy, dwuszczeblowe sądownictwo administracyjne i trójszczeblowe sądownictwo powszechne. W 2002 roku ostatecznie zrezygnowano z sądów powszechnych najniższego szczebla – sądów kantonalnych, nie tylko włączając je organizacyjnie do sądów okręgowych, ale także likwidując większość lokalizacji w których wymierzały one sprawiedliwość. Budynki te miały często historyczny charakter i zachowano większość z nich jako zabytki. Zlikwidowano także odrębne sądy administracyjne pierwszego szczebla i utworzono odpowiednie wydziały w sądach okręgowych. Rozpatrywanie apelacji w sprawach administracyjnych pozostawiono dwóm wyspecjalizowanym sądom odwoławczym.

W 2002 roku powołano także Radę Sądownictwa i przekazano w jej ręce dużą część kompetencji Ministra Sprawiedliwości w dziedzinie zarządzania sądami powszechnymi, włącznie z podziałem budżetu wymiaru sprawiedliwości. Reforma nie dotknęła Sądu Najwyższego i pozostał on poza nadzorem administracyjnym Rady Sądownictwa.

Reforma struktury sądów przeprowadzona na początku XXI wieku doprowadziła do tego, że na terenie Niderlandów działa obecnie jedenaście sądów pierwszoinstancyjnych (okręgowych), mających czasem siedziby w więcej niż jednej miejscowości, oraz cztery sądy apelacyjne generalnej jurysdykcji i dwa specjalne sądy apelacyjne zajmujące się odwołaniami w sprawach administracyjnych i sprawach ubezpieczeniowych z terenu całego kraju. Dawne sądy kantonalne (odpowiednik naszych sądów rejonowych) zostały włączone w strukturę sądów okręgowych. Wprowadzono jednak uproszczoną ustną procedurę dla spraw drobnych, którymi zajmują się wyspecjalizowane wydziały (kantonalne), w których orzekają jednoosobowo doświadczeni sędziowie.

Nowe okręgi zostały tak wytyczone, aby sądy miały podobną wielkość. W każdym sądzie okręgowym pracuje ok. 750 osób, z czego 100-150 jest sędziami. Sędziowie pierwszoinstancyjni rozpatrują średnio ok. 1000 spraw na osobę rocznie. **Budżet poszczególnych sądów zależy nie od liczby personelu, ale od liczby załatwionych spraw.** Poszczególne kategorie

spraw mają przypisaną stawkę, która jest co kilka lat negocjowana przez Radę Sądownictwa z rządem. Każdy sąd otrzymuje dotację w wysokości odpowiadającej iloczynowi ustalonej stawki i liczby załatwionych spraw danego typu.

W Niderlandach nie funkcjonuje sąd konstytucyjny, a kontrola konstytucyjności ustaw przez sądy jest wprost zakazana w konstytucji (art. 120). Mimo tego Niderlandy, podobnie jak Wielka Brytania, zachowały przez lata wierność zasadom

rządów prawa²⁸. **Charakterystyczne dla niderlandzkich sądów jest jednak, że o ile nie badają zgodności ustaw z konstytucją, to mogą robić to w odniesieniu do traktatów międzynarodowych.** Jest to naturalna kontynuacja niderlandzkiej kultury prawnej, w której istnienie wspólnego państwa przez lata opierało się na umowie między niezależnymi niderlandzkimi prowincjami, a sądy orzekały jednocześnie na podstawie prawa lokalnego oraz międzynarodowego prawa zwyczajowego²⁹.



Wybór sędziów Sądu Najwyższego

Model budowania niezależności sądów w Niderlandach dobrze obrazuje ewolucja wyborów sędziów do niderlandzkiego Sądu Najwyższego (niderl. *Hoge Raat*). Instytucja ta, podobnie jak w Polsce, jest odrębna od sądownictwa powszechnego i sposób wyboru jej sędziów nie podlega regułom wyboru sędziów sądów powszechnych, które będą omówione w dalszej części raportu.

Formalne zasady wyboru sędziów Sądu Najwyższego w Niderlandach nie zmieniły się od blisko 200 lat. Praktyka podlegała jednak interesującej ewolucji. Na mocy konstytucji z 1814 roku i ustawy o ustroju sądownictwa z 1827 roku pierwszy skład powołał w 1838 roku w całości Król Wilhelm I – nie musząc konsultować tego wyboru z nikim³⁰. W kolejnych latach obowiązywała procedura według której Sąd

28 G. Helmke, F. Rosenbluth, *Regimes and the Rule of Law: Judicial Independence in Comparative Perspective*, „Annual Review of Political Science”, Vol. 12, 2009, s. 347, doi: 10.1146/annurev.polisci.12.040907.121521.

29 J. Fleuren, *The application of public international law by Dutch courts*, „Netherlands International Law Review”, 57, 2010, doi: 10.1017/S0165070X10200062, s. 246.

30 P. J. van Koppen, *The Dutch Supreme Court and Parliament: Political Decisionmaking versus Non-political Appointments*, „Law & Society Review”, Vol. 24, No. 3 (1990), s. 745-780.

Najwyższy inicjował procedurę powołania nowego sędziego informując o takiej potrzebie parlament i przedstawiając mu tzw. długą listę, składającą się z 6 kandydatów w kolejności rekomendacji. Następnie parlament (a konkretnie niższa jego izba, która posiada większość kompetencji) przedstawiał królowi tzw. krótką listę, składającą się z 3 kandydatów na każde miejsce, także w kolejności rekomendacji. Parlament nie jest związany sugestią Sądu Najwyższego i może na swojej liście umieścić nawet kogoś, kogo na „długiej liście” nie było. Natomiast król może powołać wyłącznie jednego z kandydatów przedstawionych przez parlament. W praktyce, poza przypadkami, gdzie umieszczony na pierwszym miejscu kandydat sam prosił głowę państwa, aby go np. z przyczyn osobistych, nie powoływać, zawsze powoływana była pierwsza osoba z „krótkiej listy”³¹. Władza do decydowania o składzie Sądu Najwyższego pozostawała więc w rękach parlamentu, który tę listę układał.

W ciągu XIX wieku zdarzało się, że postowie korzystali ze swoich prerogatyw i modyfikowali listę, ale z czasem coraz częściej przedstawiali królowi po prostu trzech pierwszych kandydatów przedstawionych przez Sąd Najwyższy nie ingerując nawet w ich kolejność.

³¹ *Ibidem*

³² *Ibidem*

³³ *Ibidem*

Od 1948 roku wszyscy powołani na urząd sędziego Sądu Najwyższego kandydaci byli tymi, których na pierwszym miejscu swojej listy rekomendacji umieścił Sąd Najwyższy³².

W praktyce urzędujący monarchowie scedowali więc decyzję o wyborze sędziów na polityków, a politycy stopniowo przekazali ją w ręce samych sędziów. **Stało się tak w wyniku wieloletniego procesu budowania kultury zaufania klasy politycznej i społeczeństwa do sędziów Sądu Najwyższego, a nie poprzez wprowadzenie formalnej reguły w tym względzie.** Świadomość sędziów, że parlament potencjalnie może w każdej chwili przestać oglądać się na ich rekomendacje i zacząć obsadzać Sąd Najwyższy według swojego uznania, mogła powodować, że Sąd Najwyższy Królestwa Niderlandów w sposób ostrożny korzystał ze swojej władzy i dbał o to, aby wydawane orzeczenia nie podważały jego wizerunku jako ciała apolitycznego i bezstronnego. Tę hipotezę wspiera obserwowana przez historyków relatywnie mała skłonność niderlandzkiego Sądu Najwyższego do poszerzania swoich kompetencji i ingerowania w system normatywny państwa³³.



Niezależność i samorządność sądownictwa powszechnego

Do końca XX wieku ustrój sądownictwa powszechnego w Niderlandach nie różnił się znacznie od tego w Polsce. Nadzór administracyjny nad trójuszczelbowym sądownictwem powszechnym oraz kontrolę w zakresie wykorzystania budżetu wymiaru sprawiedliwości sprawował do 2002 roku Minister Sprawiedliwości. W wyniku zmian większość kompetencji zarządczych przejęła nowo powołana

Rada Sądownictwa. W rękach Ministra Sprawiedliwości pozostały kluczowe uprawnienie – przedstawianie królowi wniosków o powołanie członków Rady Sądownictwa, prezesów sądów i sędziów. We wszystkich tych przypadkach Minister Sprawiedliwości opiera się jednak na rekomendacji samej Rady. Nie zdarzyło się jak dotąd, aby ingerował w jej decyzje personalne mimo takiej formalnej możliwości³⁴.

³⁴ *Annual Rule of Law Report - Input from The Netherlands*, Komisja Europejska, 8 maj 2020, s. 1.

Rada Sądownictwa

Od 2002 roku nadzór administracyjny nad sądownictwem powszechnym (niderl. *Rechtspraak*) w Królestwie Niderlandów sprawuje Rada Sądownictwa (niderl. *Raad voor de rechtspraak*) – odpowiednik polskiej Krajowej Rady Sądownictwa. Przejęła ona większość kompetencji dotyczących sądów od Ministra Sprawiedliwości. Odpowiada ona za podział i realizację budżetu sądów, zapewnienie infrastruktury (także informatycznej, zatrudniając kilkuset informatyków i programistów), ustalanie procedur pracy sądów. Sprawuje nadzór nad sprawami kadrowymi i lokalowymi. Prowadzi działalność badawczą i ewaluacyjną. Niderlandzki odpowiednik KRS reprezentuje także sądy w kontaktach z pozostałymi władzami oraz ze społeczeństwem.

Członkowie Rady Sądownictwa są wybierani w otwartym konkursie. Poszukuje się osób o znacznym doświadczeniu i kwalifikacjach w dziedzinie zarządzania. Ważna jest także znajomość obszaru, za który będzie odpowiadał dany członek Rady, ponieważ mają oni

rozłączne zakresy obowiązków. W razie wakatu ogłasza się publicznie konkurs. W pierwszej fazie z wybranymi kandydatami rozmawiają obecni członkowie Rady. W drugim, rekomendacji spośród wyselekcjonowanych osób dokonuje specjalna komisja złożona z prezesa sądu, przedstawiciela Niderlandzkiego Stowarzyszenia Sędziów (niderl. *Nederlandse Vereniging voor de Rechtspraak*), przedstawiciela jednego z sądów okręgowych niebędącego sędzią oraz z przedstawiciela Ministra Sprawiedliwości. Na podstawie rekomendacji komisji Rada Sądownictwa wnioskuje do Ministra Sprawiedliwości, a ten do króla o powołanie wybranej osoby na nowego członka Rady³⁵.

Ustawa o organizacji sądownictwa przewiduje, że niderlandzki KRS składa się zaledwie z pięciu członków, z czego dwóch nie może być sędziami³⁶. W ostatnich latach Rada funkcjonowała jednak w czteroosobowym składzie – dwóch sędziów i dwie osoby spoza sądownictwa. Różni ją to od odpowiedników w wielu krajach kontynentalnej Europy. **Mała**

³⁵ *Ibidem*, s. 3.

³⁶ Ustawa o organizacji sądownictwa (niderl. *Wet op de rechterlijke organisatie*) z 18 kwietnia 1827 roku, art. 84, https://wetten.overheid.nl/BWBR0001830/2020-01-01/#Hoofdstuk2_Afdeling6_Paragraaf1_Artikel84.

liczebność niderlandzkiej Rady Sądownictwa jest możliwa dzięki delegowaniu wielu kompetencji innym organom. Najważniejszym z nich jest Krajowa Komisja Selekcji Sędziów (niderl. *Landelijke Selectiecommissie Rechters*, w skrócie LSR) – ponad dwudziestoosobowe grono sędziów i osób spoza sądownictwa odpowiedzialnych za politykę i praktykę selekcji kandydatów na sędziów. Istotną instytucją jest także Rada Delegatów, czyli reprezentantów wszystkich sądów, która pełni rolę doradczą i kontrolną wobec Rady Sądownictwa³⁷.

Wiele decyzji Rada Sądownictwa podejmuje na podstawie zleconych na zewnątrz badań i analiz. Jednym z kluczowych narzędzi jest opracowywany regularnie co 4 lata raport z wizytacji całego sądownictwa analizujący jego wyniki i problemy wewnętrzne³⁸. Kolejnym narzędziem jest raport z ewaluacji zewnętrznej³⁹. Opiera się on między innymi na ankietach przeprowadzonych z osobami, które miały kontakt z sądami w różnych rolach: pełnomocników, stron, świadków. Pozwala on Radzie dogłębnie zrozumieć potrzeby bezpośrednich użytkowników wymiaru sprawiedliwości.

Krajowa Komisja Selekcji Sędziów (LSR)

Członkowie LSR są rekrutowani poprzez otwarty konkurs, gdy pojawi się wakat. Ogłoszenia o naborze są publikowane w intranecie Krajowej Rady Sądownictwa dla sędziów, a dla członków zewnętrznych ogłoszenia są umieszczane w Internecie i prasie. Zainteresowane osoby składają CV i list motywacyjny. Wstępnego wyboru zgłoszeń dokonuje przewodniczący LSR, członkowie

Rady Sądownictwa i osoba zewnętrzna. Następnie przeprowadzana jest rozmowa kwalifikacyjna z wybranymi kandydatami. Ostateczną decyzję o powołaniu osoby na stanowisko członka LSR podejmuje Rada Sądownictwa.

Podczas wybierania członków LSR szczególną uwagę zwraca się na znajomość zagadnień selekcji i szkolenia personelu.

³⁷ Ustawa o organizacji sądownictwa..., art. 90.

³⁸ *Rapport visitatie gerechten 2018. Goede rechtspraak, sterke rechtsstaat*, <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/Rapport%20Visitatie%202018.PDF> [dostęp: 23.09.2022]

³⁹ *Klantwaardering Rechtspraak 2017. Landelijk rapport*, <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/landelijke-rapportage-kwo-2017-alttekst.pdf> [dostęp: 31.08.2022]

Ponadto członkowie wewnętrzni (sędziowie) są dobierani tak, aby uwzględnić różne regiony i sądy. Powodem włączenia członków zewnętrznych (nie-sędziów) do LSR jest chęć uwzględnienia innej i szerszej perspektywy. Dlatego są oni wybierani na podstawie różnorodności w doświadczeniu zawodowym. Celem jest również zwiększenie różnorodności kulturowej LSR i zwrócenie uwagi na balans między mężczyznami i kobietami.

W przypadku wszystkich członków zwraca się także uwagę na ich zdolności empatyczne i umiejętności społeczne⁴⁰.

Po powołaniu członkowie LSR co roku podnoszą swoje kompetencje i wymieniają się doświadczeniami. Oferowane są im szkolenia z przeprowadzania wywiadów metodą STAR⁴¹ oraz unikania błędów poznawczych w procesie rekrutacji, np. efektu aureoli⁴².

Zarządzanie sądami

W roku 2013 wprowadzono nowy model zarządzania poszczególnymi sądami. Obecnie odpowiada za to trzyosobowy zarząd sądu, który składa się z prezesa, członka zarządu będącego sędzią i członka zarządu niebędącego sędzią. Ze względu na ilość obowiązków sędziowscy członkowie zarządu sądu raczej nie orzekają. Najważniejsze decyzje, jakie

podejmują w stosunku do sędziów to przydział do wydziału (choć dzieje się to w porozumieniu z samym zainteresowanym) i egzekwowanie odpowiedzialności dyscyplinarnej (głównie nieformalnie, choć prezesi mogą stosować wytyk i inicjować postępowanie dyscyplinarne przed Sądem Najwyższym). Zarząd sądu dysponuje budżetem sądu, którego

40 A.S.M. Niessen, R.R. Meijer, *Rapport onderzoek Evaluatie van het selectieproces voor de rio-opleiding*, „Raad voor de rechtspraak Research Memoranda” nr 2 / 2019, s. 31, <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/evaluatie-van-het-selectieproces-voor-de-rio-opleiding.pdf> [dostęp: 19.09.2022].

41 Model wywiadu kompetencyjnego STAR polega na zadawaniu pytań kandydatowi do pracy wg określonego schematu obejmującego: prośbę o opisanie konkretnej sytuacji w pracy, która była dla kandydata np. wyzwaniem; prośbę o wyjaśnienie celu zadania i warunków, w jakich pracował kandydat; prośbę o opisanie działań; prośbę o opisanie i ocenę rezultatu tych działań. Zob. np. R. Wrocławski, M. Urbaś, *Rekrutacja masowa przeprowadzona przez agencję rekrutacyjną*, [w:] A. Różański, E. Bojar (red.), *Praktyka zarządzania wiedzą w obszarze rozwoju potencjału pracowniczego*, Lublin 2016, s. 22-29, <http://www.bc.pollub.pl/Content/12818/PDF/praktyka.pdf> [dostęp: 22.09.2022].

42 A.S.M. Niessen, R. R. Meijer, *Op. cit.*, s. 33

wysokość jest wprost proporcjonalna do liczby i rodzaju załatwianych spraw.

Prezes sądu powinien spotkać się osobiście co najmniej raz do roku z każdym sędzią. Regularne rozmowy indywidualne prowadzą z sędziami także przewodniczący wydziałów. To na ich podstawie dokonuje się decyzji odnośnie do cyklicznej zmiany przydziału zakresu obowiązków. Zwyczajowo sędziowie pierwszoinstancyjni zmieniają wydział i/lub zakres dodatkowych obowiązków co 4-6 lat. Każdy z nich musi być w stanie orzekać w dowolnym wydziale, ale z czasem sędziowie najczęściej oscylują pomiędzy dwiema specjalizacjami. W ramach rotacji część doświadczonych sędziów obejmuje także specjalne funkcje, np. sędziego śledczego, sędziego prasowego lub sędziego do spraw jakości. W każdym z sądów każdą z tych ról pełni kilkoro sędziów. Sędziowie angażują się także społecznie w rozmaite komisje problemowe na poziomie sądu, apelacji lub kraju.

Rozwój zawodowy sędziów w Niderlandach bardzo rzadko wiąże się z przejściem do sądu wyższej instancji. Sędziowie do sądów apelacyjnych rekrutowani są, podobnie jak ich koledzy w sądach okręgowych, w otwartym konkursie i przed objęciem urzędu przechodzą asesurę. Istnieje jednak system awansu poziomego. Połowa

stanowisk sędziowskich w sądownictwie powszechnym to stanowiska *starszego sędziego*. Co dwa lata, na zwolnione stanowiska *starszego sędziego* organizowany jest nabór wewnętrzny w formie konkursu. Zainteresowani objęciem takiego stanowiska sędziowie składają swoją aplikację, prezentując osiągnięcia i dodatkową pracę na rzecz wymiaru sprawiedliwości (np. w formie uczestnictwa w komisjach problemowych czy pełnienia dodatkowych funkcji) oraz zaangażowanie społeczne (np. poprzez pracę na rzecz organizacji charytatywnych czy samorządu). Spośród zgłoszonych kandydatów dotychczasowi *starsi sędziowie* danego sądu wybierają osoby, które uzyskają ten tytuł. Wiąże się on przede wszystkim z prestiżem, ale i podniesieniem wynagrodzenia do poziomu sędziego sądu wyższej instancji.

Z przeprowadzonych przez nas wywiadów z sędziami wyłania się obraz środowiska w pełni samorządowego, w którym jak najwięcej kwestii powierza się do rozstrzygnięcia stałym lub powoływanym *ad hoc* komisjom. Nawet jeśli decyzja jest formalnie w rękach prezesa, poprzedza ją często wyznaczenie komisji, której zadaniem jest zbadanie zagadnienia i przedstawienie prezesowi rekomendacji. Ten styl zarządzania jest bardzo inkluzywny, buduje zaufanie personelu do organizacji i rozkłada równomiernie odpowiedzialność za jej powodzenie.

Procedura selekcji kandydatów na sędziów sądów powszechnych

Obowiązująca procedura jest usprawnionym wariantem rozwiązań przyjętych w 2015 roku, kiedy wprowadzono w niej szereg zmian konsultowanych z ekspertką w dziedzinie psychologii organizacji prof. Marise Ph. Born z Uniwersytetu Erazma w Rotterdamie⁴³. Motywacją dla zreformowania systemu selekcji i szkolenia przyszłych sędziów były z jednej strony zapowiedziane przez nową koalicję parlamentarną cięcia budżetowe, a z drugiej zmieniający się kontekst społeczny i oczekiwania wobec sędziów:

Rosnące zainteresowanie i krytyka ze strony mediów, polityków i społeczeństwa skutkują presją zewnętrzną [na sędziów]. [...] W celu lepszego zaspokojenia potrzeb społeczeństwa, kilka elementów ma coraz większe znaczenie. Na przykład sędziowie muszą być świadomi społecznych konsekwencji rozpatrywanej sprawy. Oznacza to, że muszą wiedzieć,

co dzieje się w społeczeństwie i zapoznać się z sytuacją. Ta postawa musi być widoczna zarówno na posiedzeniu sądu, jak i w wyroku. Sędziowie muszą w miarę możliwości adekwatnie wymierzać sprawiedliwość. Może to polegać na wydaniu szybkiego wyroku, ale także na rozwiązaniu problemu, który leży u podstaw konfliktu prawnego⁴⁴.

Najważniejszymi zmianami było powołanie Krajowej Komisji Selekcji Sędziów na miejsce jej poprzedniczki⁴⁵ oraz wprowadzenie obowiązku posiadania przez kandydatów co najmniej dwuletniego doświadczenia zawodowego zdobytego poza wymiarem sprawiedliwości. Wcześniejszy system pozwalał na rekrutację kandydatów prosto po studiach i zapewniał osobom bez doświadczenia obowiązkowe dwuletnie praktyki w kancelariach prawniczych w ramach przygotowania do roli sędziego⁴⁶.

43 S. Roos, E. van Amelsfort-van der Kam, *A new process for the recruitment, selection and training of judges*, [w:] S. Verbeek, J. Breeuwsma (red.), *Judicial Reform in the Netherlands. A new process for the recruitment, selection and training of judges*, Rechtstreeks, 2015, s. 17, <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/Judicial-reform-2015-compleet.pdf> [dostęp: 18.09.2022].

44 *Ibidem*, s. 10 [tłumaczenie własne z jęz. angielskiego]

45 Poprzednio działała podobna komisja, w której składzie zasiadało 8 prawników i 4 nie-prawników, a jeszcze wcześniej aż siedemdziesięcioosobowa komisja.

46 A. Leciak, *Wybrane europejskie modele szkolenia wstępnego kadr sądownictwa i prokuratury*, „Kwartalnik KSSiP”, nr 1, 2011, s. 77, <https://www.kssip.gov.pl/sites/default/files/kw1.pdf> [dostęp: 16.08.2022].

Uwzględniono także zmiany w profilu kompetencyjnym sędziów wprowadzone przez Krajową Radę Sądownictwa w 2012 roku. Sprowadzały się one do 10 postulatów.

Postulaty ostatnich zmian w profilu kompetencyjnym niderlandzkich sędziów:

- 1. Sędziowie pełnią wiodącą rolę, zarówno w czasie rozprawy jak i poza nią. Muszą otwarcie komunikować jakie możliwości i ograniczenia wiążą się z ich rolą. Muszą być w stanie zarządzać oczekiwaniami, zwiększając prawdopodobieństwo akceptacji decyzji.
- 2. Sędziowie uzasadniają każdą decyzję i są świadomi jej społecznych konsekwencji.
- 3. Sędziowie są otwarci na współpracę, zarówno wewnętrzną (np. z asystentami i innym personelem sądu), jak i zewnętrzną (z partnerami i innymi sądami), w celu wymiany informacji.
- 4. Sędziowie są otwarci na opinie społeczne i informacje zwrotne od swoich współpracowników. Muszą mieć umiejętność refleksji nad własnym zachowaniem i nie bać się przyznać do błędów.
- 5. Sędziowie są twórczy i innowacyjni w podejmowaniu decyzji i rozstrzyganiu sporów.
- 6. Następuje zmiana z sędziów, którzy wypowiadają się jedynie na piśmie, na sędziów, którzy przewodniczą rozprawom; umiejętności komunikacyjne, wrażliwość oraz słuchanie i zaangażowanie w komunikację ze stronami stają się coraz ważniejsze.
- 7. Sędziowie muszą być w stanie zachować równowagę między (pozornymi) sprzecznościami: zaangażowanie kontra dystans, pewność prawa kontra innowacyjność, współpraca kontra niezależność, praca bez popełniania błędów kontra przyznawanie się do błędów, szybkość kontra należyta staranność.
- 8. Sędziowie zdają sobie sprawę, że wymierzają sprawiedliwość w społeczeństwie, w którym szybkość reakcji jest wysoko ceniona.
- 9. Podkreśla się znaczenie zdolności uczenia się (nie tylko zdobywania wiedzy).
- 10. Coraz ważniejszy staje się wizerunek zewnętrzny. Teraz bardziej niż kiedykolwiek sędziowie muszą być w stanie zaprezentować istotę i treść swojej pracy w przestrzeni publicznej⁴⁷.

47 S. Roos, E. van Amelsfort-van der Kam, *Op. cit.*, s. 11

Ewaluacja systemu rekrutacji i selekcji kandydatów na urząd sędziego zlecana jest co kilka lat regularnie zewnętrznym badaczom. Obszerny raport z badania zawiera rekomendacje, na podstawie których LSR wprowadza stale usprawnienia i modyfikacje.

Profil kompetencyjny sędziego

Aby zostać sędzią w Niderlandach należy nie tylko spełniać formalne kryteria, ale przede wszystkim posiadać odpowiednie kompetencje⁴⁸. Jest to zasadnicza różnica w stosunku do systemów, gdzie sędzia musi posiadać jedynie określone kwalifikacje⁴⁹. Kompetencje potrzebne sędziemu są precyzyjnie określone i mają bardzo praktyczny charakter. Dokument zawierający pełną listę kompetencji wymaganych od sędziego jest publicznie dostępny na stronie internetowej zachęcającej do pracy w wymiarze sprawiedliwości⁵⁰. **Profil kompetencyjny jest uporządkowanym zestawem kompetencji zawodowych odpowiednich dla konkretnego stanowiska, roli w organizacji lub określonego zawodu.** Tworzy więc zbiór umiejętności niezbędnych do wykonania zadania zgodnie ze standardami przyjętymi w danym zawodzie czy organizacji⁵¹. Aktualny

48 Termin „kompetencje” ma w języku polskim kilka znaczeń. Pierwszym, które może czytelnikowi przyjść na myśl jest „zakres uprawnień urzędu lub urzędnika do zajmowania się określonymi sprawami i podejmowania dotyczących ich decyzji”. W niniejszym raporcie termin ten jest używany w innym rozumieniu oznaczającym „zakres czyjejś wiedzy, umiejętności i doświadczenia”, pozwalający na prawidłowe wykonywanie określonych zadań. Cytaty za: *Słownik Języka Polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/kompetencja;2564077> [dostęp: 20.09.2022].

49 Przykładem takiego systemu jest Polska, gdzie prawnik nieposiadający podstawowych umiejętności (np. prowadzenia rozprawy) może zostać sędzią i od pierwszego dnia pracy musi samodzielnie wykonywać obowiązki przewodniczącego składu.

50 <https://www.werkenbijderechtspraak.nl/wp-content/uploads/2016/08/Referentiefunctie-rechter-4-april-2012.pdf> [dostęp: 16.08.2022].

51 Więcej na temat celów i metod tworzenia profili kompetencyjnych zob. np. M. Sidor-Rządkowska, *Rozdział 7. Zarządzanie kompetencjami a rozwój zawodowy pracowników*, [w:] *taż, Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Warszawa 2013, s. 134-170; M. Garwolińska, *Metodyka tworzenia oczekiwanego profilu kompetencyjnego*, [w:] E. Gruszewska, A. Matel, E. Kuzionko-Ochrymiuk (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. T. 2, Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje*, s. 10-21, https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/7139/1/M_Garwolinska_Metodyka_tworzenia_oczekiwanego_profilu_kompetencyjnego.pdf [dostęp: 20.09.2022].

profil kompetencyjny niderlandzkiego sędziego został przyjęty przez Radę Sądownictwa 4 kwietnia 2012 roku. Co może być zaskakujące dla polskiego czytelnika, profil kompetencyjny sędziego w Niderlandach poświęca bardzo mało uwagi umiejętnościom technicznym i wiedzy prawniczej. Pełny profil kompetencyjny niderlandzkiego sędziego przetłumaczony na język polski znajduje się w załączniku na końcu raportu.

Cały proces selekcji oraz późniejszego szkolenia przyszłych sędziów odnosi

się do profilu kompetencyjnego. **Każdy z elementów procesu selekcji ma za zadanie sprawdzić poziom spełniania konkretnych wymagań stawianych kandydatom.** Ponieważ każda osoba chcąca zostać sędzią w Niderlandach przechodzi najpierw etap asesury i szkolenia, od kandydatów na sędziów nie wymaga się posiadania na starcie wszystkich kompetencji, a jedynie tych, których rozwój w trakcie szkolenia nie jest możliwy (patrz Tabela nr 1 na str. 35).

Inicjowanie konkursu i zasady udziału

Procedura naboru na stanowisko sędziowskie jest inicjowana przez sam sąd. Zarząd sądu samodzielnie decyduje o zwiększeniu lub uzupełnieniu obsady w ramach posiadanego budżetu. Może starać się przyciągnąć doświadczonego sędziego, który pracuje w innym sądzie lub przygotować miejsce dla osoby spoza wymiaru sprawiedliwości, która najpierw pełnić będzie funkcję asesora i przejdzie

kilkuletnie szkolenie. W odróżnieniu od zatrudnienia doświadczonego sędziego, wybór osoby z zewnątrz nie jest wyłączone w gestii samego sądu.

Gdy sąd zdecyduje się ogłosić wakat dla osoby, która jeszcze nie jest sędzią, uruchamia kilkumiesięczny proces selekcji kandydatów na stanowisko asesora (niderl. *rechterlijk in*

opleiding, w skrócie *rio*)⁵². W tym procesie wiodącą rolę odgrywa Krajowa Komisja Selekcji Sędziów (LSR) z siedzibą w Utrechcie. Sąd decydując się na otwarcie wakatów musi poza swoimi potrzebami wziąć pod uwagę także własne możliwości finansowe i lokalowe oraz limit liczby słuchaczy Krajowej Szkoły Sądownictwa, który wynosi 120-130 osób rocznie.

Nabór asesorów w sądach ogłaszany jest publicznie, a selekcja uruchamiana jest cztery razy do roku. Informacje o procedurze i wolnych miejscach w formie ogłoszeń o pracę publikowane są na stronach internetowych wymiaru sprawiedliwości. Co dla polskiego czytelnika może być zaskoczeniem, **sądy w swoich ogłoszeniach starają się przedstawić się z jak najlepszej strony, a nawet zachęcają potencjalnych kandydatów do bezpośredniego kontaktu**

z prezesem sądu celem zadania ewentualnych pytań na temat pracy w danym sądzie. W wywiadach, które przeprowadziliśmy z prezesami sądów, potwierdzili oni, że osoby zainteresowane pracą w charakterze sędziego mogą liczyć na to, że prezes spotka się z nimi przy przysłowiowej kawie i chętnie odpowie na ich pytania. Ogłoszenia publikowane są także w komercyjnych mediach i bazach ogłoszeń o pracę, aby zachęcić jak najwięcej kandydatów⁵³.

Kandydaci składając swoje dokumenty aplikacyjne mogą wyrazić zainteresowanie pracą w co najwyżej dwóch sądach. Wśród dokumentów muszą znaleźć się dowody spełniania kryteriów formalnych, tzn. dyplom ukończenia studiów prawniczych oraz świadectwa pracy potwierdzające co najmniej dwa lata doświadczenia jako prawnik poza wymiarem sprawiedliwości.

⁵² Niderlandzki termin oznacza „sędziego w trakcie szkolenia”, ale ze względu na sprawowanie funkcji sędziowskich w trakcie szkolenia i zakończenie szkolenia powołaniem na urząd sędziego zdecydowaliśmy się używać w tłumaczeniu najbliższego naszym zdaniem pojęcia polskiego tj. terminu „asesor”. Formalnie w Niderlandach kandydaci na sędziów pełnią podczas szkolenia podwójną rolę. Z jednej strony aplikanta przygotowującego się do roli sędziego w procesie teoretycznego i praktycznego szkolenia. Z drugiej powoływani są równolegle do pełnienia funkcji „zastępcy sędziego” (niderl. *rechter-plaatsvervanger*), która to funkcja nie występuje w Polsce, a oznacza prawnika, który nie jest dożywotnio powołany na urząd sędziego, ale wykonuje jego obowiązki w ograniczonym zakresie, np. zasiadając od czasu do czasu w składach wieloosobowych. W Niderlandach występują także zastępcy sędziego, którzy nie przygotowują się do roli pełnoetatowego sędziego. Są to najczęściej doświadczeni prawnicy, posiadający specjalistyczną wiedzę, przydatną przy rozstrzyganiu niektórych spraw. Zastępców sędziego powołuje samodzielnie Zarząd Sądu.

⁵³ Na marginesie należy wspomnieć, że sądownictwo prowadzi kampanie społeczne w mediach promujące pracę w wymiarze sprawiedliwości, aby zachęcić jak najwięcej osób do rozważenia pracy w nim i złożenia swojej aplikacji.

Etap 1 – wybór najlepszych zgłoszeń

Po upływie terminu na przyjmowanie zgłoszeń rozpatruje je powołana *ad hoc* na potrzeby konkursu kilkuosobowa komisja składająca się zarówno z osób reprezentujących sąd, np. członek zarządu sądu lub przewodniczącego wydziału, oraz z przedstawicieli LSR, zarówno członka prezydium, jak i pracownika sekretariatu. Zadaniem komisji konkursowej jest ocena formalna zgłoszeń i następnie wyłonienie spośród nadesłanych zgłoszeń pięciu najbardziej obiecujących kandydatur na każde wolne miejsce. Minimalne kryteria mogą więc różnić się na tym etapie w zależności od jakości zgłoszeń.

Liczba osób, które przechodzą do dalszego etapu selekcji jest ograniczona ze względów praktycznych i finansowych. Wynika to z tego, że proces ten jest żmudny i angażuje dużo zasobów, wymaga także wynajęcia podwykonawców zewnętrznych. Z naszych rozmów z uczestnikami procesu selekcji wynika, że najważniejsze, na co zwracają na tym etapie uwagę członkowie komisji, to treść listu motywacyjnego oraz referencje od osób, z którymi kandydat pracował, stanowiące probierz jakości doświadczenia zawodowego zdobytego przez kandydata.

Etap 2 – test predyspozycji analitycznych

Kolejny, drugi etap, który przechodzą kandydaci, to jeden z dwóch etapów realizowanych przez zewnętrznego podwykonawcę – firmę LTP, która specjalizuje się w prowadzeniu testów psychologicznych na potrzeby selekcji kandydatów do pracy. W tym etapie selekcji kandydaci przechodzą bowiem test predyspozycji intelektualnych. Składają się na nie:

- umiejętność rozumowania werbalnego (test relacji werbalnych i analogii)

- umiejętność rozumowania krytycznego (test Watsona Glasera)
- umiejętność rozumowania abstrakcyjnego (test Abstract Matrix)

Osoby, które uzyskały odpowiednio wysoki wynik, określany jako „poziom powyżej akademickiego”, mogą wziąć udział w kolejnym etapie selekcji – rozmowach z lokalną komisją konkursową. Wynik ten uzyskuje przeciętnie ok. 2/3 wyselekcjonowanych kandydatów. Pozytywny wynik

testu jest ważny przez 3 lata⁵⁴. Ustawienie sztywnej poprzeczki dla kandydatów na sędziów w postaci minimalnego wyniku testu predyspozycji intelektualnych sprawia, że możliwy jest scenariusz, w którym żaden z kandydatów nie przechodzi do dalszego etapu selekcji i konkurs pozostaje nierozstrzygnięty.

W rozmowach z nami, przedstawiciele LSR podkreślali, że – jak wynika z badań naukowych – testy te mają największą moc predykcyjną odnośnie do szans kandydata na utrzymanie się w procesie edukacji i przygotowania do wykonywania zawodu sędziego.

Etap 3 – rozmowy z lokalną komisją

Trzeci etap polega na wybraniu przez lokalną komisję konkursową na każde wolne miejsce od jednego do trzech kandydatów, którzy będą mogli przejść dalej. Komisja dokonuje wyboru po przeprowadzeniu rozmów z kandydatami. Komisja dzieli się na mniejsze panele, z których każdy prowadzi rozmowy osobno. Panele składają się z przedstawicieli różnych grup pracowników sądu, np. jeden z sędziów, a drugi z pracowników sekretariatów. Nie są zakreślone w sposób formalny kryteria jakimi powinna się kierować lokalna komisja na tym etapie, ale LSR przygotowuje dla osób prowadzących takie rozmowy kwestionariusze, które mogą

wykorzystywać jako narzędzia wspomagające rozmowę i proces decyzyjny. SSR prowadzi także szkolenia dla pracowników wymiaru sprawiedliwości z umiejętności prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami do pracy.

Z wywiadów, które przeprowadziliśmy wynika, że lokalna komisja weryfikuje, na ile kandydaci, którzy przeszli do tego etapu wpisują się w ich wyobrażenie osoby, która odpowiada na potrzeby lokalnego sądu. Ważna tu może być zarówno specjalistyczna wiedza z określonej dziedziny prawa, jak i znajomość lokalnych realiów czy zaangażowanie w sprawy społeczne.

⁵⁴ <https://www.werkenbijderechtspraak.nl/rechter-of-raadsheer-worden/elementen-selectieprocedure/> [dostęp: 19.09.2022]

Etap 4 – zintegrowana ocena kompetencji i osobowości (assessment center)

Na czwartym etapie procesu selekcji ponownie angażowana jest zewnętrzna firma LTP, która tym razem przeprowadza rozległą diagnozę osobowości i kompetencji społecznych (ang. *assessment center*)⁵⁵ każdego z kandydatów. Wykorzystywane są w tym celu takie metody diagnostyczne jak półtoragodzinny wywiad z psychologiem, interaktywna gra strategiczna pod presją czasu, odgrywanie scenek zawierających dylemat moralny lub etyczny oraz testy psychologiczne. Mierzą one cechy osobowości (tzw. wielka piątka), preferowane style pracy, osobiste motywatory, style wpływu, zdolność krytycznego myślenia (test Watson-Glaser) czy „ciemną stronę osobowości”, tj. występowanie czynników ryzyka utrudniających funkcjonowanie w relacjach z innymi (Hogan Development Survey)⁵⁶. Celem przeprowadzenia

tego całodniowego badania jest uzyskanie zobiektywizowanej oceny posiadania przez kandydata wymaganych od sędziego kompetencji społecznych, a także wykluczenie występowania u kandydata zbyt dużego natężenia niepożądanych cech osobowości.

Po badaniu każdy z kandydatów otrzymuje rozbudowaną opinię. Jej konkluzja, mimo że może być mniej lub bardziej pozytywna, nie jest decydująca i każdy kandydat może przejść do kolejnego etapu. Jest to jednak decyzja samego kandydata. W razie otrzymania opinii, która go nie zadawała, np. zawiera jednoznacznie negatywną ocenę predyspozycji osobowościowych do pełnienia roli sędziego, kandydat ma prawo jej nie ujawniać i zrezygnować z dalszego udziału w konkursie.

55 Występujące w literaturze polskiej tłumaczenia metody *assessment center* jako „ośrodek oceny” wydają się mocno nietrafioną kalką językową. W charakterystyce tej metody na łamach dwumiesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” Agnieszka Lipińska-Grobelny przywołuje dużo trafniejsze, ale mało popularne nazwy: „ocena zintegrowana” i „bilans kompetencji”, których zbitka prawdopodobnie najlepiej opisuje procedurę stosowaną do oceny predyspozycji kandydatów na sędziów w Niderlandach. Więcej na temat metody *assessment center* zob. A. Lipińska-Grobelny, *Ośrodek oceny (Assessment Center)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 3-4 (2005), s. 102-112, http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/a_lipinska-grobelny_zzl_3-4_2005.pdf [dostęp: 20.09.2022].

56 A.S.M. Niessen, R.R. Meijer, *Op. cit.*, s. 50-51.

Tabela 1. Wykorzystanie metod psychologicznych do badania poziomu kluczowych kompetencji kandydatów na sędziów w Niderlandach.

kompetencja	metoda	test predyspozycji analitycznych	testy osobowości	wywiad z psychologiem	test dylematów moralnych	symulacja (odgrywanie ról)	gra strategiczna	czy można rozwinąć w trakcie szkolenia?
zdolności analityczne i decyzyjność		●				●	●	○
świadomość społeczna			●	●	●			○
samoświadomość i autorefleksja			●	●		●		○
kooperacja i współpraca ⁵⁷			●	●		●		○
perswazyjność			●	●		●		●
zdolność do zmiany			●	●				○
stabilność			●	●		●		○
determinacja			●	●		●	●	●
kierowanie		●	●			●	●	●
elastyczność komunikacyjna			●	●		●		○
wrażliwość interpersonalna			●			●		○

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Assessment Approach for The LSR, LPT* [bez daty i miejsca wydania].

Etap 5 – rozmowy z członkami LSR

Na ostatnim etapie procesu selekcji kandydaci są zatwierdzani lub odrzuceni przez LSR, czyli Krajową Komisję Selekcji Sędziów. Członkowie LSR tworzą mieszane pary złożone z prawnika (sędziego lub zawodowego pełnomocnika) oraz osoby spoza wymiaru sprawiedliwości. Każdy kandydat spotyka się

z trzema takimi parami, które przeprowadzają z nim indywidualne czterdziestopięciominutowe wywiady. Posługują się przy tym przygotowanym wcześniej kwestionariuszem, ale mają swobodę w stosowaniu go i mogą także zadawać pytania spoza listy.

57 W oryginalnym tekście angielskim „cooperation and collaboration”.

Celem tych wywiadów jest wszechstronne poznanie kandydata i sprawdzenie, na ile posiada on odpowiednie predyspozycje do zostania dobrym sędzią z punktu widzenia polityki centralnej wymiaru sprawiedliwości, za której kształtowanie w tym obszarze odpowiada sama LSR. Według członków LSR, z którymi rozmawialiśmy, bardzo ważne jest dla nich upewnienie się na tym etapie, że kandydat ma odpowiednią wrażliwość społeczną – zna społeczeństwo i będzie potrafił rozumieć ludzi i komunikować się z różnymi osobami, które mogą trafić do sądu.

Drugim elementem, który powracał w rozmowach jest upewnienie się, że kandydat potrafi zarówno trzymać się swojego zdania i bronić go, jak i być elastyczny, tj. umie reagować adekwatnie na nowe informacje i potrafi zmienić wyrobione wcześniej na dany temat zdanie. Biorąc pod uwagę diagnozę psychologiczną oraz rozmowy z członkami LSR, Krajowa Komisja podejmuje ostateczną decyzję o powierzeniu lub odmowie powierzenia kandydatowi stanowiska asesora.

Jeśli kandydat został odrzucony, nie może ubiegać się o asesurę przez kolejne trzy lata. Jeśli chciałby poznać dokładne powody decyzji, otrzymuje numer telefonu do przewodniczącego komisji konkursowej, z którym może na ten temat porozmawiać. Jeśli zgodę LSR otrzymał tylko jeden kandydat na dane miejsce, rozpoczyna on asesurę. Jeśli zgodę LSR otrzymała większa liczba osób na miejsce, ostateczną decyzję kogo zatrudnić podejmuje sąd, do pracy w którym ta osoba kandydowała. Jeśli zdecydowały się na nią oba sądy, które kandydat wskazał na początkowym etapie rekrutacji, ma on tydzień na dokonanie wyboru. Osoby zaakceptowane przez LSR, ale nie wybrane spośród kilku osób przez żaden z sądów, do których kandydowały, mogą ponownie startować w konkursach i przez przez dwa lata nie muszą powtarzać testów ani rozmów z przedstawicielami LSR.

Wybrani kandydaci zanim zostaną pełnoprawnymi sędziami przechodzą kilkuletni proces treningu i weryfikacji.



Szkolenie i weryfikacja asesorów

Asesorów formalnie powołuje Minister Sprawiedliwości⁶⁰. Otrzymują oni wynagrodzenie w wysokości od 2400 do 3860 Euro brutto (wysokość jest zależna od posiadanego doświadczenia oraz szczebla nauki i stanowi ok. 1/3 zarobków sędziego)⁶¹. Doświadczenie decyduje

także o tym jak długi będzie proces szkolenia danego asesora. Istnieją dwie zasadnicze ścieżki szkolenia. Dla prawników posiadających od dwóch do pięciu lat doświadczenia zawodowego proces szkolenia trwa cztery lata. Dla prawników z doświadczeniem co najmniej

⁶⁰ Ustawa o statusie prawnym urzędników sądowych (niderl. *Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren*) z 19 listopada 1996, art. 2, ust. 8, <https://wetten.overheid.nl/BWBR0008365/2017-01-01#Hoofdstuk6A> [dostęp: 16.08.2022].

⁶¹ <https://www.werkenbijderechtspraak.nl/rechter-of-raadsheer-woorden/opleiding-rio-beperkt/> [dostęp: 16.08.2022].

sześciu lat pracy szkolenie trwa od 15 do 24 miesięcy⁶².

Asesorzy w Niderlandach szkoleni są w sposób zindywidualizowany. Na podstawie danych z procesu selekcji i rozmowy z nowo powołanym asesorem określa się precyzyjnie, które kompetencje posiada on na wystarczająco wysokim poziomie, a które wymagają rozwoju, szkoleń i praktyki⁶³.

W ciągu pierwszych trzech miesięcy, czyli na wstępnym etapie szkolenia, asesor zapoznaje się z systemem sądownictwa w Niderlandach, systemem nauki w SSR, innymi asesorami oraz jest szkolony w zakresie podstawowych kompetencji i umiejętności oczekiwanych od sędziego: komunikacji, współpracy, uzasadniania decyzji, udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej, przesłuchiwania, przewodzenia posiedzeniom czy rozwiązywania konfliktów. Zadania praktyczne na tym etapie ograniczają się do biernego uczestnictwa w posiedzeniach, pisania projektów decyzji i uzasadnień oraz udziału w pracy administracyjnej sądu. W tym czasie ustalany

jest z asesorem także indywidualny program dalszego rozwoju⁶⁴.

Asesorzy uzupełniają swoją wiedzę korzystając ze szkoleń organizowanych zarówno centralnie przez Krajową Szkołę Sądownictwa w Utrechcie, jak i lokalnie w swoich sądach. Bardzo ważnym elementem szkolenia są praktyki w różnych instytucjach: kancelariach prawniczych, biurach porad prawnych, policji, zakładach karnych czy w prokuraturze⁶⁵.

Co ciekawe, od asesorów wymaga się dużej samodzielności. Są oni odpowiedzialni nie tylko za zdobycie potrzebnych im kompetencji, ale także np. zapewnienie sobie samemu praktyk⁶⁶.

Szkola kształcąca asesorów podkreśla wagę kompetencji społecznych. Dobra znajomość prawa jest uznawana za kompetencję umożliwiającą pracę w zawodzie sędziego, ale nie za czynnik wystarczający. **Posiadanie takich kompetencji jak umiejętność współpracy, komunikatywność, decyzyjność czy profesjonalizm także uważa się za konieczny warunek, aby zostać sędzią.** Ponieważ część z tych

62 <https://www.werkenbijderechtspraak.nl/rechter-of-raadsheer-worden/werving-selectie-en-opleiding/> [dostęp: 19.09.2022].

63 <https://ssr.nl/rio-opleiding/studiegids/intakegesprek/> [dostęp: 19.08.2022].

64 <https://ssr.nl/rio-opleiding/studiegids/voorfase/> [dostęp: 16.08.2022].

65 <https://www.werkenbijderechtspraak.nl/rechter-of-raadsheer-worden/opleiding-rio-beperkt/> [dostęp: 16.08.2022].

66 <https://ssr.nl/rio-opleiding/> [dostęp: 16.08.2022].

kompetencji najlepiej rozwija się w grupie, przywiązuje się dużą wagę do pracy zespołowej⁶⁷.

W obowiązki sędziego asesorzy w Niderlandach wdrażani są stopniowo pełniąc funkcję „zastępcy sędziego”. Pierwsze doświadczenie orzecznicze zdobywają, zasiadając w składach trzyosobowych z doświadczonymi sędziami. Każdy z asesorów ma swoich mentorów i prowadzi elektroniczne portfolio swoich osiągnięć i postępów w rozwoju. Portfolio jest podstawą do okresowej oceny przez grono niezależnych wizytatorów. Składa się ono zarówno z sędziów jak i z pięciu psychologów. Ocena dokonywana jest co najmniej raz w trakcie szkolenia i na jego koniec. W przypadku mniej doświadczonych asesorów, przechodzących kilkuletni proces szkolenia, liczba i częstotliwość ocen są większe. Dwukrotna negatywna ocena postępów skutkuje przerwaniem asesury. Asesorzy, którzy ukończą zaplanowany okres szkolenia z pozytywną oceną spełniania wymagań, jakie stawia profil kompetencyjny sędziego, są rekomendowani Zarządowi Sądu do nominacji na urząd

sędziego. Od negatywnej decyzji Zarządu asesor może się odwołać⁶⁸. Ostatecznie Rada Sądownictwa przedstawia Ministrowi Sprawiedliwości rekomendację do powołania asesora na urząd sędziego, a ten przedstawia wniosek królowi. Powołania na dożywotni urząd sędziego dokonuje dekretem królewskim panujący monarcha⁶⁹. Po kontrasygnacie dekretu przez Ministra Sprawiedliwości kandydat zostaje sędzią⁷⁰.

Z naszych rozmów z sędziami wynika, że kilkanaście procent asesorów nie kończy procesu szkolenia i nie zostaje sędziami. Sytuacja taka jest postrzegana jako niepożądana. Wymiar sprawiedliwości Niderlandów stara się jednak reagować na nią nie poprzez obniżenie oczekiwań wobec osób, które miałyby otrzymać nominację, ale podnosząc poprzeczkę dla kandydatów na asesorów. Za jeden z celów rozbudowanego procesu selekcji uważa się wybranie takich kandydatów, którzy dadzą największą gwarancję ukończenia procesu szkolenia i przejścia pozytywnie weryfikacji skutkującej przedstawieniem do powołania na dożywotni urząd sędziego.

67 <https://ssr.nl/rio-opleiding/> [dostęp: 16.08.2022].

68 <https://ssr.nl/rio-opleiding/studiegids/beoordeling/> [dostęp: 16.08.2022].

69 Konstytucja Królestwa Niderlandów (niderl. *Grondwet voor het Koninkrijk der Nederlanden*) z 28 marca 1814, art. 117, ust. 1, http://biblioteka.sejm.gov.pl/wp-content/uploads/2015/10/Holandia_pol_010711.pdf [dostęp: 19.09.2022] oraz Ustawa o statusie prawnym urzędników sądowych, art. 2, ust. 1.

70 Wymóg wynikający z art. 47 Konstytucji Królestwa Niderlandów.



Podsumowanie i wnioski

Z pewnością niderlandzkie sądownictwo cieszy się w praktyce bardzo dużą niezależnością. Osiągnięto ono daleko idącą autonomię od władzy wykonawczej i ustawodawczej mimo braku wielu formalnych gwarancji niezależności spotykanych w innych krajach. Zinternalizowanie przez niderlandzkich prawników związku pomiędzy zdaniem opinii publicznej, a niezależnością swojej profesji, wydaje się kluczowym elementem sprawiającym, że władza sądownicza w Niderlandach może cieszyć się w praktyce tak daleko idącą niezależnością.

Czynnikami sprzyjającym temu stanowi rzeczy są z pewnością wysokie kompetencje niderlandzkich sędziów, nie tylko w dziedzinie wymierzania sprawiedliwości, ale także komunikacji, zarządzania i egzekwowania od siebie i swoich kolegów wysokiej jakości pracy. Nie byłoby to zapewne możliwe, gdyby nie świadomy wybór do grona sędziów osób posiadających nie tylko zdolności intelektualne potrzebne do wykonywania tego zawodu, ale także odpowiednie predyspozycje psychologiczne. Jest to osiągnięte przez wykorzystanie od kilku dekad testów psychologicznych w procesie naboru do zawodu sędziego oraz poważne traktowanie ich wyników w procesie selekcji kandydatów.

Historia relacji niderlandzkiego sądownictwa z pozostałymi władzami i społeczeństwem pokazuje, że wysokie zaufanie do sędziów przekłada się najpierw na praktyczną niezależność od polityków, a w końcu może przełożyć się także na niezależność instytucjonalną. W końcu Rada Sądownictwa i niezależność organizacyjna sądownictwa powszechnego od niderlandzkiego rządu zostały wprowadzone relatywnie niedawno, dwie dekady temu, a wysokie oceny niezależności niderlandzkich sądów mają dużo dłuższą tradycję. Nie są one więc następstwem niezależności instytucjonalnej, ale kształtującej się przez stulecia kultury organizacyjnej i kultury politycznej.

Dzisiaj od sądownictwa Królestwa Niderlandów możemy nauczyć się przede wszystkim wykorzystania osiągnięć takich dziedzin nauki jak psychologia i zarządzanie zasobami ludzkimi. Pomogłoby to przyspieszyć proces kształtowania się kultury organizacyjnej sądów charakterystycznej dla dojrzałych państw demokratycznych.

Nauki społeczne dostarczają zweryfikowanych wieloma badaniami i latami praktyki metod i narzędzi, które mogą posłużyć do osiągnięcia podobnego

wpływu na kondycję korpusu władzy sądowniczej w Polsce. Trzeba jednak pamiętać, że konieczne jest do tego nie tylko przygotowanie profilu kompetencyjnego polskiego sędziego oraz zaangażowanie specjalistów, którzy zaadaptują narzędzia i zapewnią profesjonalną diagnozę kompetencji kandydatów. Najważniejsze jest potraktowanie zobiektywizowanej oceny szerokich

kompetencji kandydatów z należytą powagą w procesie decyzyjnym. Na nic zdadzą się nawet najlepsze metody pomiaru kompetencji, jeśli na końcu decyzja o wyborze osoby na stanowisko sędziowskie będzie zależała od wyniku arbitralnego głosowania członków zgromadzenia sędziów, kolegium sądu czy Krajowej Rady Sądownictwa.

Spis zdjęć

okładka	Figura z brązu przed Sądem Najwyższym w Hadze, Shutterstock
str. 8	Zabytkowy budynek sądu z roku 1782 w miejscowości Oosterzee we Fryzji, fot. Vincent van Zeijst, Wikimedia Commons
str. 14	Współczesny budynek Sądu Okręgowego w s'Hertogenbosch, Shutterstock
str. 17	Gmach Sądu Najwyższego w Hadze, Shutterstock
str. 19	Wejście do siedziby Rady Sądownictwa w Hadze, Shutterstock
str. 24	Arkusz testu matrycowego używanego do pomiaru poziomu umiejętności rozumowania abstrakcyjnego, Shutterstock
str. 35	Zdjęcie umieszczone w nagłówku profilu sądów powszechnych Królestwa Niderlandów w serwisie Facebook, www.facebook.com/Rechtspraak/ [dostęp: 5.10.2022]
str. 38	Zdjęcie zespołu badawczego Fundacji Court Watch Polska z członkami i pracownikami Krajowej Komisji Selekcji Sędziów (LSR) w siedzibie Komisji w Utrechcie

Załącznik: Profil kompetencyjny sędziego sądu powszechnego w Królestwie Niderlandów

Tłumaczenie na podstawie angielskiej wersji dokumentu „Referentiefunctie: rechter” z 4 kwietnia 2012 roku udostępnionej przez LSR: Bartosz Pilitowski

INFORMACJE OGÓLNE	
Stanowisko	sędzia
Organizacja	sąd
Jednostka organizacyjna	wydział lub zespół
Data	[puste]
Poziom	poziom 1
Wynagrodzenie	kategoria 9
Cel	
Cel stanowiska	czynności: przygotowywanie i kierowanie sprawami, kierowanie rozprawami sądowymi, badanie ugód między stronami i/lub podejmowanie i uzasadnianie rozstrzygnięć; ramy: praca w obowiązujących ramach prawnych, w sposób niezależny i bezstronny, w ścisłej współpracy z innymi urzędnikami sądowymi, z uwzględnieniem kontekstu społecznego; wynik: koncentracja na sprawowaniu wymiaru sprawiedliwości oraz terminowym, sprawiedliwym i skutecznym rozstrzyganiu sporów ze stałą dbałością o jedność prawa, rozwój prawa, a także o ochronę prawną i leżące u podstaw sprawy problemy społeczne.

MIEJSCE W ORGANIZACJI	
Pozycja i otoczenie	- sędzia jest częścią sądownictwa w Niderlandach; - sędzia wykonuje czynności w jednej izbie i/lub jako członek kilku izb w ramach jednego wydziału lub zespołu sądu; - sędzia współpracuje z innymi sędziami i urzędnikami sądowymi; - podstawę organizacyjną sądu tworzą zespoły sklasyfikowane według jurysdykcji lub specjalności; każdy zespół prowadzony jest przez przewodniczącego zespołu; zespoły mogą być częścią wydziału, którym kieruje przewodniczący wydziału; przewodniczący zespołu odpowiada za wyniki zespołu przed zarządem sądu lub, jeśli istnieje struktura wydziałowa, przed przewodniczącym wydziału; przewodniczący wydziału odpowiada przed zarządem sądu.
OBOWIĄZKI	
A. Prowadzenie spraw	- dbanie o merytoryczne przygotowanie sesji (samodzielnie lub przez delegację zadań); - poznawanie i branie pod uwagę kontekstu społecznego sprawy; - prowadzenie spraw sądowych, mając na celu zbadanie stanowisk prawnych stron procesowych i odkrycie istoty sprawy; - podejmowanie decyzji zarządczych o sposobie rozpoznania i załatwienia sprawy; - przesłuchanie i zadawanie pytań uczestnikom procesu w celu umożliwienia im złożenia wyjaśnień i w celu poznania istotnych faktów; - w zależności od procedury, próbowanie ułatwienia zawarcia i realizacji porozumienia między stronami podczas rozprawy; - dbanie o dokładny zapis przebiegu rozprawy.
B. Wydawanie orzeczeń i decyzji	- formułowanie uzasadnionych prawnie i merytorycznie orzeczeń; - podejmowanie decyzji i orzekanie ze stałą dbałością o jedność prawa, rozwój prawa, a także o ochronę prawną i leżące u podstaw sprawy problemy społeczne; - zapewnienie starannego prawnego i merytorycznego uzasadnienia wyroków oraz decyzji wyjaśnionych i umotywowanych zrozumiale dla stron postępowania, z uwzględnieniem społecznego kontekstu sprawy; - formułowanie wypowiedzi i decyzji w sposób logiczny i zrozumiały, zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej.
C. Kierowanie	- kierowanie mające na celu sprawną i efektywną pracę sądu; - inicjowanie usprawnień i innowacji w pracy sądu.

D. Komunikacja	• zapewnienie przejrzystej komunikacji ze wszystkimi zaangażowanymi uczestnikami, mające na celu zwiększenie stopnia akceptacji orzeczeń oraz w taki sposób, aby strony postępowania czuły się „wysłuchane”; • manifestowanie bycia świadomym społecznego wpływu sprawy na wszystkich zaangażowanych.
E. Jakość	• nadążanie za zmianami prawnymi i społecznymi; • poszukiwanie, analiza i zastosowanie wiedzy specjalistycznej; • pozyskiwanie, interpretacja i uwzględnianie specjalistycznej wiedzy pozaprawnej w zakresie i w stopniu, w jakim jest to istotne dla wydania orzeczenia sądowego; • monitorowanie i zarządzanie jakością działań sądowych, w tym jakością wyroków i decyzji.
F. Formowanie prawa i polityki prawnej	• wnoszenie merytorycznego wkładu w kształtowanie/rozwój prawa oraz formowanie wspólnej polityki prawnej w określonym obszarze zainteresowań; • udział w wewnętrznej debacie prawnej.
G. Interwizja, autorefleksja, szkolenie, coaching	• wnoszenie wkładu w pracę kolegów poprzez interwizje (omawianie wyników pracy w grupie); • recenzowanie projektów decyzji; • refleksja nad własnym zachowaniem i zachowaniem innych (pozytywnym i negatywnym); refleksja nad merytorycznymi uwagami poczynionymi przez innych w trakcie procesu; praktykowanie umiejętności dawania i otrzymywania informacji zwrotnej oraz umiejętności przyznawania się do błędów; • zapewnianie szkoleń, coachingu i przekazywanie wiedzy innym pracownikom na terenie sądu; • inwestowanie we własny rozwój zawodowy.

ZASADY PRACY	
Zakres odpowiedzialności i kompetencji	• odpowiedzialny za orzekanie i rozwiązywanie sporów w powierzonych sprawach; samodzielnie w sprawach rozpoznawanych jednoosobowo; wspólnie z innymi sędziami w sprawach rozpoznawanych przez skład wieloosobowy; • odpowiedzialny za prowadzenie i rozliczenie powierzonych spraw; • odpowiedzialny za merytorycznie prawidłowe załatwienie spraw; • odpowiedzialny za postępy w rozpoznawaniu sprawach i rozliczalny z zobowiązań dotyczących wyników pracy; • współodpowiedzialny za wyniki i kształtowanie polityki w zespole, wydziale i sądzie; • współodpowiedzialny za wnoszenie wkładu do porządku w zespole.
Ramy	• niezależne podejmowanie decyzji na podstawie przepisów ustawowych, wykonawczych i innych źródeł prawa; • w ramach porozumień dotyczących polityki prawnej, które mają zastosowanie na poziomie krajowym, sądowym i zespołowym.
KONTAKTY	
Kontakt	• z personelem prawnym i administracyjnym; • z urzędnikami sądowymi; • z prezesem i innymi członkami kolegium sądu; • z przewodniczącym zespołu; • z innymi sędziami, w tym sędzią prasowym; • z kolegami z sądów, organów odwoławczych, Rady Stanu i Sądu Najwyższego; • z uczestnikami procesu.
Cel kontaktów	• podejmowanie decyzji i formułowanie orzeczeń; • bycie przekonywanym na podstawie argumentów; • dbałość o osiąganie postępów w sprawie i merytoryczność procesu; • interwizja oraz prowadzenie szkoleń, coaching i transfer wiedzy; • rozstrzyganie sporów.

KLUCZOWE WYZWANIA I KOMPETENCJE (ZACHOWANIA, UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZA)	
Kluczowe wyzwania	orientacja społeczna: znaczenie i skuteczność społeczna wymagają, aby sądownictwo zapewniało rozstrzyganie sporów w sposób, który przyczynia się do rozwiązania podstawowych problemów stron i społeczeństwa oraz w szerokim zakresie uwzględnia poczucie sprawiedliwości obywateli; wymaga to zewnętrznej orientacji sędziego na społeczeństwo; dbałość o wizerunek: wymiar sprawiedliwości znajduje się w centrum uwagi opinii publicznej, ze stałą uwagą mediów; indywidualny sędzia dba o wizerunek, zachowując uczciwość i autorytet; z odpowiednim stopniem asertywności; w taki sposób, że sędzia jako autorytet jest punktem odniesienia w społeczeństwie; bezzstronność: w społeczeństwie istnieje ciągła potrzeba bezstronnego i niezależnego autorytetu o wysokich wymaganiach dotyczących uczciwości, wiedzy fachowej i szybkości; wymaga to silnej świadomości własnej roli w społeczeństwie i sądownictwie; wgląd w sposób, w jaki symbolika prawa jest reprezentowana w roli sędziego, a także umiejętność przestrzegania zasad (granic) i rozliczania z tego innych; nastawienie na rozstrzyganie sporów: nieustanne poszukiwanie sposobów rozwiązywania sporów, podejmowania decyzji i tworzenia ostatecznych rozstrzygnięć; wymaga to zrozumienia istoty sprawy, zgłębienia rzeczywistego problemu, poszukiwania rozwiązań i uzyskania akceptacji; balansowanie między żądaniami stron, a akceptowalnością decyzji; umiejętność argumentacji prawnej: podejmowanie decyzji w oparciu o trafność argumentacji prawnej wymaga perswazyjnego przekazywania argumentów i chęci przekonania; umiejętność wyrażania myśli na piśmie: pisemne formułowanie decyzji w sprawach odwoławczych wymaga jasnego, skutecznego uzasadniania; umiejętność balansowania pomiędzy ilością a jakością rezultatów: zachowywanie równowagi między tempem a jakością pracy nawet pod presją dużej ilości spraw wymaga dobrego rozeznania, szybkiego zrozumienia sytuacji prawnej oraz jasnego uzasadniania podejmowanych decyzji; odpowiedzialność przed zespołem i za zespół: dbałość o wyniki własne i innych oraz chęć dążenia do poprawy na podstawie obserwacji własnych i cudzych (w toku interwizji).

Oczekiwane zachowania	świadomość społeczna: monitoruje sytuację społeczną i kształtuje własny wizerunek w kontekście sądownictwa; poszukuje znanych, nowych i sprzecznych informacji oraz różnych perspektyw, które mogą mieć wpływ na osąd i postępowanie sądowe; wykazuje świadomość wpływu różnic i pochodzenia stron; ma wgląd na wpływ własnej roli i pozycji w kontekście społecznym i uwzględnia to, zachowując dystans; analiza: zajmuje się problemami poprzez rozwikłanie, systematyczne badanie i ocenę sytuacji, procesów i różnorodności danych; zadaje pytania oparte na zrozumieniu; posługuje się logicznym tokiem myślenia, który prowadzi do jednoznacznego i przejrzystego wyjaśniania podczas wypowiedzania się; słuchanie: wykazuje zrozumienie dla sytuacji innych i nawiązuje kontakt osobisty; zwraca uwagę na motywacje innych, a także odbiera mniej wyraźne sygnały; aktywnie słucha – daje innym poczucie, że ich komunikat jest odbierany; perswazja: zapewnia jasny i jednoznaczny wgląd w przebieg procesu, który doprowadził do podjęcia decyzji; udaje się w ten sposób uzyskać większą akceptację stron dla decyzji; formułuje myśli zwięźle i jasno; tam, gdzie to możliwe przewodzi w zbliżaniu stanowisk stron i mediuje w celu rozwiązaniu sporu; zarządzanie: planuje i organizuje własne działania; angażuje innych w istotne sprawy; w miarę możliwości deleguje innym zadania optymalnie wykorzystując ich wiedzę i czas; informuje innych o postępach prac; doskonalą sposób pracy (treść, jakość, terminowość); współpraca: jest otwarty na współpracę z innymi; przejmuje inicjatywę i korzysta z okazji do dzielenia się wiedzą, wspierania innych oraz, w ramach konsultacji, poprawy jakości i wydajności sądownictwa; pewność siebie i autentyczność: wykazuje dumę i pasję dla sądownictwa oraz wiarę we własną wartość; osobiście odpowiada za podjęte decyzje; wykazuje się indywidualnością i solidnością, dzięki czemu własne osiągnięcia zyskują na sile; bierze pod uwagę własny zespół, sąd oraz całość wymiaru sprawiedliwości; odważy się, w razie potrzeby, sprzeciwić ogólnie przyjętym poglądom i postępować inaczej; jest zaradny; jest gotów do wymiany punktów widzenia i zmiany poglądów; jasno określa oczekiwania i wyznacza granice; elastyczność: dostosowuje własne podejście, gdy zmienia się sytuacja lub dają ku temu podstawy uzyskane informacje; samoświadomość: zna ograniczenia swojej wiedzy i posiadane preferencje w rozpoznawaniu spraw; wykazuje wgląd w pochodzenie własnego zachowania i jego wpływ na innych; zdolność uczenia się i autorefleksja: jest otwarty na informacje zwrotne od innych i przyjmuje postawę uczenia się; jest ciekawy, aktywnie poszukuje nowych i/lub innych sytuacji; włącza do własnego repertuaru zdobytą wiedzę; decyzyjność: podejmuje decyzje na podstawie dostępnych danych; nie czeka i nie unika podejmowania decyzji; działa zdecydowanie, nawet pod zwiększoną presją.
-----------------------	--

Konieczne umiejętności	• postępuje uczciwie; • wykazuje zdecydowanie; • szybko rozumie stanowiska prawne i społeczne; • kieruje sprawami i rozprawami; • zarządza oczekiwaniami stron uwzględniając konsekwencje społeczne; • posiada umiejętność wypowiedania się w mowie i piśmie; • aktywnie słucha; • deleguje i oddelegowuje specjalistów; • daje i przyjmuje informację zwrotną; • potrafi konstruktywnie przekształcić obserwacje w ulepszenia; • potrafi oszacować prawne i społeczne konsekwencje własnego osądu; • ma krytyczny osąd; • równoważy wydajność i jakość oraz precyzję i szybkość.
Wiedza i doświadczenie	• ukończone studia prawa niderlandzkiego i szkolenie sędziowskie; • potwierdzone doświadczenie zawodowe.



Opracowanie raportu: Bartosz Pilitowski

Współpraca: Stanisław Burdziej, Daria Hofman

Korekta: Sunniva Szczepanowska-Lay

Projekt graficzny: Michał Popiela

Skład i łamanie: Karol Grzywaczewski

Wydawca: Fundacja Court Watch Polska

© Fundacja Court Watch Polska, Toruń 2022

Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons:

© ⓘ ⓘ ⓘ Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych

4.0 Międzynarodowe (CC BY-NC-ND 4.0)

ISBN 978-83-964186-4-7

Toruń 2022

Wydanie raportu było możliwe dzięki wsparciu Ministerstwa Spraw Zagranicznych Królestwa Niderlandów.



Kingdom of the Netherlands

Niezależność sądownictwa w ciągu ostatnich kilku lat stała się tematem rozważań nie tylko ekspertów od wymiaru sprawiedliwości, konstytucjonalistów i filozofów prawa, ale także przedmiotem gorących politycznych sporów oraz zainteresowania opinii publicznej. W niniejszym raporcie analizujemy w jaki sposób zabezpieczona jest niezależność sądownictwa w Królestwie Niderlandów. Zastanawiamy się także, które z szerokiego arsenału środków wykorzystywanych w Niderlandach do utrzymania wysokiego poziomu niezależności sądów miałyby potencjalnie zastosowanie także w Polsce. Postanowiliśmy przyrzeć się bliżej instytucjom formalnym

i nieformalnym, które przekładają się na wysoką niezależność sądów, jak i niezawisłość sędziów w Królestwie Niderlandów. Wykorzystaliśmy takie metody jak obserwacja i wywiady z uczestnikami systemu (sędziami, asesorami, prezesami sądów, członkami organów decyzyjnych w ramach sądownictwa), które przeprowadziliśmy zdalnie i osobiście w czasie wizyty w Niderlandach. Była ona poprzedzona rozległym *desk research* obejmującym zarówno dokumenty źródłowe (akty prawne, dokumenty, raporty z ewaluacji, strony internetowe i publikacje niderlandzkiego wymiaru sprawiedliwości), jak i opracowania naukowe i urzędowe.

Kontakt

www: courtwatch.pl
email: info@courtwatch.pl
tel: +48 533 205 014

adres biura:
ul. Moniuszki 5/8
87-100 Toruń

ISBN 978-83-964186-4-7

