

Wstęp

Zainteresowanie autora monografii tematyką podejmowania przez organizacje publiczne, na przykładzie sądu, działań z obszaru zaangażowania społecznego wynika z trzech zasadniczych powodów. Po pierwsze, pomimo że sprawność sądów w obszarze podstawowym – orzecznictwym jest pozytywnie oceniana przez Komisję Europejską, to sądy nie cieszą się zaufaniem ze strony społeczeństwa. Co prawda kryzys zaufania nie dotyczy tylko sądów. Jest on symptomatyczny w ogóle dla relacji społecznych. Sądy, a w szczególności orzecznicy, w trosce o zachowanie niezależności wobec pozostałych władz i niezawisłości stały się hermetyczne i niezrozumiałe dla interesariuszy, a w konsekwencji nietransparentne w podejmowanych działaniach. Komunikacja pomiędzy sądami a interesariuszami ma charakter przede wszystkim formalny.

Po drugie, wieloletnie obserwacje autora wskazują, że w sądownictwie zachodzą zjawiska, które do tej pory nie zostały zbadane i opisane. Dotyczą one m.in. podejmowania przez sądy działań społecznie zaangażowanych. Z badań empirycznych, których wyniki zaprezentowano w rozdziale IV wynika, że sądy intuicyjnie, oddolnie oraz dobrowolnie na uboczu podstawowej działalności orzecznictwej, podejmują działania społecznie zaangażowane. Część z tych działań jest odpowiedzią na potrzeby edukacyjne i informacyjne społeczności lokalnych, w których sądy funkcjonują. Otwarcie sądów na oczekiwania społeczności lokalnych jest reakcją m.in. na wyżej opisany brak zaufania wobec nich ze strony społeczeństwa. Tymczasem podejmowanie działań prospołecznych przez sądy buduje wzajemne zaufanie i wpływa na transparentność relacji z interesariuszami.

Po trzecie, w zakresie zaangażowania społecznego organizacji publicznych, w tym sądów, występuje luka poznawcza. Brakuje badań dotyczących, w szczególności motywów podejmowania działań prospołecznych przez organizacje publiczne, czy też czynników, które mają na nie wpływ. Ich niedostatek może wynikać z faktu, że uznaje się odpowiedzialność społeczną za nieodłączny cel funkcjonowania tych organizacji. Tymczasem działania wpisują się w koncepcję społecznej odpowiedzialności, o ile wykraczają poza rutynowe działania organizacji. Ponadto wskazać należy, że co do zasady organizacje sektora publicznego i sposób zarządzania nimi pozostawały na uboczu zainteresowania dynamicznie rozwijającej się nauki i praktyki zarządzania. W ostatnich latach pojawiło się zwiększone zapotrzebowanie na podstawy teoretyczne zarządzania w sektorze publicznym oraz w jednostkach tworzących ten sektor, w ramach rozwijającej się dyscypliny szczegółowej nauk o zarządzaniu – zarządzania publicznego.

Wysiłek związany z podejmowaniem przez sądy różnych działań społecznych, jak zaznaczono, nie doczekał się jak do tej pory szerszej analizy w literaturze przedmiotu, ale także wypracowania modelu przejścia tej organizacji na wyższy etap rozwoju, czyli również zaangażowania społecznego. Ten właśnie problem autor podejmuje w monografii.

Sądy były do tej pory postrzegane w zasadzie wyłącznie jako byt prawny, a prace naukowe ich dotyczące zdominowane przez wydziały prawa uczelni wyższych. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku administracji publicznej. Jednak w latach 70. i 80. poprzedniego stulecia zaczęto zauważać, że administracja publiczna nie nadąża za społecznymi oczekiwaniami i potrzebami. Zaczęto kopiować metody i techniki z biznesu. W ten sposób ukształtował się paradygmat nowego zarządzania publicznego (*New Public Management* – NPM). Nowe zarządzanie publiczne stało się jedną z głównych inspiracji w procesie transformacji ustrojowej i gospodarczej w Polsce. Recepta na sprawną administrację zapropo-

nowana przez NPM zawiodła. Ponadto zaczęła niszczyć istotne wartości starej administracji¹. Teoretycy i praktycy zajmujący się administracją publiczną dostrzegają jednak w paradygmacie nowego zarządzania publicznego także pozytywne aspekty. Podnoszą fakt, że stał się on stymulatorem obniżenia kosztów usług publicznych, poprawy ich jakości oraz wzrostu efektywności i skuteczności zarządzania sprawami publicznymi². Aktualnie panuje przekonanie, że zarządzanie sprawami publicznymi musi opierać się na pragmatycznym wyborze między mechanizmami zarządzania właściwymi dla państwa, rynku i sieci oraz poprawnej ich kombinacji³. Pozostaje ono również aktualne w stosunku do sądownictwa.

Sąd jest organizacją publiczną, a jego ramy organizacyjne, sposób funkcjonowania określają przepisy prawne. Także cele tej organizacji są ściśle określone w regulacjach. Działania prospołeczne wykraczają poza działalność podstawową sądu (ustawową) związaną z wymierzaniem sprawiedliwości. Podejmowanie przez organizacje biznesowe działań prospołecznych, w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR), w tym jego zaangażowania społecznego (*corporate community involvement/investment*) doczekały się licznych publikacji, w ramach których prezentowano wyniki badań empirycznych⁴. Poszukiwano przyczyn podejmowania przez organizacje biznesowe działań prospołecznych. Teoretyczne podstawy podejmowania przez organizacje biznesowe działań z zakresu CSR osadzono w teorii legitymizacji, interesariuszy i instytucjonalnej. Jak do tej pory nie prowadzono żadnych badań w obszarze zaangażowania społecznego sądów, stąd też należało pogłębić wiedzę poznawczą o tym zjawisku, opisać jego skalę oraz czynniki mające na to wpływ. Podstawowym problemem społecznej odpowiedzialności w różnych jej odmianach jest różnorodność organizacji, które aspirują do wdrażania różnych prospołecznych działań. W sensie normatywnym rozwiązanie tego problemu prowadzi do sformułowania praktycznych dyrektyw takiego zarządzania organizacją, aby uzyskane efekty podejmowanych działań były jak najlepsze, efektywne i przyniosły organizacji korzyść społeczną, a w wielu przypadkach także ekonomiczną. W sensie pozytywnym rozwiązanie problemu różnorodności prowadzi do poszukiwania najlepszych praktyk zarządczych i społecznie odpowiedzialnych działań. Niewątpliwie

¹ M. Kulesza, *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*, Warszawa 2013, s. 61.

² W. Kieżun, *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego*, *Współczesne Zarządzanie* 2012, Nr 2/202; B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Warszawa 2004; O. Lissowski, *Kierunki modernizacji zarządzania publicznego*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Warszawa 2014; S. Mazur, K. Olejniczak, *Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym*, [w:] K. Olejniczak (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Warszawa 2012, s. 33; H. Izdebski, *Kierunki rozwoju zarządzania publicznego w Europie*, [w:] H. Izdebski, H. Machińska, *W poszukiwaniu dobrej administracji*, Warszawa 2007, s. 11; T. Zawadzak, *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Warszawa 2014, s. 50; Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, *Organizacja i Kierowanie* 2014, Nr 1(161); S. Mazur, *Współzarządzanie a administracja publiczna*, [w:] S. Mazur (red.), *Współzarządzanie publiczne*, Warszawa 2015; P. Hensel, *Sektor publiczny – specyfika i metody zarządzania*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacja, konteksty, procesy zarządzania*, Warszawa 2016.

³ S. Mazur, *Współzarządzanie a administracja publiczna...*

⁴ L. van den Berg, E. Braun, A. H. J. Otgaar, *Corporate community involvement in European and US cities*, *Environment & Planning C: Government & Policy* 2004, Vol. 22, Issue 4, s. 475–494; E. R. Osagie, R. Wesselink, V. Blok, T. Lans, M. Mulder, *Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective*, *Springer Science & Business Media Dordrecht* 2014, s. 233–252; A. Wiek, L. Withycombe, C. Redman & S. B. Mills, *Moving forward on competence in sustainability research and problem solving*, *Environment* 2011, Vol. 53(2), s. 207, 210; P. Burkhardt-Holm, C. Chebbi, *Master's degree in sustainable development in Switzerland, the first master course comprising three faculties*, *Environmental Science and Pollution Research* 2008, Vol. 15(2), s. 139; J. Segalas, D. Ferrer-Balas, M. Svanstrom, U. Lundqvist & K. F. Mulder, *What has to be learnt for sustainability? A comparison of bachelor engineering education competencies at three European universities*, *Sustainable Science* 2009, Vol. 4(1), s. 24; R. Hansmann, H. A. Mieg, P. M. Frischknecht, *Qualifications for contributing to sustainable development a survey of environmental sciences graduates*, *Gaia-Ecological Perspectives for Science and Society* 2010, Vol. 19(4), s. 283; O. Manoliadis, *Education for sustainability: Experiences from Greece*, *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice* 2009, Vol. 135(2), s. 72; F. Delamare Le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, *Human Resource Development International* 2005, Vol. 8(1), s. 27–46.

także organizacje publiczne różnią się w tym zakresie od organizacji biznesowych zarówno celami, jak i narzędziami wprowadzanych działań społecznie odpowiedzialnych.

Celem niniejszej monografii, która jest wynikiem prowadzonych od wielu lat przez autora badań naukowych, jest wypełnienie luki poznawczej dotyczącej występującego w sądach zjawiska polegającego na podejmowaniu przez nie dobrowolnych działań prospołecznych na rzecz różnych interesariuszy, jego wyjaśnienie, opisanie cech charakterystycznych i praw nim rządzących, a także sposobu komunikowania podejmowanych działań prospołecznych. Działania te podejmowane są intuicyjnie i nie są zestandaryzowane. Pomimo tego zaangażowanie społeczne sądu wzrasta i rozszerza swój zasięg prowadząc do jego zasadniczego przekształcenia w kierunku organizacji otwartej na oczekiwania interesariuszy. Rezultatem opracowania jest koncepcja zaangażowania społecznego sądu. W budowie jej zrębów wykorzystano dorobek naukowy poświęcony społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Teoria bazowa została dostosowana do możliwości jej wykorzystania i potrzeb organizacji sądowej. Zaproponowano jej operacjonalizację i miejsce w kierowaniu sądem.

Na potrzeby pracy przyjęto, że sąd zaangażowany społecznie to sąd charakteryzujący się tym, że postępuje w sposób etyczny i zgodnie z przepisami prawa, a także dobrowolnie podejmuje na rzecz swoich interesariuszy długotrwałe działania, związane z ich oczekiwaniami co do zapewnienia satysfakcji z pracy i możliwości rozwoju. Nadto podejmuje wiele działań integrujących środowisko lokalne, w którym funkcjonuje. Staje się partnerem, koordynatorem oraz inicjatorem różnych inicjatyw na rzecz społeczeństwa i własnych pracowników. O podejmowanych działaniach jasno komunikuje wszystkim zainteresowanym grupom, przez co staje się transparentny.

Liczba sądów powszechnych składających się na system wymiaru sprawiedliwości stanowi o zasięgu i sile oddziaływania na społeczeństwo. Sądów powszechnych w Polsce jest 374 (w tym 318 rejonowych, 45 okręgowych i 11 apelacyjnych). Każdy z nich osadzony jest w społeczności lokalnej. Podejmowane przez sądy działania w ramach zaangażowania społecznego mają wpływ na jakość życia całego społeczeństwa. Obecnie działania podejmowane przez sądy są dobrowolne. Nie mają charakteru systemowego. Ich rodzaj i intensywność zależy wyłącznie od prezesa lub dyrektora sądu. W sądownictwie brakuje systemowych narzędzi służących wymianie informacji i wiedzy, w tym również dobrych praktyk w obszarze zaangażowania społecznego. Takim narzędziem mogą stać się raporty społeczne komunikujące o działaniach podejmowanych przez sądy. Służyć one powinny także nawiązaniu dialogu ze społecznością lokalną w celu ich zaangażowania i wzajemnego zrozumienia. Raporty społeczne stanowić będą także narzędzie do porównywania sądów w zakresie podejmowanych działań prospołecznych. Wdrożenie modelu zaangażowania społecznego w sądach wpłynie na zwiększenie skuteczności ich działania w sferze podstawowej. Działania podejmowane przez sądy w obszarze zaangażowania społecznego mogą stać się istotnym czynnikiem zwiększającym zaufanie do sądów, a także narzędziem budowy kapitału społecznego.

W pracy postawiono następujące cele teoriopoznawcze:

- 1) identyfikacja obiektu badań – sądu jako organizacji publicznej, jej powiązań, struktury zależności, otoczenia społecznego i realizowanych zadań w aspekcie możliwych działań prospołecznych,
- 2) identyfikacja i hierarchizacja interesariuszy sądu, zarówno w odniesieniu do działalności orzeczniczej i prospołecznej,
- 3) przegląd i systematyzacja literatury w zakresie modeli i determinant społecznej odpowiedzialności organizacji,
- 4) konceptualizacja zaangażowania społecznego organizacji publicznych na przykładzie sądu oraz określenie roli zaangażowania społecznego w zarządzaniu tą organizacją i jej charakteru,
- 5) opracowanie modelu opisującego stadia i etapy zaangażowanego społecznie sądu.

Sformułowano także następujące cele empiryczne, które podzielono na deskryptywne, eksplanacyjne i praktyczne¹. Celem deskryptywnym jest identyfikacja korzyści z zaangażowania społecznego

¹ S. Nowosielski, Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania, aspekty metodyczne, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, Nr 421, s. 472.

dla organizacji publicznych oraz opis procesu realizacji działań z zakresu zaangażowania społecznego. Cel eksplanacyjny sprowadza się do:

- 1) odkrycia i wyjaśnienia znaczenia czynników wpływających na realizację działań w zakresie zaangażowania społecznego,
- 2) identyfikacji wyróżników zaangażowania społecznego sądu (szczegółowo przedstawionych w części badawczej),
- 3) analizy postrzeganych przez sądy korzyści z podejmowanych działań w ramach zaangażowania społecznego organizacji sądowej (szczegółowo przedstawionej w części badawczej),
- 4) wyjaśnienia jak sieciowość wpływa na rozpowszechnienie praktyk społecznie odpowiedzialnych.

Celem praktycznym – aplikacyjnym jest dostarczenie wskazówek w jaki sposób sądy mogą wymieniać dobre praktyki oraz raportować podejmowane działania w obszarze zaangażowania społecznego. W rezultacie opracowano wzorce raportowania zaangażowanego społecznie sądu.

Ponadto powyższe cele zostały uzupełnione o cele związane z rozpoznaniem rzeczywistości polskiego sądownictwa w zakresie:

- 1) podejmowania działań w obszarze zaangażowania społecznego,
- 2) przygotowania organizacyjnego i finansowego prowadzenia działań,
- 3) komunikowania działań z zakresu zaangażowania społecznego,
- 4) postrzegania przez interesariuszy w zakresie zaangażowania społecznego,
- 5) współpracy pomiędzy sądami w obszarze realizowania działań zaangażowania społecznego.

Ambicją autora jest częściowe wypełnienie przestrzeni zadań dla nauk o zarządzaniu. W warstwie aplikacyjnej, a szczególnie zarządzaniu zmianami główna uwaga autora kieruje się w stronę określenia metodyk, przygotowania i wdrożenia zmian związanych z ukierunkowaniem sądu na zaangażowanie społeczne, a więc w kierunku poszukiwania odpowiedzi jak należy cały ten proces kształtować i realizować. W pracy znajduje się wiele wskazówek o stronie podmiotowej procesu zmian, czyli o tym, kto i w jakich rolach (decyzyjnych, wykonawczych) powinien w tym procesie uczestniczyć oraz jak zapewnić właściwe wypełnianie tych ról¹.

W monografii podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Czy sądy poza działalnością podstawową, związaną ze sprawowaniem wymiaru sprawiedliwości i zadaniami z zakresu ochrony prawnej, podejmują działania prospołeczne na rzecz społeczności lokalnych, jakie ewentualnie działania podejmują, czy w sądach istnieje potencjał do ich realizowania, w jaki sposób działania sądów w obszarze zaangażowania społecznego ewoluują w czasie?
- 2) Czy sądy komunikują za pośrednictwem strony internetowej podejmowane działania prospołeczne interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym, a także czy brak komunikatów oznacza brak prowadzonych działań w zakresie zaangażowania społecznego?
- 3) Jakie czynniki wpływają i dlaczego (determinują) na realizację działań z zakresu zaangażowania społecznego?
- 4) Czy działania w zakresie zaangażowania społecznego podejmowane przez sąd są ważne z punktu widzenia interesariuszy zewnętrznych (poprawa wizerunku, lepsza współpraca)?
- 5) W jaki sposób sądy mogą wymieniać pomiędzy sobą dobre praktyki w obszarze zaangażowania społecznego?

Udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze wymaga zróżnicowanego aparatu badawczego. Posłużono się badaniami literaturowymi, empirycznymi badaniami ze źródeł wtórnych, wielokrotnym studium przypadku, analizą statystyczną służącą dokonaniu porównań między przypadkami pod kątem wyodrębnienia kryteriów wpływających na poziom zaangażowania społecznego sądów oraz metodą *action research*. Takie rozwiązanie wydaje się być uzasadnione, wyrasta bowiem z obserwacji praktyki działania sądów oraz zjawisk uwarunkowanych silnie kontekstowo². Studium przypadku jest preferowaną

¹ J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Warszawa 2015, s. 88.

² K. M. Eisenhardt, M. E. Graebner, *Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges*, *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 1, s. 25–32; M. Gibbert, W. Ruigrok, B. Wicks, *Research Notes and Commentaries What Passes As a Rigorous Case Study?*, *Strategic Management Journal* 2008, Vol. 29, s. 1465–1474; S. L. Brown,

strategią, kiedy zadawane są pytania: jak i dlaczego coś się dzieje, kiedy badacz ma małą kontrolę nad zdarzeniami, kiedy jego uwaga jest skupiona na obecnym zjawisku osadzonym w kontekście realnych wydarzeń, a szczególnie, gdy granice między zjawiskiem a jego kontekstem są niejasne¹. W efekcie teoria odzwierciedla praktykę².

Struktura monografii jest typowa dla opracowań o charakterze naukowym i ma charakter dualny, dzieląc się na część teoretyczną i praktyczną. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Pierwszy rozdział ma charakter wprowadzający. Przedstawiono w nim sąd na tle skomplikowanych relacji z innymi podmiotami tworzącymi przestrzeń wymiaru sprawiedliwości. Nakreślono relacje wewnątrz sądu pomiędzy jego organami, tj. prezesem, dyrektorem i Ministrem Sprawiedliwości. Z uwagi na osadzenie tematu pracy w subdyscyplinie zarządzanie publiczne, zaprezentowano modele zarządzania publicznego, zaznaczając jednocześnie specyfikę funkcjonowania sądownictwa. Na zakończenie rozdziału podjęto rozważania dotyczące tego, na ile sądy mogą wykraczać poza działania podstawowe związane z wymierzaniem sprawiedliwości na rzecz społeczności lokalnej oraz czy działania te są oczekiwane, a także jakie korzyści może odnieść z tego tytułu organizacja sądowna.

Dwa kolejne rozdziały to przede wszystkim wynik szeroko zakrojonej analizy literatury przedmiotu. Na jej podstawie przedstawiono główne założenia teorii interesariuszy, zdefiniowano pojęcie interesariuszy, a także dokonano ich klasyfikacji m.in. ze względu na typ relacji interesariuszy z przedsiębiorstwem oraz kryterium pochodzenia. Był to zabieg celowy i miał posłużyć jako baza do identyfikacji i analizy interesariuszy sądu w zakresie działalności podstawowej związanej z wymierzaniem sprawiedliwości, ale także podejmowanych przez tę organizację działań prospołecznych. Z uwagi na fakt, że sąd nie funkcjonuje w próżni, funkcjonuje w otoczeniu, z którym wchodzi w różnego rodzaju interakcje, rozdział ten kończy się podjęciem dyskusji na temat sieci działań i sieci interesariuszy sądu. Na bazie oraz równoległe do teorii interesariuszy powstała i rozwinęła się w konsekwencji idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR). W rozdziale III zaprezentowano główne założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Podjęto się także identyfikacji wyróżników społecznej odpowiedzialności organizacji. Zaprezentowano pojęcie wrażliwości społecznej oraz zaangażowania społecznego organizacji. Na zakończenie zaproponowano koncepcję zaangażowanego społecznie sądu. Wiedza teoretyczna przedstawiona w rozdziale II i III stała się źródłem inspiracji przy formułowaniu koncepcji zarówno w zakresie identyfikacji interesariuszy, jak i społecznie zaangażowanego sądu właściwych dla sądownictwa.

Kolejne dwa rozdziały stanowią właściwą część pracy.

W rozdziale IV przedstawiono wyniki badań empirycznych nad zaangażowaniem społecznym organizacji publicznych na przykładzie sądu. W pierwszej części skupiono się nad uzasadnieniem podjęcia badań i wyborem metod badawczych, a następnie zaprezentowano wyniki badań wszystkich stron internetowych sądów w zakresie komunikowania interesariuszom podejmowanych działań prospołecznych (318 sądów rejonowych, 45 sądów okręgowych, 11 sądów apelacyjnych). W ramach rozdziału IV przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych przy wykorzystaniu metody studium przypadku w 36 sądach powszechnych. Jej celem było zbadanie stopnia rozwoju zaangażowania społecznego sądów. W badaniu

K. M. Eisenhardt, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, Harvard Business School Press, Harvard 1998; K. M. Eisenhardt, *Building theories from case study research*, *Academy of Management Review* 1998, Vol. 14, s. 532–550; K. M. Eisenhardt, *Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic*, *Academy of Management Review* 1991, Vol. 16, s. 620–627; B. Glaser, A. Strauss, *The discovery of grounded theory: Strategies in qualitative research*, London 1967; N. Siggelkow, *Persuasion with case studies*, *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, s. 20–24; R. Suddaby, *What grounded theory is not*, *Academy of Management Journal* 2006, Vol. 49, s. 633–642; R. K. Yin, *Case study research: Design and methods*, Newbury Park 1994.

¹ K. M. Eisenhardt, M. E. Graebner, *Theory Building...*, s. 25–32; M. Gibbert, W. Ruigrok, B. Wicki, *Research Notes and Commentaries...*, s. 1465–1474; S. L. Brown, K. M. Eisenhardt, *Competing on the edge...*; K. M. Eisenhardt, *Building theories...*, s. 532–550; K. M. Eisenhardt, *Better stories and better constructs...*, s. 620–627; B. Glaser, A. Strauss, *The discovery of grounded theory...*, s. 20–24; R. Suddaby, *What grounded...*, s. 633–642; R. K. Yin, *Case study research...*

² Uzasadnienie wyboru metod badawczych znajduje się w rozdziale IV.

uczestniczyły sądy różnych poziomów (rejonowe, okręgowe i apelacyjne). Następnie przeprowadzono analizę statystyczną służącą dokonaniu porównań między przypadkami pod kątem wyodrębnienia kryteriów wpływających na poziom zaangażowania społecznego sądów oraz sformułowano i zweryfikowano hipotezy badawcze.

W celu zrozumienia procesu realizacji działań z zakresu zaangażowania społecznego sądów zastosowano metodę *action research*. Identyfikacji dodatkowych działań z zakresu zaangażowania społecznego posłużyły wywiady z przewodniczącymi Rad Społecznych ds. Readaptacji Osób Skazanych.

Ostatni, V rozdział, ma charakter praktyczny. Zaprezentowano w nim standardy raportowania społecznego w biznesie. Miały one stanowić tło do prezentacji raportu społecznego zaangażowanego społecznie sądu.