

Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken

**A CAF 2013 MODELLEN ALAPULÓ
SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ
FEJLESZTÉSI MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA**

Beszámoló

2014. április 30.

Készítette: Egri Törvényszék CAF munkacsoport

A dokumentáció az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program
ÁROP-1.2.18/A-2013 „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek
számára” tárgyú program keretében készült
ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059 azonosító szám alatt.

TARTALOMJEGYZÉK

I. Az önértékelés elvégzéséért felelős munkacsoport bemutatása	3
II. Az önértékelés célja, a CAF 2013 modell felépítése.....	4
III. Vezetői összefoglaló	6
IV. A szervezeti önértékelés folyamata az Egri Törvényszéken a CAF 2013 modell alapján	11
V. Az önértékelés eredményei	15
VI. A fejlesztésre kijelölt területek és intézkedési program	45
VII. Intézkedési program	49

MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

1. számú melléklet: Emlékeztető a 2014. január 20-i csoportülésről
2. számú melléklet: Emlékeztető a 2014. január 23-i csoportülésről
3. számú melléklet: Emlékeztető a 2014. január 29-i csoportülésről
4. számú melléklet: Ütemterv
5. számú melléklet: Kommunikációs terv
6. számú melléklet: az önértékelési csoport tagjainak küldött tájékoztató levél
7. számú melléklet: az egyéni értékelés alapjául használt kérdőív
8. számú melléklet: Emlékeztető az önértékelés csoportnak 2014. február 4-én megtartott képzésről
9. számú melléklet: az egyéni értékelések összesített átlaga
10. számú melléklet: a konszenzus eredménye
11. számú melléklet: Önértékelési jelentés
12. számú melléklet: Intézkedési program

I. Az Egri Törvényszék CAF munkacsoportja

Az Egri Törvényszék az ÁROP-1.2.18/A-2013. „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságügyi szolgálati szervek számára” keretében benyújtott pályázatában vállalta, hogy a minőségirányítás beavatkozási területen szervezeti önértékelést végez a CAF (Common Assessment Framework) 2013 modell módszertanának megfelelően.

Az Egri Törvényszék a szervezeti önértékelés elvégzésére öttagú munkacsoportot hozott létre.

A csoport tagjai:

- dr. Nádas Katalin járásbíró elnök, bíró (Hatvani Járásbíróság)
- dr. Oltai-Kovács Krisztina bíró (Egri Törvényszék)
- dr. Nagy Ildikó bírósági titkár (Egri Törvényszék)
- dr. Puskás Csilla bírósági titkár (Egri Törvényszék) és
- dr. Szűts Veronika bírósági titkár (Egri Járásbíróság)

A munkacsoport vezetője, egyben az önértékelés kijelölt projektvezetője és koordinátora dr. Oltai-Kovács Krisztina.

Az Egri Törvényszéknek – a legtöbb bírósági szervhez hasonlóan – eddig nem volt lehetősége hasonló projektben részt venni, és a tudatos, előre meghatározott módszertanok szerint, szisztematikusan megvalósuló szervezetfejlesztéssel csak most ismerkedik, a CAF vagy ahhoz hasonló modell alapján önértékelést még nem végzett. A csoport tagjai sem találkoztak még a szervezeti önértékelés módszertanával, ugyanakkor munkánkat segítette - amellet, hogy többségünk hosszabb ideje (több mint tizenöt éve) dolgozik a bírói szervezetben - dr. Nádas Katalin igazgatási vezetői tapasztalata valamint a tagok különböző működési területeket érintő - ezzel többféle nézőpontot engedő - tevékenysége.

A munkacsoport vezetője és tagjai a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciájukat a módszertan részletes tanulmányozása mellett a Szervezetfejlesztési Program célját, lényegét, területeit és az azokhoz kapcsolódó eszközöket (módszertanokat) bemutató képzéseken, előadásokon való részvétellel is igyekeztek növelni. (A Magyar Igazságügyi Akadémián 2014. január 8-10. között

CAF munkacsoport

megtartott oktatáson a munkacsoport vezetője és dr. Szűts Veronika, a 2014. január 27-i Szervezetfejlesztési Nyílt Napon pedig a munkacsoport vezetője vett részt, akik az ott hallottakat megosztották a csoport többi tagjával.)

A munkacsoport tagjai előre meghatározott ütemterv (4. sz. melléklet) szerint, részben csoportüléseken közösen, részben a feladatokat megosztva egyénileg, a folyamat egy részében további tagokkal kibővülve, önértékelési csoportként végezte el a feladatát, amit számos informális – személyes, elektronikus levélben vagy telefonon folytatott - konzultáció, a projektmenedzserekkel és a minisztériumi tanácsadókkal való egyeztetés tett teljessé.

II. Az önértékelés célja, a CAF 2013 modell felépítése és lényege

A CAF egy olyan minőségirányítási eszköz, amelyet

- kifejezetten a közszférára dolgoztak ki és
- holisztikus megközelítésen alapszik: a szervezeti működés valamennyi fő területét vizsgálja mind statikusan, mind dinamikájában.

Fontos megjegyezni, hogy a modell bár valóban a közszféra számára készült, de eredeti rendeletetéséből következően nincs tekintettel a bírósági szervezet közigazgatási szervekétől eltérő sajátosságaira, ekként egyes vizsgálandó szempontok nehezen voltak adaptálhatók a szervezetünkre.

A CAF modell szerinti önértékelés célja

- a) általános célja: a közszféra szervezeteinek hatékony működésének elősegítése révén a „jó állam” irányába való törekvés; míg
- b) közvetlen célja az, hogy
 - meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a szervezet tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémák azonosíthatók és értékelhetők legyenek,
 - amelyek alapján a szervezet kidolgozhatja és megvalósíthatja a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló intézkedéseket;
 - ezzel együtt képet ad a szervezet erősségeiről, jól működő területeiről is.

- A CAF ismételt, évente elvégzett vizsgálatai lehetőséget adnak arra is, hogy a szervezeti adottságok és teljesítmények dolgozói megítélésének változásai időben is nyomon követhetőek, illetve összehasonlíthatóak legyenek.
- Mindezzel pedig az önértékelés hozzájárul a szisztematikus – tudatosságon és rendszerességen alapuló – szervezetrányításhoz az ún. PDCA (tervezés – megvalósítás – ellenőrzés – beavatkozás) fejlesztési ciklusán való végigvezetés révén.

Az önértékelés meghatározott szempontok alapján történik, öt adottság (szervezetrányítási gyakorlat) és négy, a szervezet működésének kulcsfontosságú területén elért – mért - eredmény feltérképezésével. Az értékelésen végighúzódnak a nyolc ún. *kiválósági alapelv*, amelyek mentén egy modern, innovatív szervezetnek fel kell épülnie.

Ezek:

- az eredményorientáltság
- az állampolgár-/ügyfél központúság
- a vezetés és a célok állandósága
- a folyamatokon és tényeken alapuló irányítás
- a munkatársak fejlesztése és bevonása
- a folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés
- a partnerkapcsolatok fejlesztése és
- a társadalmi felelősségvállalás.

Minden szemponthoz (kritériumhoz) több – összesen huszonnyolc – alkritérium tartozik: az értékelés közvetlenül ezek mentén történik.

Az adottságokat a modell okokként, az eredményeket pedig következményekként fogja fel. E két oldal, továbbá az egyes adottságok közötti kapcsolatrendszernek – a szervezeti működés dinamikájának – a feltárása az önértékelés kulcsfontosságú része.

Az önértékelés elvégzését segíti a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Közigazgatás-fejlesztési és Stratégiai Tervezési Főosztálya által működtetett CAF online rendszer.

III. Vezetői összefoglaló az önértékelés eredményeiről

Az Egri Törvényszék által az Államreform Operatív Program az ÁROP 1.2.18. Szervezetfejlesztési Program kiemelt projekt végrehajtása során a CAF 2013 modellen alapuló **szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszköz** bevezetésének eredményei alapján összességében megállapítható, hogy a modern, innovációra nyitott, a kiválósági alapelveknek megfelelően működő szervezetté váláshoz az Egri Törvényszék a kezdeti lépéseket már több helyen megtette, ugyanakkor – tekintettel a kapott pontértékekre (valamennyi területen ötven pont alatt) – még sehol nem mondható el, hogy tervszerűen, jól működtetjük és rendszeresen ellenőrizzük a beavatkozást igénylő körülményváltozások feltárása érdekében.

A munkacsoport a közös nevezőre hozott egyéni válaszok közül az alábbi, karakteresebben megjelenő, az Egri Törvényszék teljesítményének növelése érdekében fejlesztésre ajánlott, a közép- és hosszabb távú stratégia kialakításánál figyelembe venni érdemes területeket és elért eredményeket azonosította.

1. A munkatársak fejlesztésének és bevonásának alapelveihez kapcsolódóan

1.1. Az emberi erőforrással való gazdálkodással, a munkatársak ösztönzésével kapcsolatos területek (1.3., 3.1., 5.1., és az eredmény oldalon: 9.2.) értékelésének elemzése alapján megállapítható volt, hogy

- a) a törvényszéken már elindultak azok a folyamatok, amelyek a bírói munkateher csökkentését, ezzel együtt a megnövekedett titkári munkaerő hatékonyabb kihasználását, a munkaszervezés nálunk új formáinak („teamek”, peres ügyekben bírakkal együtt dolgozó titkárok) bevezetését célozzák (pl. a felszámolási ügyek intézése során, az Egri Törvényszéken büntető bíró mellett, az Egri Járásbíróságon egyes polgári ügyszakban dolgozó bírák mellett);

ugyanakkor

- b) a bírósági titkárok és ügyintézők bírói munkába való bevonása még nem elégséges mértékű, az erőforrások kihasználása nem kellően optimalizált;

- c) az emberi erőforrások elosztása a vélemények tükrében nem mindig a szervezeti hatékonyság szem előtt tartásával történik; az adott feladathoz nem a leginkább hozzáértő személy kerül hozzárendelésre; továbbá
- d) a kiugró teljesítményekre képes tagokat a szervezet nem teszi érdekeltté ebben: nem gondoskodik arról, hogy az eltérő teljesítményekhez adekvát jutalmazási rendszert vezessen be ösztönzőként; a munka elismerése hiányos, illetve nem átlátható, egyértelmű és objektív szempontok alapján történik, ezért nem hat serkentően a munkatársakra

1.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése, felhasználása, a szervezeten belüli tudásmegosztás, munkatársaktól érkező innováció területeinek (2.4., 3.2., 4.4.) vizsgálata alapján az értékelést végzők úgy találták, hogy

- a) a szervezet törekszik a munkatársak – elsősorban a fogalmazók és titkárok - kompetenciáinak fejlesztésére (pl. fogalmazóképzés; az új – kívülről jött - titkárok mentorálása) és
- b) támogatja a munkatársak részvételét a központi képzéseken, szakmai rendezvényeken;
- c) a kollégiumi üléseken is törekvés mutatkozik a tudásmegosztásra, fejlesztésre, de
- d) hiányzik az egyéni, a szervezet hatékonyságának növelése érdekében hasznosítható kompetenciák felmérése, begyűjtése, tervszerű, a szervezet céljainak megfelelő kihasználása;
- e) a titkári instruktori rendszer még csupán kísérleti szakaszban van;
- f) a nem jogász végzettségű igazságügyi alkalmazottak képzésére pedig nincs koncepció.

1.3. Több szempont értékelése kapcsán (1.1., 1.2., 2.3., 3.3.) kiviláglott emellett, hogy a munkatársak részéről határozott az igény arra, hogy a működési folyamatokba bevonják őket:

- hiányolják a köztük és a vezetés közötti kölcsönös, kiegyensúlyozott kommunikációt, nyílt párbeszédet továbbá
- a szervezet működését érintő döntési és tervezési folyamatokba szeretnének beleszólni és beleszólni, azokat javaslataikkal, észrevételeikkel támogatni.

Tekintettel arra, hogy a munkatársak bevonása révén a motivációjuk, ennek révén a szervezet érdekében nyújtott teljesítményük jelentős mértékben fokozódik, e területen való előrelépés ugyanakkor külön pénzbeli ráfordítást nem igényel, a rövid- és középtávú vezetői stratégia kialakításánál érdemes erre figyelemmel lenni.

2. Az állampolgárokkal/ügyfelekkel való kapcsolat alakítása, az igényeiknek megfelelő színvonalú szolgáltatások nyújtása és fejlesztése érdekében folytatott gyakorlat és az elért eredmények nyomon követhetősége tekintetében (4.2., 5.2., 6.1., 6.2.) tett megállapítások szerint:

- jól artikulált célja a szervezetnek a kezdeményező jellegű sajtókapcsolat kialakítása, fenntartása;
- a szervezet a sajtóközlemények mellett a nyitott bíróság program keretében is sokat tesz az állampolgárok és a bíróság kapcsolatának erősítéséért, az igazságszolgáltatás működésének megismertetéséért;
- az alapvető információkhoz az ügyfelek a bírósági honlapon keresztül is hozzájuthatnak;
- kísérleti céllal rendszeresítésre került az ügyfél-elégedettség mérésére szolgáló kérdőív; ugyanakkor
- a honlap sokszor nem közérthető;
- a visszacsatolás megfelelő biztosítása még kidolgozásra vár: hiányzik az ügyfelek véleményének, értékelésének begyűjtése, elégedettségük mérése, és a szolgáltatások e tapasztalatok alapján való fejlesztése és
- az ügyfélközpontú teljesítményre, a szolgáltatások megfelelő minőségére az ügyek elbírálásának időszerűségére vonatkozó adatokon továbbá a panaszok számát és eredményességét mutató adatokon túl nincsenek mért objektív adatok

3. A működés eredményeinek (6-9. kritériumok) értékelése során kapott alacsony pontszámok abból erednek, hogy az értékelésnek a mért adatokból kellett kiindulnia, ilyenekkel pedig a szervezetünk – sem az ügyfél-elégedettséggel, sem a munkatársakkal kapcsolatos területeken – nem rendelkezik.

Az önértékelés hangsúlyosan rámutatott arra, hogy az Egri Törvényszéken az ügyforgalmi és az egyéni ítélkezési munka teljesítményére valamint a panaszügyek számára és eredményességére vonatkozó adatokon túl a kiválósági alapelveknek megfelelő szervezeti működés színvonalának értékelésére alkalmas mutatók bevezetésére van szükség.

4. Az önértékelés eredményeként kisebb léptékű, de talán a fenti, összetett megoldást igénylő feladatokhoz képest könnyebben és gyorsabban teljesíthető igény fogalmazódott meg az alábbi fejlesztendőnek ítélt területeken:

4.1. Egyes konkrét folyamatok optimalizálására (az 5.1. és 5.3. alkritériumokhoz kapcsolódóan):

- a) a szakértői díjak gyors és akadálytalan kifizetése érdekében valamint
- b) a 317. számú egységes értesítők kiállításától a befizetésre való felhívásig terjedő folyamat egyes lépéseinek nyomon követésére a behajtás eredményességének növelése érdekében.

Ezen folyamatok menedzselésére ugyanezen szervezetfejlesztési projekt keretében külön munkacsoportok foglalmaztak meg intézkedési javaslatokat.

4.2. Az önértékelést végzők egyes, a munkatársak feladatainak elvégzéséhez szükséges információk hiányára is rámutattak a folyamatokhoz kapcsolódó területek értékelése során (5.3. alkritérium), melyek alapján szükségesnek mutatkozik

- a) egyes, a munkatársak által feladataik elvégzéséhez fontos adatbázisok (a szervezeten belül vezetett cégjegyzék, és a lakcímnnyilvántartás, ingatlan-nyilvántartás) elérésének biztosítására továbbá
- b) egy saját, szakértőket, kompetenciájukat, referenciaként szakvéleményüket és díjtételeiket tartalmazó, folyamatosan bővülő adatbázis létrehozására.

Ezek többségének megvalósítása az érintett szervezeten kívüli partnerekkel való kapcsolatfelvételt és együttműködést is igényli (4.1. alkritérium).

5. Végül említést érdemel, hogy a válaszadók hiányolták a környezettudatos szemléletmód kinyilvánítását és érvényesülését, a szelektív hulladékgyűjtés megszervezését, de erősségként kiemelték az Egri Törvényszék társadalmi felelősségvállalásának megnyilvánulásaként a jól működő nyitott bíróság programot, a bírósági közvetítői szolgáltatás elérhetővé tételét és a kulturális értékek megőrzése és népszerűsítése érdekében tett erőfeszítéseket.

A munkacsoport az itt kiemelt és a további, ezen összefoglalóban nem említett valamennyi területhez fogalmazott meg **fejlesztési javaslatokat**, három, a szervezet vezetésével egyetértésben kiemelt fejlesztendő területhez intézkedési tervet készített, amelyek nagyrészt kapcsolódnak a további munkacsoportok feladataihoz:

- a rendelkezésre álló emberi erőforrások hatékony felhasználásával,
- a tudásmegosztással és kompetencianöveléssel valamint
- az ügyfélközpontú szerepvállalással és az ügyfél-elégedettség mérésével összefüggésben.

Összességében az elvégzett önértékelést alkalmasnak látjuk arra, hogy hozzájáruljon a szükséges szervezeti változások előkészítéséhez és a fejlesztési irányok meghatározásához az Egri Törvényszék korszerű, megújulásra nyitott és ügyfelei érdekeit szem előtt tartó szervezetté válásához. Ennek érdekében javasoljuk az **önértékelés ismételt elvégzését két év elteltével**.

Az újabb önértékelés lehetőséget ad az első eredményekkel való összehasonlításra, minek révén láthatóvá válnak a szervezet fejlődési irányai. A következő önértékelés elvégzése során felhasználhatjuk a most nyert tapasztalatainkat, és kialakíthatunk egy, a bíróság szervezeti sajátosságaihoz a jelenleg használatnál jobban igazodó kérdőívet, amiben örömmel közreműködünk.

IV. A szervezeti önértékelés elvégzésének folyamata az Egri Törvényszéken

1. Az önértékelés szervezésének és tervezésének meghatározása

1.1. Az önértékelés lefolytatásáról szóló döntés

A pályázat benyújtása az Egri Törvényszék vezetése számára egyenértékű volt annak vállalásával, hogy eddigi – tradicionális - működési kereteit, elveit átalakítja, és megnyitja az utat abban az irányban, hogy a teljes körű minőségre törekvő, innovációra nyitott szervezetté váljon.

Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy tisztában legyen azokkal a pontokkal, amelyekre építhet, számba vegye azokat a területeket, amelyek fejlesztésre szorulnak, rangsorolja azokat és megtervezze a változásokat.

Az önértékelés ezért az Egri Törvényszék felső vezetésének elhatározásán, nagyfokú elkötelezettségén, az eredmények iránti nyitottságán és a folyamathoz nyújtott támogatásán alapult.

1.2. Az önértékelés megtervezése

A felső vezetés által az önértékelés elvégzésére létrehozott munkacsoportunk 2014. január 20-án megtartott első ülésén azonosította feladatát, kijelölte a projektvezetőt, megtervezte az első, az egyéni értékelések elvégzéséhez szükséges lépéseket - e körben döntött arról, hogy az értékelés hagyományos módszerét alkalmazza (1. sz. melléklet).

A munkacsoport a projekt teljes idejére szóló ütemtervét a 2014. január 29-i ülésén alkotta meg (3. és 4. sz. melléklet).

2. Az önértékelési projekttel kapcsolatos tájékoztatás megtervezése

A folyamat tervezésének részeként – az érdekeltek bevonása, az önértékelés folyamata és eredményei iránti elköteleződésének megteremtése érdekében - a munkacsoport *kommunikációs tervet* is készített, amit 2014. január 23-i ülésén tárgyalta meg (5. sz. melléklet).

A projekttel kapcsolatos tájékoztatást az alábbiak szerint terveztük meg:

címzettek köre	a tájékoztatás tárgya	kommunikáció módja, eszköze	felelős	határidő/ határnap
vezetők	tájékoztatás a módszertanról és a feladatról	személyes megbeszélés	projektvezető	2014.II.7.
	az önértékelés ütemterve	írott anyag átadása	projektvezető	2014.II.7.
	önértékelési jelentés	írott anyag megküldése elektronikus úton	projektvezető	2014.IV.5.
	vezetői összefoglaló	email	projektvezető	2014.IV.21.
önértékelési csoport	az önértékelés célja, az abban résztvevők feladata	személyes megbeszélés	projektvezető	2014.I.27.
	tájékoztató és motivációs levél	email	projektvezető	2014.I.29.
	a kérdőívek kitöltéséhez szükséges elméleti és gyakorlati ismeretek	csoportos képzés	projektvezető és CAF koordinátor	2014.II.4.
	az önértékelés eredményeinek bemutatása	előadás projektzáró rendezvényen	projektvezető	2014.IV.24.
munkatársak	az önértékelés céljának, módszerének és a csoport tevékenységének	előadás projekt rendezvényen	projektvezető	2014.III.28.

	bemutatása			
	az önértékelés eredményeinek bemutatása	előadás a projekt záró rendezvényén	projektvezető	2014.IV.24.
	az önértékelésről készült beszámoló	intranet	projektvezető és CAF koordinátor	2014.IV.30.

3. Az önértékelési csoport

3.1. Létrehozása

Az önértékelési csoportba felkérni kívánt tagokat a 2014. január 20-i ülésünkön választottuk ki (1. sz. melléklet); őket a projektvezető ezt követően személyesen kérte fel az önértékelésben való részvételre.

Az önértékelés lényege, hogy nem „felülről” valósul meg, hanem a szervezet valamennyi szintjét és szervezeti egységét reprezentáló csoport tagjai mondják el véleményüket – nálunk anonim módon - egy egységes szempontrendszer alapján.

A reprezentativitás elvének szem előtt tartásával létrehozott, tizenöt főből álló önértékelési csoport tagjai között volt

- két igazgatási vezető (törvényszéki és járásbírói szintről);
- négy bíró (mindkét szintről és ügyszakból; köztük egy OBT tag);
- három bírósági titkár (különböző munkaterületekről);
- egy fogalmazó;
- öt tisztviselő (köztük gazdasági hivatalban, büntető, polgári lajstromirodában, leíróként dolgozó és statisztikus).

Az önértékelési csoport vezetője a projektvezető lett.

4. Az önértékelési csoport tájékoztatása és képzése

4.1. A személyes felkérést követően az önértékelési csoport tagjait írásban is tájékoztattuk a közös munkánk céljáról, ütemezéséről és megküldtük nekik a CAF 2013 modell módszertanát (6. sz. melléklet).

4.2. A képzés előkészítése

Tekintettel arra, hogy a szervezetfejlesztés területén szervezetünk még tapasztalatokkal nem rendelkezett, emellett a CAF 2013 modellhez kidolgozott kérdőív a közigazgatási szervekre készült, az önértékelési csoport munkáját megkönnyítendő feltétlenül szükség volt a kérdőív testre szabására, amit a munkacsoport tagjai végeztek el (7. sz. melléklet).

Az egyéni értékelések elvégzését követően kapott visszajelzések tanúsága szerint ugyanakkor feltétlen igény mutatkozik a kérdőív átfogó felülvizsgálatára, és a bírósági szervezet sajátosságaira tekintettel új példák megfogalmazására, amit a szervezet következő önértékelését megelőzően szükséges elvégezni.

4.3. Az önértékelési csoport képzésére (8. sz. melléklet) 2014. február 4-én került sor, azon a csoport tizennégy tagja vett részt.

A képzésen a CAF koordinátor ismertette a kérdőív kitöltéséhez szükséges gyakorlati tudnivalókat és kiosztotta a hozzáférést és anonimitást biztosító személyes kódokat; a projektvezető pedig előadta az önértékelés célját, folyamatát és röviden ismertette a CAF 2013 modellt; végül a csoport áttekintette a kérdőívet.

5. Az önértékelés végrehajtása

5.1. Egyéni értékelés

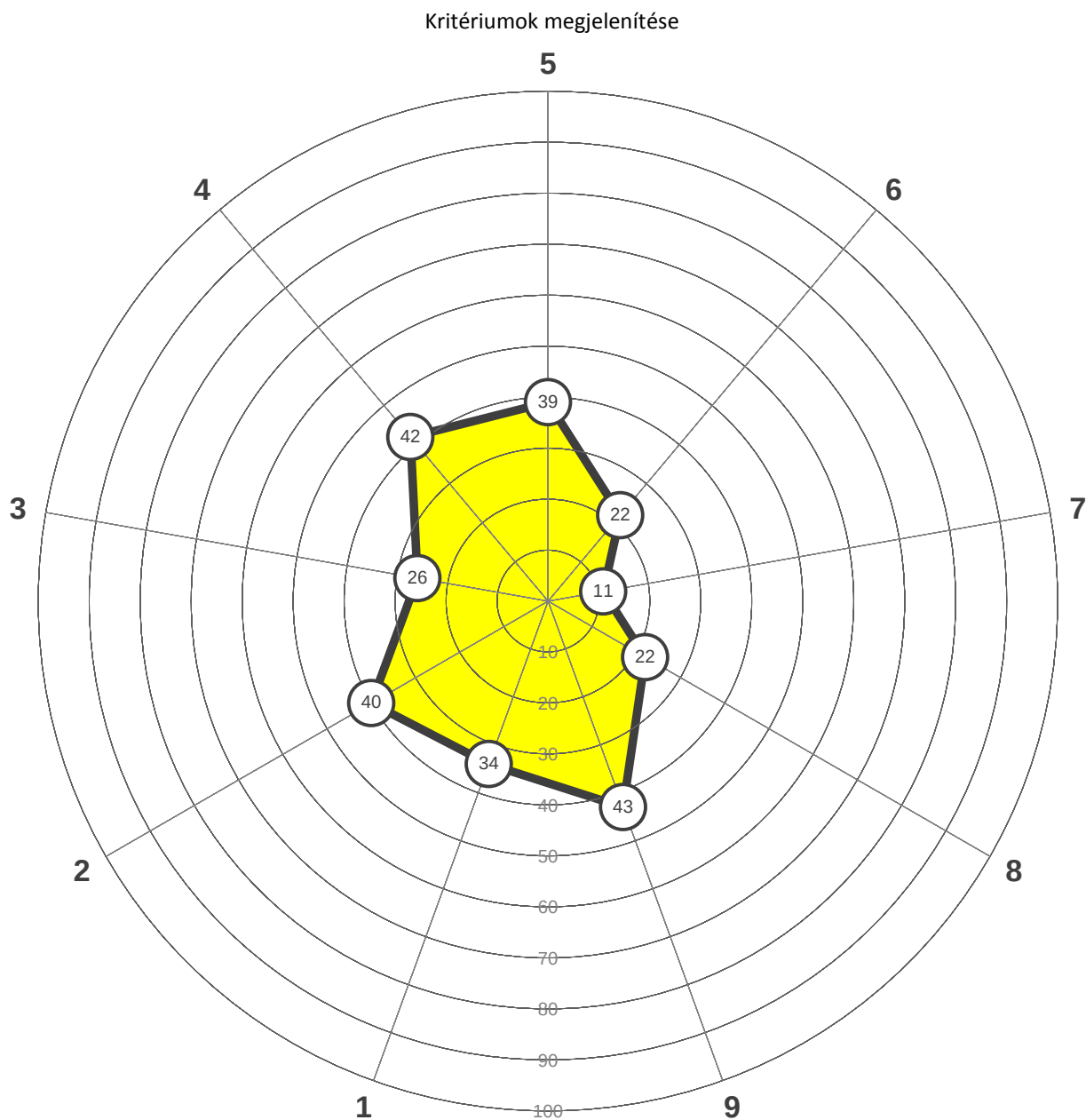
Az önértékelési csoport tagjai az egyéni értékelést elvégezték: a kérdőíveket 2014. február 26-ig kitöltötték (az értékelések átlagát a 9. sz. melléklet tartalmazza).

5.2. Konszenzusteremtés

A munkacsoport mint konszenzusteremtő csoport 2014. március 6-i üléséig áttekintette az egyéni önértékelések eredményét – az egyes alkritériumok szöveges értékeléséhez rendelt jellemző válaszokat – egyeztetette, és az értékelési táblához igazítottan határozta meg a pontértékeket (10. sz. melléklet).

V. Az önértékelés eredményei

Az önértékelés eredményeit a munkacsoport az Önértékelési jelentésben foglalta össze, amiben az egyes fejlesztendő területekhez intézkedési javaslatot is fűzött (11. sz. melléklet).



1. kritérium: Vezetés

1.1. alkritérium: Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával?

Erősségek:

- az Alaptörvény és a sarkalatos törvények meghatározzák mindazokat a premisszákat, amelyekből a vezetésnek a küldetés és értékrend karakterét meg kell határoznia. Ezen keretek között az Országos Bírósági Hivatal (OBH) Elnöke megfogalmazza a stratégiai célokat, amelyeket a törvényszéki elnök a törvényszék irányítása során szabályzatok és ajánlások útján követ;
- a jövőkép, küldetés erősítésére lehetőség nyílik az összbírói értekezletek, munkaértekezletek keretében.

Fejlesztendő területek:

- a szervezet stratégiájának, küldetésének és céljainak pontos meghatározása,
- azok prioritásának mindenki számára egyértelművé és hozzáférhetővé tétele, közlése
- a munkatársak bevonása azok alakításába, kölcsönös kommunikáció

Pontszám és indokolás: A kapott **32** pontszámot az indokolja, hogy míg bizonyos alapcélok meghatározottak és ismertek a szervezet tagjai számára, addig a célok prioritása, és a vezetőség valódi szándéka terén bizonytalanság érezhető.

Intézkedések:

- az Egri Törvényszék küldetésének, stratégiájának, értékrendjének és operatív céljainak a pontos meghatározása és közzététele az intraneten

1.2. alkritérium: Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését?

Erősségek: Az irányítás megfelelő, a vezetői intézkedések végrehajtása megtörténik.

Fejlesztendő területek:

- nincs rendszeres visszacsatolás a hierarchia alsóbb szintjén dolgozó munkatársaktól, nincs kidolgozott munkamódszer a munkájukkal kapcsolatos nehézségeik, problémáik felvetésére és megvitatására,
- a szervezet egyes részei, szervezeti egységei között nincs hatékony kommunikáció;
- ritka az intézkedések felülvizsgálata, célszerűségi utánkövetése.

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **35**, ami azt tükrözi, hogy a szervezet csak részben teremtette meg a hatékony belső kommunikáció feltételeit.

Intézkedések:

- kommunikációs csatornák kialakítása a munkatársaktól a vezetőség irányában és a szervezeti egységek között

1.3. alkritérium: Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson a számukra?

Erősségek:

- az adatszolgáltatási kötelezettség előírásával, annak ellenőrző szerepe révén ösztönöz;
- a vezetés évente egyszer átfogóan áttekinti a szervezet éves teljesítményét és azt közli is a dolgozókkal (elnöki beszámoló)

Fejlesztendő területek:

- hiányzik a hatékony, rendszeres és közvetlen kommunikáció a vezetés és a munkatársak között;
- a vezetés nem nyilvánítja ki konstruktív párbeszéd útján, hogy szívesen fogadja a munkatársaktól érkező kezdeményezéseket és javaslatokat.
- a munkatársak munkájának elismerése, és jutalmazásának rendszere nem átlátható: nem lehet tudni, hogy milyen szempontok alapján történik a munkatársak munkájának értékelése, ami kevésbé hat ösztönzően a munkatársakra;

- a vezetés eltérő mértékben van figyelemmel a munkatársak egyéni igényeire és személyes körülményeire, és nem átlátható, hogy mely esetekben miért érvényesülnek az egyéni igények, más esetekben viszont miért nem.

Pontszám és indokolás: A fejlesztendő területek túlsúlya miatt az adott pontszám mindössze **29** volt, ami kifejezi, hogy a munkatársak megbecsülése - érzésük szerint - alacsony, és nincsenek motiváló tényezők.

Intézkedések:

- egyértelmű, átlátható és objektív értékelésen alapuló elismerési rendszer kialakítása;
- több ösztönző bevezetése (pl. szóbeli, írásbeli dicséret; nyilvános elismerés; kiemelkedő eredményeket elért munkatársak tanulmányainak támogatása)

1.4. alkritérium: Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki?

Erősségek:

- jól működő bírói egyesület;
- folyamatos a kapcsolattartás a társszervekkel

Fejlesztendő területek:

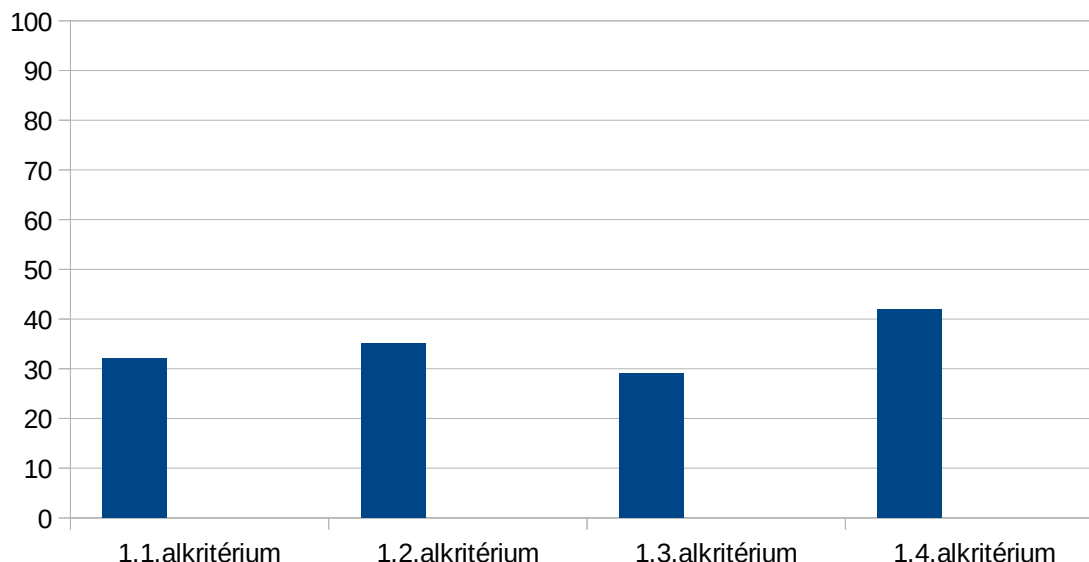
- az igazságügyi dolgozók érdekképvisellete nem megfelelő;
- nem átlátható, hogy a vezetés számára az érdekeltek véleménye milyen csatornákon, milyen tartalommal jut el
- a szakszervezet helyi szervezetének működése intenzívebb támogatásra szorul
- hiányzik a közvetlen kapcsolat a társszervekkel

Pontszám és indokolás: A vezetés tevékenységét vizsgáló 1. kritérium négy alkritériuma közül ez kapta a legmagasabb pontot **42**-t, amely jelzi, hogy ez a terület működik, azonban kifejezi a további fejlesztés szükségességét is.

Intézkedések:

- közvetlen, kérdések feltevésére is lehetőséget biztosító kapcsolat teremtése a bíróság működéséhez kapcsolódó közigazgatási és egyéb szervekkel

Az 1. kritérium értékelése:



1. ábra – Vezetés

2. kritérium - Stratégiaalkotás és tervezés

2.1. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához?

Erősségek:

- a bírósági szervezetre általánosan jellemző a statisztikai adatok, vagy az ügyforgalmi adatok gyűjtése;
- folyamatos a jelentéstételi kötelezettség is;
- megjelent az ügyfelek igényeinek fontossága, a szolgáltató bíróság ideája;
- célként megfogalmazódott és meg is indult az ügyfél-elégedettség mérése

Fejlesztendő területek:

- a szervezet irányítása vonatkozásában is szükséges lenne az információk gyűjtése és értékelése;
- ügyfél-elégedettségi kérdőív továbbfejlesztése

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **40** volt, ami azt mutatja, hogy van adatgyűjtés az időszerű és szolgáltató bíróság küldetésének megvalósításához, és a már elért eredményekhez képest megfogalmazódott a további fejlesztések igénye.

Intézkedések:

- ügyfél-elégedettség mérésének kibővítése további szolgáltatásokra, elemzése
- mutatók és mérőszámok kidolgozása a szervezetirányítás hatékonyságának valamint a bírói adminisztratív teher alakulásának nyomon követéséhez

2.2. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit?

Erősségek:

- a statisztikai adatok elemzése folyamatos
- ennek nyomán a hosszabb pertartamú ügyekre külön jelentéstételi kötelezettség előírása,
- az ügyforgalmi adatok alapján a vezetés új álláshelyek létesítését, meglévők átcsoportosítását kezdeményezi

Fejlesztendő területek:

- reagálás a kiértékelt adatokra;
- az ügyforgalmi adatokhoz mérten az adott szervezeti egységen belüli munkateher arányos elosztásának tervezése;
- az ügyek elhúzódásához vezető okok elemzése a megelőzés érdekében;
- rendszeres szakmai konzultációk a vitás kérdések megoldása és ekként az időszerűség növelése érdekében

Pontszám és indokolás: Az adott **51** pont arra utal, hogy míg a statisztikai adatok gyűjtése és elemzése, visszajelzése folyamatos, addig ritkán történnek meg a szükségesnek mutatkozó kiigazítások – ami az adatok elemzésén alapuló tervezés hiányosságát mutatja

Intézkedések: a szükséges adatok birtokában (2.1. alkritérium) hosszú és rövidebb távú tervek készítése a perek elhúzódásának megelőzésére (arányos munkateher biztosítása, bírói adminisztratív terhek csökkentése, vitás jogalkalmazási kérdések gyors feltárása, megvitatása és képzések szervezése révén)

2.3. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében?

Erősségek:

- az éves beszámoló ismertetése az összbírói értekezleten, munkaértekezleteken és a belső használatú Intraneten.

Fejlesztendő területek:

- a szervezeten belül hatékony párbeszédre lenne szükség a szervezet feladatai, céljai, tervei széles körű megismertetése érdekében;
- hiányzik egy olyan módszer, amelynek alkalmazásával rendszeres időközönként a szervezet minden szintjének teljesítménye figyelemmel kísérhető, mérhető és értékelhető lenne

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **28** volt, amely ebben a stratégiaalkotás és tervezés kritériumában a legalacsonyabb volt. Ennek oka az, hogy bár a szervezetnek évente visszatérő feladata az értékelések elvégzése és elemzése, azonban a konkrét feladatok megvalósítása során csak elszigetelten – nem tervek, programok formájában - kerülnek felhasználásra az ezekből levonható, jövőre vonatkozó következtetések.

Intézkedések:

- az Egri Törvényszék mért adataihoz igazodó, az egyes szintekre, ügyszakokra, szervezeti egységekre konkretizált – hosszabb és rövidebb távú - célok és elvárt eredmények meghatározása és közlése az érintett munkatársakkal

2.4. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat?

Erősségek:

- a belső levelező rendszer és az elektronikus információközlés rendszeresítése;
- előkészületek az e-ügyintézési rendszer bevezetésére;
- a változások szóbeli ismertetése a vezetői és munkaértekezleteken

Fejlesztendő területek:

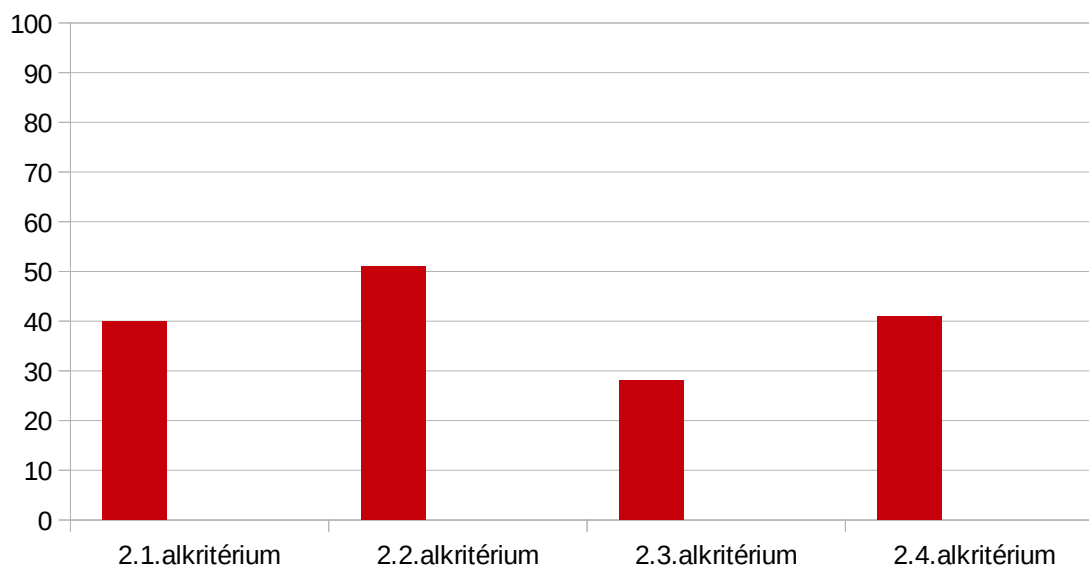
- hiányzik a szervezeten belüli tudás felmérése és nyilvántartása, a tudásmegosztás ösztönzése, és a jó gyakorlatok megosztása;
- az e-ügyintézés eszközeinek fejlesztése;
- az innováció iránti elkötelezettség növelése a munkatársak körében, javaslataik becsatornázása;
- az innováció feltételeinek megteremtése
- a kívülről érkező igények, vélemények innovatív figyelembe vétele

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **41** volt, miután a szervezet az utóbbi időben sokat tesz azért, hogy új innovációs kultúrát alakítson ki. A stratégiai célok közt szerepel az ún. e-ügyintézés lehetőségének megteremtése, ami azonban viszonylag szűk körben kerül alkalmazásra, ezáltal az ügyfelek szélesebb rétegéhez nem jut el; az ezt ösztönző fejlesztések, intézkedések emellett nagyrészt központilag kezdeményezettek. A szervezetnek a hatékonyság növelése érdekében még javítania kell a szervezeten belüli – főként a munkatársaktól érkező - innováció feltételeit.

Intézkedések:

- fórum megteremtése a munkatársaktól érkező innovatív javaslatok megismerésére és megvitatására;
- a szervezeten belüli tudás felmérése és megosztása képzések, műhelymunka szervezésével

A 2. kritérium értékelése:



2. ábra - Stratégiaalkotás és tervezés

3. kritérium - Munkatársak

3.1. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze?

Erősségek:

- létezik a szervezetben emberi erőforrás-politika;
- pozitívum, hogy a vezetés biztosítja a dolgozók központi képzéseken való részvételét, majd az ott szerzett tudás megosztását a kollégiumi üléseken;
- emellett alkalmanként támogatja az egyéni továbbképzéseken és egyes diplomát adó képzéseken való részvételt.

Fejlesztendő területek:

- a szervezet nem gondoskodik arról, hogy az eltérő teljesítményekhez adekvát jutalmazási rendszert vezessen be ösztönzőként;
- az új munkaerő felvétele részben központilag, a szervezeten kívül történik, de ennek alapjait – az álláshelyekre irányuló szükségletek felmérése, a meglévő erőforrással való gazdálkodás révén - itt kell megteremteni; ehhez azonban nincsenek hatékony folyamatok;

- az új álláshelyek betöltése és a szervezeten belüli előmenetel során az esélyegyenlőség nem kellően biztosított;
- hiányzik az objektív alapú jutalmazási rendszer

Pontszám és indokolás: az adott pontszám **32** volt. Ennek egyik indoka, hogy a menedzsment ugyan törekszik az erőforrások kihasználására, de azt nem optimalizálja, és a kiugró teljesítményekre képes tagokat nem teszi érdekeltté; e téren a szervezeti kultúra is hiányzik. Másik oka az, hogy a szervezet nincs befolyással az egyes dolgozók képzésére, ezen a területen nem jelenik meg a szervezet érdeke. Emellett a dolgozó sem látja, hogy a szervezetnek mi a célja vele, miben kellene fejlődnie, és merre kellene képeznie magát.

Intézkedések:

- a szervezetnek fel kell mérnie és folyamatosan figyelemmel kell kísérnie, hogy a szervezet feladataira, célkitűzéseire tekintettel – és a hatékony működés biztosítása érdekében - milyen a jelenlegi és jövőbeni emberierőforrás-szükséglete;
- a munkatársakat képzettségüknek és egyéb egyéni kompetenciájuknak megfelelően kell foglalkoztatni, de ehhez előbb ezt is fel kell mérni és az adatokat elemezni kell;
- a szervezetnek a munkatársak kiválasztásával, alkalmazásával és jutalmazásával kapcsolatban átlátható, objektív szempontokon nyugvó rendszert kell kiépítenie.

3.2. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit?

Erősségek:

- a szervezet törekszik a munkatársak – elsősorban a fogalmazók és titkárok - kompetenciáinak fejlesztésére: ezt a célt szolgálja a fogalmazók képzése, beszámoltatása és értékelése is, valamint az új – kívülről jött - titkárok mentorálása;
- a munkatársak bekapcsolódhatnak a központi képzésekbe;
- helyi szinten – kollégiumi üléseken is törekvés mutatkozik a tudásmegosztásra, fejlesztésre

Fejlesztendő területek:

- hiányzik az egyéni, a szervezet hatékonyságának növelése érdekében hasznosítható kompetenciák felmérése, begyűjtése, tervszerű, a szervezet céljainak megfelelő kihasználása;
- a képzés helyi szinten a fogalmazók képzésében merül ki, a titkári instruktori rendszer még csupán kísérleti szakaszban van, más munkatársakra vonatkozóan nincs koncepció;
- a munkatársak gyakran egyénileg, magukra hagyatottan képzik magukat;
- erre való iránymutatás hiányában nincs összhang az egyéni kompetenciafejlesztési igények, törekvések és a szervezet céljai között;
- a képzés, tudásmegosztás nem szervezett/tervezett;

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **26**, ugyanis a szervezet a munkatársakat nem kellően ösztönzi meglévő tudásuk fejlesztésére, nem méri és nem hangolja össze az egyéni kompetenciát a szervezet érdekeivel; az ez irányú szervezeti elképzelések kezdetlegesek és nem átfogóak.

Intézkedések:

- a szervezetnek fel kell mérnie a munkatársak kompetenciáit;
- azok elemzését követően a szervezet stratégiájával összhangban álló, átlátható és átfogó terveket kell készítenie azok felhasználására, figyelemmel a munkatársak illetve azok csoportjainak (pl. titkárok, bírósági ügyintézők, tisztviselők, a szervezeten kívüli területekről érkező munkatársak) egyéni igényeire és kompetenciájára is;
- egyéni képzési- és fejlesztési terveket kell kidolgoznia, amit meghatározott időközönként felülvizsgálva hozzá kell igazítani a változásokhoz;
- meg kell találni és támogatni kell a korszerű képzési módszerek alkalmazásának lehetőségeit (pl. távoktatás, e-learning, multimédiával támogatott helyi képzések, workshopok)
- kifejezetten szükséges a nem jogász végzettségű igazságügyi alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztésére irányuló stratégia és tervek kidolgozása, végrehajtása

3.3. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását?

Erősségek:

- a szervezet pl. a rugalmas munkaidő biztosításával igyekszik az egyén személyes körülményeire figyelemmel ésszerű egyensúlyt teremteni a munka és a magánélet között (elsősorban a GYES-ről visszaérkező dolgozók körében);
- emellett a szervezet különös figyelmet fordít a társadalmilag hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő személyekre, amit az esélyegyenlőségi terv, és az akadálymentesített épület is mutat;
- a párbeszéd, a munkatársak javaslatainak figyelembe vétele szakmai téren, a polgári kollégium munkájában megindult, a felmerülő problémákról e kereteken belül a polgári ügyszakba beosztott bírák megnyilvánulhatnak és kérdéseikre választ kaphatnak

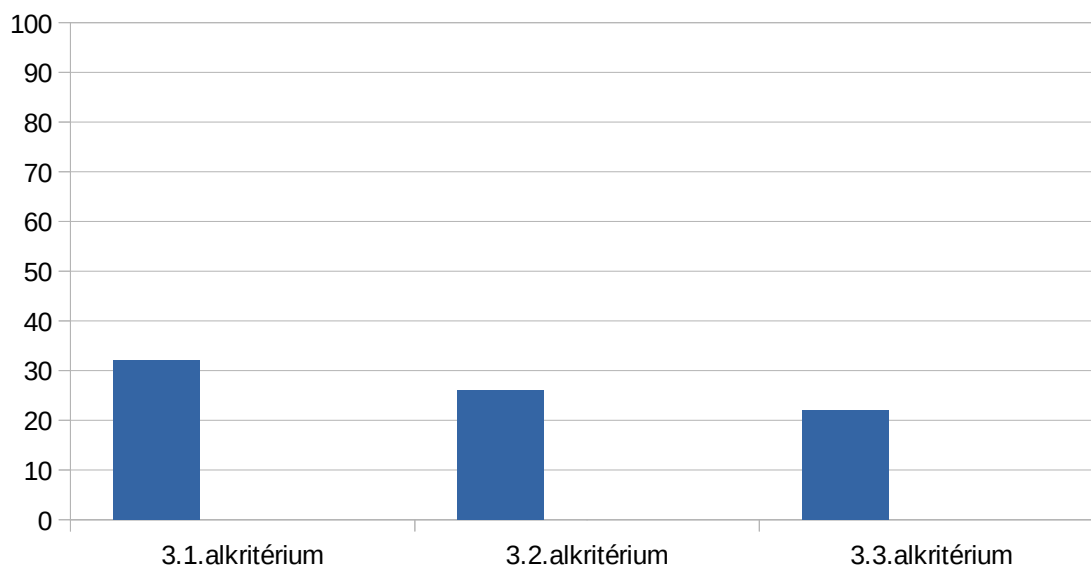
Fejlesztendő területek:

- hiányzik a párbeszéd a vezetés és a munkatársak között; nem vonják be a munkatársakat a célok és tervek alakításába, a folyamatok tervezésébe;
- ennél fogva az igazgatási döntések háttérében nem áll konszenzus a vezetők és munkatársak között;
- az igazgatási döntések háttere a szervezet tagjai számára ismeretlen;
- a munkatársak egészségére és jóllétére koncentráló szociális, kulturális és sporttevékenységek támogatására nincs törekvés és koncepció

Pontszám és indokolás: Az adott **22** pont a kritérium legalacsonyabb pontszáma. Ennek oka, hogy a szervezeten belül nincs meg a közvetlen, hatékony, mindennapos kommunikációs kapcsolat a vezetés és a munkatársak között, így a munkatársak nem tudják javaslataikkal, véleményükkal növelni a hatékony működést; emellett úgy érzik, hogy sem a véleményük, sem a jóllétük nem esik a vezetés érdeklődési körébe

Intézkedések:

- a munkatársak véleménynyilvánítására, a szervezet működésével kapcsolatos elképzeléseik megosztására fórumot kell teremteni és a problémák megoldásába be kell őket vonni (pl. munkacsoportok létrehozásával; ötletbörzékkel);
- az egyéni körülményekhez igazodó könnyítések kiterjesztése (pl. részmunkaidő, távmunka lehetőségének biztosítása a gyermeküket gondozó vagy beteg munkatársak számára);
- jólléti és a munkatársak egészségvédelmét célzó – nem pénzügyi jellegű – támogatások rendszerének kidolgozása (pl. stresszkezelés, kulturális rendezvények, sportolási lehetőségek)



3. ábra – Munkatársak

4. kritérium - Partnerkapcsolatok és erőforrások

4.1. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki, és ápolja azokat?

Erősségek:

- aktív partnerkapcsolatok az ún. társszervekkel (ügyészség, büntetés-végrehajtási intézetek, rendőrség, gyámhatóság, önkormányzatok, adóhivatal, stb.)
- az egri járásbírói munkaértekezleteken meghívottként részt vesznek a társszervek vezetői, képviselői is, így a problémák közös megvitatására is lehetőség nyílik

Fejlesztendő területek:

- aktív kommunikáció és párbeszéd a társszerveknél dolgozókkal a közös problémák megvitatása, és az azok hatékony megoldásában való együttműködés továbbá a gyakorlati tapasztalatok átadása, kicserélése – az egymástól való tanulás – érdekében;
- egyes, a szervezet számára hátrányos körülmények javítása partnerekkel való megállapodások révén (pl. irattározási problémák a közjegyzői iratok tárolásával összefüggésben)

Pontszám és indokolás: az adott **51** pont viszonylag magasnak tekinthető; amit a társszervekkel folytatott aktív kapcsolat indokolt, ugyanakkor az együttműködés még fejleszthető

Intézkedés:

- a stratégiaiailag fontos partnerek azonosítása, a velük való kapcsolat jellegének meghatározása és az együttműködés eredményességének nyomon követése;
- ki kell dolgozni a más szervezeteknél működő jó gyakorlatok felkutatására, megismerésére és kicserélésére irányuló módszereket, terveket (pl. munkalátogatások, közös rendezvények)

4.2. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn?

Erősségek:

- jól artikulált célja a szervezetnek a kezdeményező jellegű sajtókapcsolat kialakítása, fenntartása;

- a szervezet pl. sajtóközlemények, nyitott bíróság program keretében sokat tesz az állampolgárok és a bíróság kapcsolatának erősítéséért, az igazságszolgáltatás működésének megismertetéséért;
- kísérleti céllal rendszeresítésre került az ügyfél-elégedettség mérésére szolgáló kérdőív

Fejlesztendő területek:

- a honlap sokszor nem közérthető;
- a visszacsatolás megfelelő biztosítása még kidolgozásra vár - nem elég az internetes hozzászólások figyelemmel kísérése

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **42** volt, amit az indokolt, hogy az ügyfelek felé irányuló tájékoztatás megvalósul ugyan, azonban a kommunikáció még nem elég hatékony és hiányzik az ügyfelek véleményének, értékelésének begyűjtése, elégedettségük mérése, és a szolgáltatások e tapasztalatok alapján való fejlesztése.

Intézkedés:

- az ügyfelek kapott szolgáltatás színvonaláról alkotott véleményének, javaslatainak rendszeres összegyűjtése;
- annak felmérése, hogy az ügyfelek mely ügyintézés során, milyen jellegű problémákkal találkozhatnak (akár a folyamatban lévő ügyük intézése során, akár az eljárás megindítását megelőző, vagy a kérelmük előterjesztésével kapcsolatban kért felvilágosítással összefüggésben, de az ügyek érdemi elintézésének értékelését figyelmen kívül hagyva);
- honlap fejlesztése

4.3. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa?

Erősségek:

- a szervezeten belüli ellenőrzést az éves beszámolók mellett a belső ellenőr munkája és a közzétételi kötelezettség biztosítja;
- a gazdálkodási szabályzat és a pénzkezelésre vonatkozó belső előírások rendszeresen vizsgálat tárgyát képezik

- a munkatársak a pénzügyi gazdálkodásra vonatkozóan az éves beszámolókból tájékozódhatnak

Fejlesztendő területek:

- az átláthatóság növelése;
- az igazságügyi szakértő kirendelésével és díjazásával kapcsolatos gyakorlat költséghatékonysági szempontú alakítása

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **51** volt, amiben annak nagy szerepe volt, hogy a munkatársak ezen alkritérium tárgyában nem rendelkeztek elégséges információval (ezért születtek nulla pontos értékelések, és hiányos válaszok). A terület megfelelő működésére utal ugyanakkor annak felhívása, hogy az elmúlt években a társadalombiztosítási szerv, az Állami Számvevőszék és az Országos Bírósági Hivatal ellenőrzései egyaránt jó eredménnyel zárultak.

Intézkedések:

- az igazságügyi szakértők díjazásának a szervezet gazdálkodására gyakorolt hatása miatt indokolt egy megyei szintű szakvélemény és díjjegyzék adatbázis kialakítása, amely megkönnyítené a szakértők költséghatékony kiválasztását

4.4. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás?

Erősségek:

- valamennyi dolgozó számára elérhető a megfelelő védelemmel ellátott belső információs rendszer
- a fogalmazóképzésben nem részesült titkárok és kezdő bírók mentorálása érdekében megszülettek az első lépések

Fejlesztendő területek:

- hiányzik a munkatársak tudásának, szakterületeinek felmérése;
- általában elszigetelten folyik a munkavégzés, a szerzett tapasztalatok, gyakorlatok megosztása informális és esetleges

- a fogalmazók, fogalmazóképzésben nem részesült titkárok és kezdő bírók számára a tapasztalt munkatársak által megszerzett tudás átadása még fejlesztésre szorul;
- a munkatársak még mindig nem férnek hozzá minden, a feladataik ellátásához szükséges információhoz

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **33** volt, mivel a meglévő tudás összegyűjtése, gondozása és megosztása még nem kellően tervszerű és teljes.

Intézkedések:

- a feladatok elvégzéséhez szükséges információk, adatok hozzáféréseinek biztosítása az azokkal dolgozó munkatársak számára (pl. cégjegyzék adatai);
- a szervezetben lévő tudás összegyűjtése és tematizált, rendszerezett feldolgozása ügyszakonként, illetve szakterületenként pl. egy-egy munkacsoport vagy titkár által;
- az előbbieket felhasználóbarát módon való elérhetőségének biztosítása az intraneten;
- üzenőfal működtetése az intraneten;
- a fogalmazóképzésben nem részesült titkárok és kezdő bírók hatékony mentorálásához szükséges ösztönzők és csatornák feltérképezése, alkalmazása
- a tudásmegosztás egyéb lehetséges formáinak feltárása, alkalmazása (pl. coaching, írott kézikönyvek, workshopok, előadások, szakmai közösségek)

4.5. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját?

Erősségek:

- belső információs rendszer, amelyhez minden munkatárs hozzáfér;
- az Egri Törvényszék informatikusa, Tóth Győző által készített „SZANYI” szabadságnylvántartó program, amit időközben más törvényszékek is átvettek és alkalmaznak;
- az informatikai osztály folyamatosan figyelemmel kíséri az új, bevezethető technológiai megoldásokat

Fejlesztendő területek:

- a dolgozók képességeire figyelemmel kellene biztosítani a számítógépes és egyéb technológiák hatékony felhasználását;

- szükséges lenne a helyi jó gyakorlatok és a gyakran ismételt kérdésekre adott válaszok elérhetőségének biztosítása;
- a szervezet csak a szolgáltatás biztosításához feltétlen szükséges technológiák felhasználására törekszik, azokat nem fejleszti

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **29** volt, ami alapvetően az információ-hiányra visszavezethetően (a négy nulla pontos értékelés is erre utal) a kritérium legalacsonyabb pontszáma lett. A technológiák menedzselése emellett elsősorban a központi igazgatás keretében történik.

Intézkedések:

- a meglévő technológiák felülvizsgálata, értékelése, a szükséges fejlesztési tervek megalkotása

4.6. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje?

Erősségek:

- a meglévő eszközök tervszerű és hatékony kezelése, karbantartása biztosított;
- az egyedi javítási, karbantartási igények fogadásáról és kielégítéséről ezzel megbízott személyek gondoskodnak;
- az Egri Törvényszék és az Egri Járásbíróság épülete akadálymentesített, ami mellett a törvényszéken a látássérültek közlekedését segítő járófelület került kialakításra

Fejlesztendő területek:

- nem érvényesül a takarékos, környezettudatos szemlélet;
- hiányzik a szelektív hulladékgyűjtés, holott jelentős a papírhulladék;
- a munkatársak elhelyezése csak részben megfelelő: a bírói dolgozószobák némelyike két bíró elhelyezésére is szolgál, holott a munka jellege az egyszemélyes elhelyezést igényli; a titkárok és a fogalmazók elhelyezése is csak részben megfelelő, sok a kényszermegoldás;
- a törvényszék épülete felújításra szorul, a nyílászárók nem biztonságosak és korszerűtlenek, a fűtési rendszer elavult és pazarló; a fénycsőves világítás káros a

dolgozók egészségére, csakúgy, mint a dolgozószobákban, ügyfélfogadó irodákban elhelyezett fénymásoló gépek;

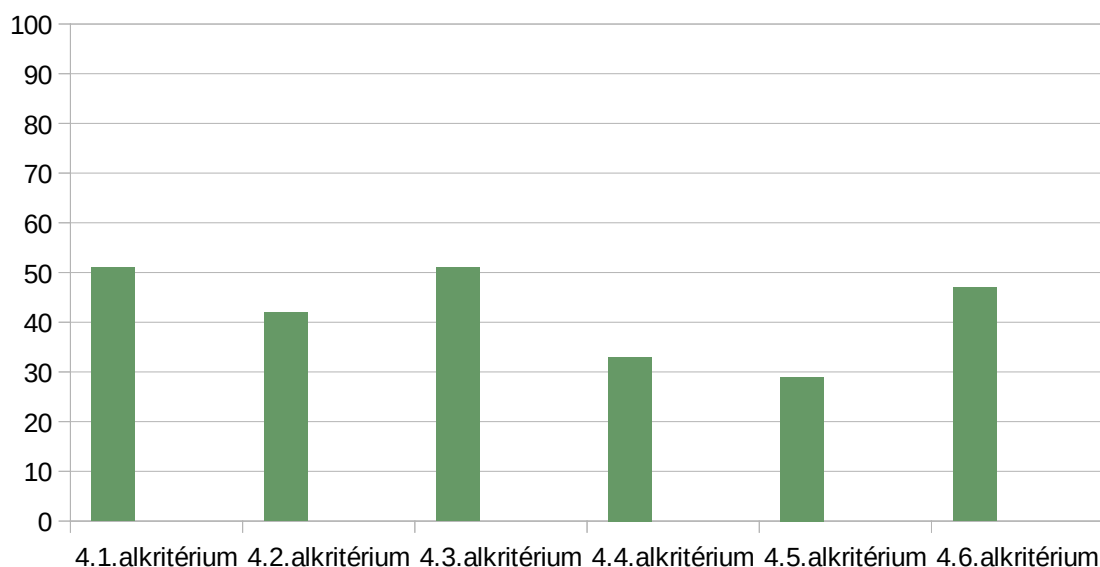
- az Egri Törvényszékhez és az Egri Járásbírósághoz tartozó parkoló kapacitása kicsi és megoldatlan a kerékpárok elhelyezése, biztonságos tárolása is

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **47**, mivel a meglévő infrastruktúra működtetése megfelelő, a hiányosságok elsősorban a központi költségvetés szűkességéből erednek

Intézkedések:

- a tárgyi eszközök kezelésére irányuló olyan integrált politika kidolgozása, amely kiterjed a biztonságos újrahasznosításra, ill. ártalmatlanításra is: papír-, műanyag- és veszélyes hulladék szelektív gyűjtése és elszállítása;
- a takarékos és környezettudatos szemlélet erősítése;
- kerékpártároló kialakítása;
- parkolókapacitás növelése (pl. közeli parkolóhelyek bérlése útján)

A 4. kritérium értékelése:



4. ábra - Partnerkapcsolatok és erőforrások

5. kritérium – Folyamatok

5.1. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét?

Erősségek:

- a megnövekedett titkári létszám lehetővé tette a bírói munkateher csökkentését önálló hatáskörük kihasználásával és munkacsoportok létrehozásával ill. bírák mellett való tevékenységükkel (pl. a felszámolási ügyek intézése és az Egri Járásbíróságon egyes polgári ügyszakban dolgozó bírák mellett) egyaránt;
- lehetőség van a szabadság elektronikus úton történő bejelentésére és engedélyezésére;
- biztosított a hivatali útra tartozó bejelentések elektronikus úton való lebonyolítása

Fejlesztendő területek:

- a bírósági titkárok és ügyintézők bírói munkába való bevonása még nem elégséges mértékű;
- az emberi erőforrások elosztása érdekérvényesítési képességeken és nem a szervezeti hatékonyság biztosításától motiváltan történik; az adott feladathoz nem a leginkább hozzáértő személy kerül hozzárendelésre;
- egyes folyamatok nem kielégítően működnek, illetve egyáltalán nem fejlődnek (pl. a 317-es értesítők kiállításától a befizetésre való felhívásig tartó folyamat nem optimális)

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **37** volt, mert egyes folyamatok nem működnek kielégítően, és csak a központilag eddig előírt mértékben változnak.

Intézkedések:

- a szervezet kulcsfolyamatainak és azok felelőseinek azonosítása, elemzése, értékelésükhöz indikátorok meghatározása;
- a különböző végzettségű, képességű és bérezésű munkaerő (bíró, bírósági titkár, bírósági ügyintéző, leíró) tervszerű és hatékony elosztása a munkafolyamatok között: munkacsoportok kialakításával, titkárok, ügyintézők bírók mellé rendelésével;
- a 317. számú egységes értesítők nyomon követése és a folyamat optimalizálása a hatékony behajtás érdekében

5.2. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen?

Erősségek:

- a bíróság szolgáltató jellege nagy hangsúlyt kapott az utóbbi időben, amit az ügyfelek tájékoztatása, az ügyfél-elégedettség adatlap bevezetése, és a panaszok kivizsgálásának szabályozása is mutat;
- a szervezet a szükséges információk elérhetőségét biztosítja.

Fejlesztendő területek:

- az ügyfelek igényeinek felmérése még nem történt meg, így adatok hiányában a folyamatok még nem optimalizálhatók;
- az ügyfél-elégedettség mérésére szolgáló adatlap nem terjed ki valamennyi értékelhető szolgáltatásra;
- a panasznapügyintézés lassú, nehézkes;
- az ügyfelek honlapon keresztül való tájékoztatása nem kellően közérthető

Pontszám és indokolás: az adott pontszám **44** pont volt, ami értékeli a szolgáltató bíróság ideája elérésére tett erőfeszítéseket, ami a szervezetben az eddig eltérő küldetésből következően új fókuszpont

Intézkedések:

- az ügyfeleket érintő folyamatok azonosítása, az általuk értékelhető folyamatok kiválasztása;
- az ügyfél-elégedettség kérdőív fejlesztése, kiterjesztése valamennyi értékelés alá vonható szolgáltatásra;
- a begyűjtött adatok értékelése;
- ügyfélkarta kidolgozása;
- panasznapügyintézés gyorsító nyomtatványok és információs anyagok elhelyezése a honlapon és az ügyféltérben
- a tájékoztató anyagok közérthetőségének javítása

5.3. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival?

Erősségek:

- a szervezet törekszik a partner szervezetekkel való összekapcsolódásra, ennek érdekében egyes értekezletekre, megbeszélésekre, előadásokra más szervezetek, társszervek képviselőit is meghívja

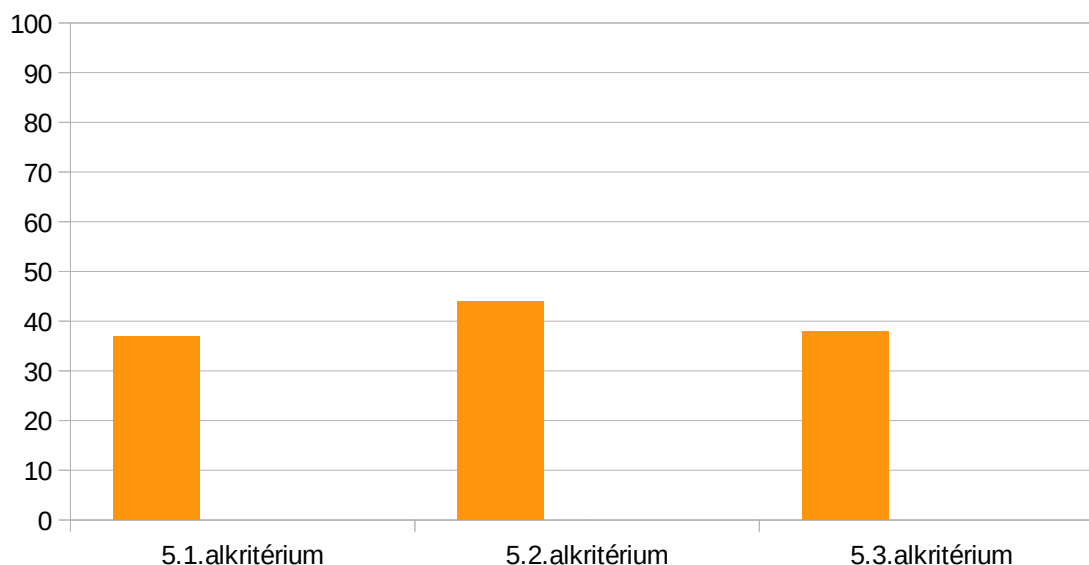
Fejlesztendő területek:

- a munkavégzéshez szükséges adatbázisok (ingatlan-nyilvántartás, lakcímnnyilvántartás, sőt a szervezeten belül vezetett cégjegyzék!) elérésének korlátozottsága komoly akadály a hatékony és gyors munkamenetnek;
- a szervezeten belüli és a külső kapcsolatok alsóbb szinten nem megfelelően működnek, holott jól használható fórumot teremtenének a problémamegoldáshoz;
- a társszervekkel való megállapodások tényleges megvalósítása tekintetében inkább csak visszalépések történnek (például vádiratok elektronikus úton való megküldése terén az ügyészség részéről);
- szakértőkkel való együttműködés nem megfelelő, a szakértői díjak kifizetésének folyamata nem zökkenőmentes

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám, így **38** pont volt, mert a szervezeten belül a folyamatok koordinálása nagyrészt megtörténik, azonban az együttműködő szervekkel való folyamatok összekapcsolására még csak a törekvés mutatkozik.

Intézkedések:

- a munkavégzéshez szükséges adatbázisok feltérképezése és kapcsolatfelvétel az azokat fenntartó szervezetekkel az igényeknek megfelelő és biztonságos adatfelhasználás, információszerzés érdekében;
- megbeszélések kezdeményezése, közös munkacsoport létrehozása a szakértőkkel, területi szakértői kamarával egyfelől a szakértői kompetenciák és díjtételek megismerése érdekében kiépítendő saját belső adatbázis feltöltése, másrészről a szakértői díjak kifizetésének gyorsítása céljából megvalósítandó együttműködés érdekében



5. ábra – Folyamatok

6. kritérium – Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

6.1. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban.

Erősségek:

- megfogalmazódott az ügyfelek igényeinek, véleményének felmérésére és figyelembe vételére irányuló szándék;
- ügyfél-elégedettségi kérdőívek kerültek elhelyezésre az ügyfélterekben

Fejlesztendő területek:

- az ügyfelek véleményére, elégedettségére vonatkozóan még nem áll kellő adat rendelkezésre, ekként a további fejlesztendő terület csak a felmérést követően határozható meg

Pontszám és indokolás: az adott pontszám **22** volt: az eredmények mérése elkezdődött, de a kérdőívek kiértékeléséről és eredményéről még nem volt elérhető információ.

Intézkedések:

- az ügyfelek véleményének és elégedettségének vizsgálatát meg kell tervezni;
- azonosítani kell minden olyan területet, szolgáltatást, ahol az ügyfelek véleménye valóban informatív lehet (az érdemi döntések tekintetében ez azok lényegéből adódóan kizárt) – pl. a bíróság és az általa nyújtott szolgáltatásba vetett bizalom; az ügyfelekkel való bánásmód, megfelelő mennyiségű, színvonalú és érthető tájékoztatás nyújtása, a szervezet elérhetősége, megközelíthetősége, az ügyintézés gyorsasága, tisztességes bánásmód, akadálymentesség, rugalmasság, speciális egyéni igények kielégítettsége;
- a felmérést ezen azonosított területekre ki kell terjeszteni;
- a szolgáltatáshoz, vagy annak helyéhez adaptált, csak arra fókuszáló kérdőívek használata;
- a felmérések idejét meg kell tervezni, azt követően az összegyűjtött kérdőíveket fel kell dolgozni, ki kell értékelni;
- a felmérést rendszeressé, ill. folyamatossá kell tenni

6.2. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján?

Erősségek:

- az ügyek elbírálásának időszerűségére vonatkozó adatok továbbá a panaszok számát és eredményességét mutató adatok rendelkezésre állnak

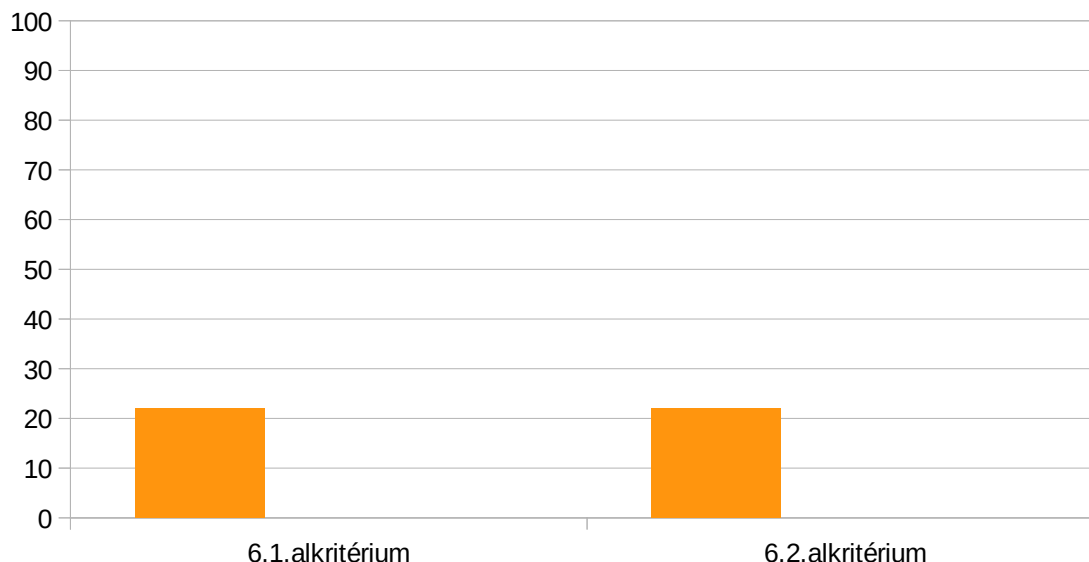
Fejlesztendő területek:

- az ügyfélközpontú teljesítményre, a szolgáltatások megfelelő minőségére az ügyforgalmi adatokon túl nincsenek mért adatok

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **22** volt, mivel az ügyfél-elégedettségre, a szolgáltatások színvonalára vonatkozó teljesítménymutatók csekély számban állnak rendelkezésre, azok alapján hiteles kép még nem nyerhető

Intézkedések:

- teljesítménymutatók kidolgozása és alkalmazása és elemzése



6. ábra - Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

7. kritérium – Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

7.1. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján?

Erősségek: A szervezet törekszik a munkatársak egyéni igényeinek, személyes körülményeinek a figyelembe vételére.

Fejlesztendő területek:

- a munkatársak véleményének szisztematikus feltérképezésére, begyűjtésére nincs törekvés;
- jelen önértékelés mint munkatársi vélemény tükrében fokozott az igény a szervezeten belüli konzultációra, párbeszédre; a munkakörülmények javítására, az egyéni, illetve a csoportos erőfeszítések elismerésére, jutalmazására továbbá a tervszerű kompetenciafejlesztésre

CAF munkacsoport

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **20**, egyrészt azért, mert a szervezet munkatársakkal kapcsolatos eredményeiről alkotott véleményekre csak következtetni lehet, de a munkatársak hiányérzete az őket érintő kérdésekben az önértékelés során adott válaszokból is tetten érhető.

Intézkedések:

- a munkatársak elégedettségének tervszerű és rendszeres felmérése (kérdőívek, fórumok útján);
- a munkatársakkal való rendszeres párbeszéd lehetőségének megteremtése (ehhez elengedhetetlen a bizalom és a kompetenciatudat kialakítása és a megfelelő csatornák kialakítása – pl. intraneten, értekezleteken);
- átlátható és objektív alapú jutalmazási rendszer kidolgozása

7.2. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján?

Erősségek: rendelkezésre álló adatok hiányában nincsenek

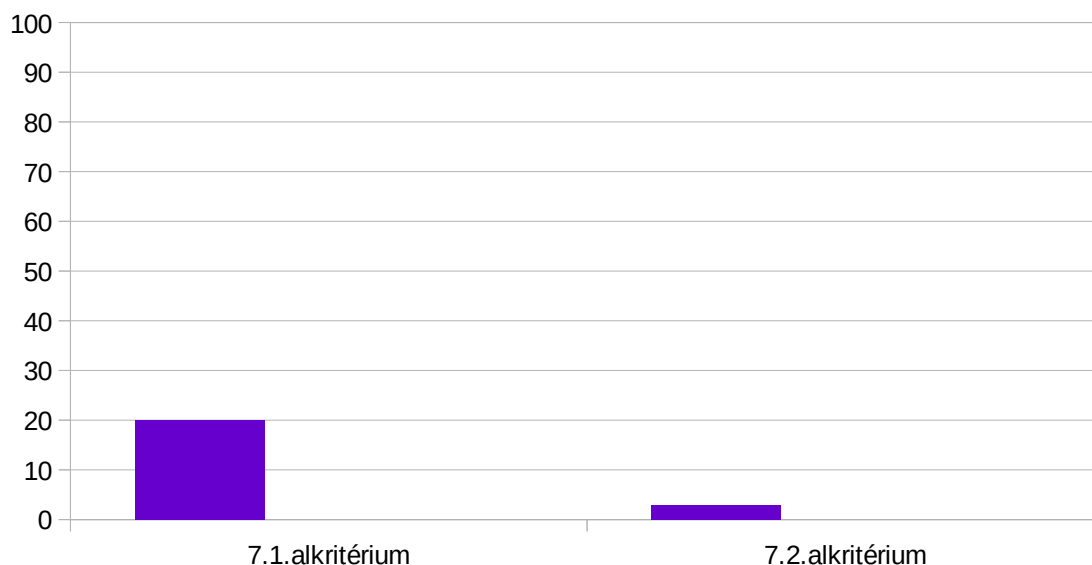
Fejlesztendő területek:

- csak a mutatók ismeretében határozhatók meg

Pontszám és indokolás: A pontszám **3** volt, amely az összes és alkritérium között a legalacsonyabb. Ennek egyértelmű indoka az, hogy a szervezeten belül ilyen irányú mérésekről, adatokról nem volt információnk.

Intézkedések:

- a lehetséges indikátorok azonosítása, adatgyűjtés és a mérések elemzése



7. ábra - Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

8. kritérium - Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

8.1. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján?

Erősségek:

- az egyre népszerűbb „Nyitott bíróság” program rendszeres megszervezése és lebonyolítása;
- a közvetítés igénybevételének biztosítása;
- gyermekmeghallgató szoba kialakítása;
- ingyenes jogi tanácsadás;
- Gárdonyi emlékkiállítás
- adománygyűjtés jótékonyági célra

Fejlesztendő területek:

- a szervezetnek törekednie kell a társadalom róla alkotott véleményének javítására;
- környezettudatos fellépés

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **42**, amiben a társadalom szervezet iránti bizalmának elnyerésére és a bíróság társadalmi környezetétől való korábbi elszigeteltségének megszüntetésére irányuló aktív törekvés nyilvánul meg.

Intézkedések:

- a szervezet társadalmi szerepvállalásáról a társadalom által alkotott képre vonatkozó információk lehetséges forrásainak számbavétele és összegyűjtése (pl. ügyfél-elégedettségi kérdőívek; sajtóban megjelenő írások; internetes hozzászólások), azokból indikátorok képzése;
- környezetvédelmi stratégia kidolgozása és nyilvánosságra hozatala

8.2. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján?

Erősségek: rendelkezésre álló adatok hiányában nincsenek

Fejlesztendő területek:

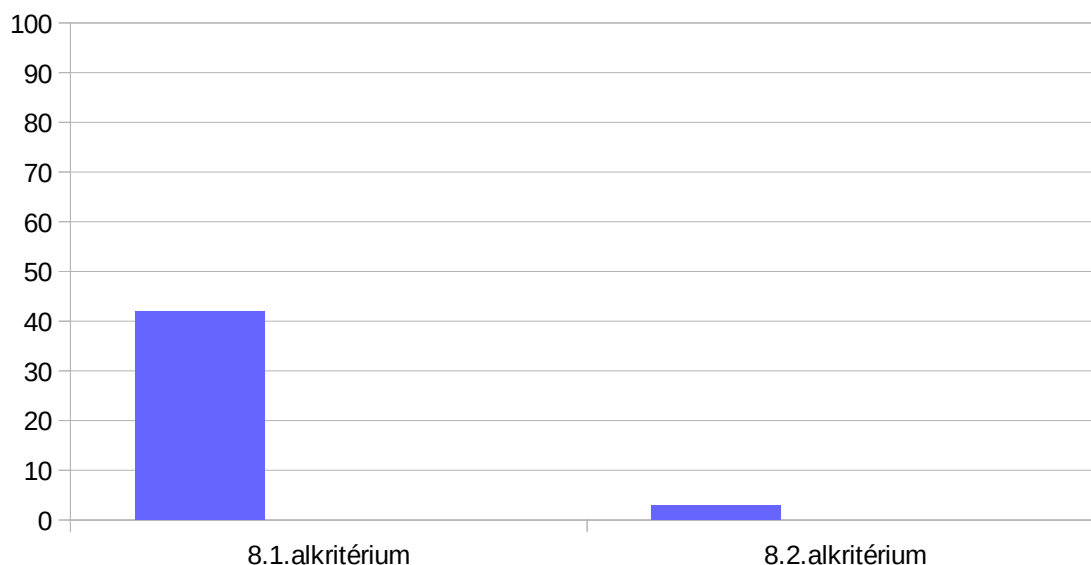
- csak a mutatók ismeretében határozhatók meg

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám ismét a legalacsonyabb érték, a 3 pont lett, mivel a felelősségvállalásunkkal kapcsolatban nem rendelkezünk mérési eredményekkel.

Intézkedések:

- a lehetséges indikátorok azonosítása, adatgyűjtés és a mérések elemzése

A 8. kritérium értékelése:



8. ábra - Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

9. kritérium - Kulcsfontosságú eredmények

9.1. alkritérium: A céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása)?

Erősségek:

- Az ítélezési munka gyorsaságának mutatói kidolgozottak, azokat alkalmazzák - ez szorosan összefügg a szolgáltatás színvonalának egyik összetevőjével. A különböző bíróságok teljesítménye az így kialakított statisztikai mutatószámokkal összehasonlítható, mérhető. Ezek alapján bizonyítható, hogy az Egri Törvényszék megfelelően működik (ügyhátralék csökkenése, helybenhagyási arány növekedése, a statisztikai/ügyviteli jellegű befejezések csökkenése).

Fejlesztendő területek:

- Az időszerűség mutatói mellett a szolgáltatások minőségének mérése

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **45** volt annak figyelembe vételével, hogy a bírói szervezet működése szempontjából korlátozottak a külső mérési lehetőségek, és azokhoz képest is csak egy szemponthoz kapcsolódó adatok elérhetők. Az ügyfél-elégedettség csak

bizonyos szolgáltatások vonatkozásában mérhető, de az érdemi ítélkezési tevékenységgel összefüggésben nem.

Intézkedések:

- a további lehetséges indikátorok azonosítása, adatgyűjtés és a mérések elemzése

9.2. alkritérium: A céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága)?

Erősségek:

- a vezetés nyitott a bírói munkaterhet csökkentő és egyben költséghatékony team-rendszer kialakítása, illetőleg az eddig bírák által végzett munkába titkárok bevonása irányában

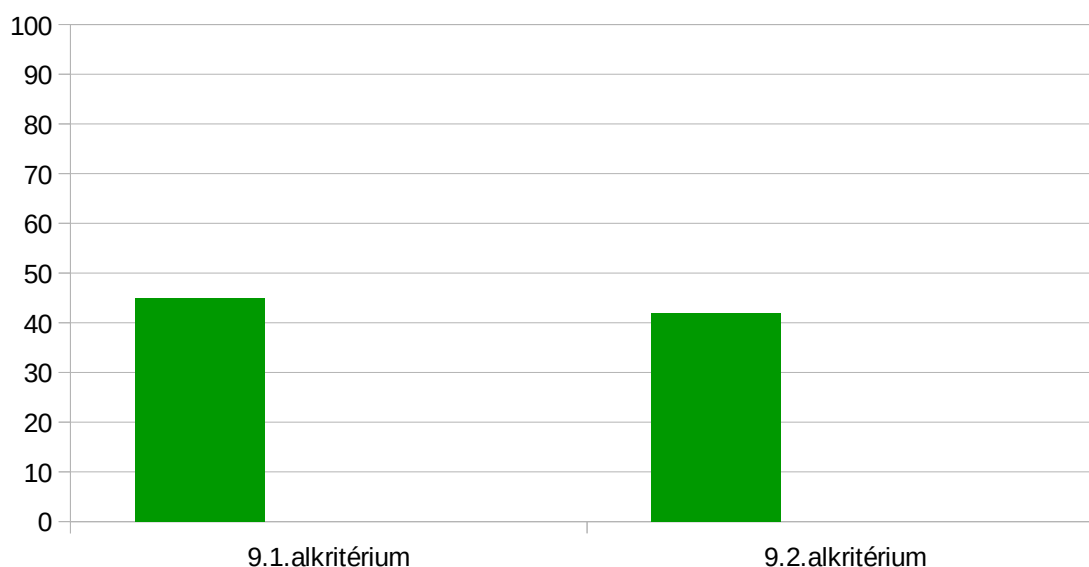
Fejlesztendő területek:

- a bírósági ügyintézők nem vesznek részt a végzettségüknek megfelelő érdemi munkavégzésben;
- a bírósági titkárok értékelését a bírókéhoz hasonlóan kellene elvégezni;
- a munkakörülmények javításával növelhető lenne a hatékonyság;
- a bírói adminisztratív teher még túlzott
- a működés hatékonyságának növelésére irányuló intézkedések eredményessége nem mérhető

Pontszám és indokolás: A pontozás eredménye **42**, mert már vannak eredmények az erőforrások hatékony felhasználása terén, ugyanakkor ezek pontos értékeléséhez mért adatok nem állnak rendelkezésünkre.

Intézkedések:

- a lehetséges indikátorok azonosítása, adatgyűjtés és a mérések elemzése



9. ábra – Kulcsfontosságú eredmények

VI. A kiemelt fejlesztési területek

1. Az emberi erőforrással való hatékony gazdálkodással összefüggő területek (1.3., 3.1., 5.1., 9.2. alkritériumok)

1.1. intézkedés: a munkaerő újraelosztása

Az önértékelés eredményei is alátámasztják azt a szervezetben már ismert tényt, miszerint a – legmagasabb költséggel járó) az érdemi bírói munka egy jelentős része más – bírósági titkári, bírósági ügyintézői, esetleg bírósági fogalmazói - munkaerő igénybevételével is megoldható lenne. Emellett a bírákra olyan, adminisztratív jellegű terhek is hárulnak (pl. az informatikai rendszerből kinyerhető adatok szolgáltatása), amelyek teljesítése jogi végzettséget nem igényel.

A munkaerő optimális felhasználásának egyik fontos feltétele ekként az emberi erőforrások oly módon való megtervezése és elosztása, hogy a bírák a lehetőség szerint túlnyomórészt olyan feladatokat végezzenek, amelyek másoknak nem delegálhatók. Ennek révén a bírák valóban az ügyek érdemére összpontosíthatnak, ami elősegíti azok rövidebb idő alatt való befejezését, ezzel a szervezet kulcsfontosságú feladatának az ügyfelek számára előnyösebb ellátását.

A bírák fenti feladatoktól való mentesítésének eszköze lehet

- az - elsősorban összetett, illetve különböző nehézségi fokú feladatelemekből álló tevékenységet igénylő – ügyek (peres és felszámolási ügyek) ellátására
 - bírókból és titkárokból és/vagy bírósági ügyintézőkből és tisztviselőkből létrehozott csoportok illetőleg
 - bírókból és bírósági titkárokból/ügyintézőkből alkotott párok kialakítása;
- az emberi erőforrás olyképpen való elosztása, hogy azon ügyek, amelyek bírósági titkárok által is önállóan elintézhetőek, valóban az ő asztalukra kerüljenek.

1.2. intézkedés: új ösztönző rendszer kialakítása

Az önértékelés során többször is hangot kapott, hogy a szervezetben elégtelenül működik a teljesítmény ösztönzésének rendszere: annak kevés eszköze áll rendelkezésre, nem átlátható, a jutalmazás feltételei nem egyértelműek, ekként nem alkalmas arra, hogy a munkatársakat jobb teljesítményre sarkallja.

Különösen kialakulatlan a pozitív ösztönzők alkalmazása, az tulajdonképpen csak a pénzbeli jutalom formájában él a munkatársi köztudatban, de elégséges pénzügyi fedezet hiányában azzal a vezetés ritkán tud élni. Az általános tapasztalatok ugyanakkor azt mutatják, hogy a munkatársak motivációját anyagi ráfordítás nélkül is lehet javítani (pl. a munkatársak nyilvánossága előtt való dicsérettel, különleges presztízsű feladatokkal való megbízással; a szervezet delegáltjaként valamely szakmai fórumon, konferencián való részvételre történő kiválasztással).

2. A munkatársak kompetenciájának fejlesztésével, a szervezeten belüli tudásmegosztással, a munkatársaktól érkező fejlesztési javaslatok iránti fogadókészséggel összefüggő területek (2.4., 3.2., 4.4. alkritériumok)

Annak érdekében, hogy a szervezet alapfeladatát – az állampolgárok ügyeinek színvonalas és gyors elintézését – minél magasabb szinten tudja ellátni, a kompetenciák előbb említett optimális elhatárolása mellett szükséges azok fejlesztése is.

Az ítélkezési tevékenység eddig hagyományosan magányos munkavégzést jelentett, amivel együtt járt a tudás egyéni motiváción, és szervezésen alapuló gyarapítása (a központi képzésekre, esetleges oktatási rendszerű képzésekre is eddig egyéni döntésen alapján lehetett részt venni, a felmerülő jogalkalmazási problémákra egyéni utánajárással, esetleg informális megbeszéléseken lehetett csak

választ keresni: sem a tudás megosztásának, sem fejlesztésének nem volt igazán szervezett rendszere.

Az utóbbi időben ezen a téren is határozott előrelépés tapasztalható (központi képzési rendszer átalakulóban van; helyi és regionális szinten is mind több lehetőség nyílik a tudás gyarapítására), de ez még mindig számtalan új intézkedés lenne bevezethető.

Intézkedés: tudásbázis kialakítása

A rendelkezésre álló tudásanyag – pl. az egy-egy jogintézményhez, ügycsoporthoz kapcsolódó jogszabályok, eseti döntések, állásfoglalások, vélemények, kollégiumi vagy más oktatási anyagok és a gyakran felmerülő kérdésekre adott válaszok - összegyűjtése és rendszerezése nagy mértékben hozzájárulna az egyéni kompetenciák fejlesztéséhez. Ehhez megfelelő, minden munkatárs által elérhető felületet biztosít a helyi intranet.

A tudásanyagot a keresés megkönnyítése érdekében – a kereső motor biztosításán túl - ügyszakonként, felhasználói csoportonként és azon belül jogáganként, témakörönként kell rendszerezni és elérhetővé tenni; emellett biztosítani kell, hogy a munkatársak maguk is folyamatosan gyarapíthassák azt – megfelelő szakmai kontroll mellett.

Külön javasolt a nem jogász végzettségű munkatársak kompetenciájának gyarapításához szükséges tudásanyag elérhetőségének biztosítása.

3. Az állampolgár/ügyfélközpontú szolgáltatásnyújtással kapcsolatos területek (4.2., 5.2., 6.1., 6.2. alkritériumok)

Az utóbbi években határozottan érezhető a bírósági szervezet szerepfelfogásának megváltozása: a hatalomgyakorló és sokszor bürokratikus szemléletet felváltotta „szolgáltató bíróság” ideája. Az Egri Törvényszéken ez a folyamat már régen kezdetét vette: a szervezet az elsők között mutatott nyitottságot a szemléletváltásra. Ennek eredménye az önértékelés során e területeken feltárt erősségek sora (a kezdeményező sajtópolitika; az ítékezés állampolgárokhoz való közelebb hozását célzó nyitott bíróság program, az interneten elérhető információk).

Az állampolgárok ill. ügyfelek elégedettségének megismerése elengedhetetlen a szolgáltatás színvonalának növelésére tett erőfeszítések eredményességének megállapítása és a fejlődés további irányainak feltárása érdekében. A CAF 2013 modell ennek teljeskörűsége érdekében mind az állampolgárok/ügyfelek véleményén alapuló - szubjektív -, mind a belső teljesítménymutatókon keresztül mért eredmények fontosságát hangsúlyozza.

Az ügyfelek véleményének begyűjtése az Országos Bírósági Hivatal elnökének a közérdekű bejelentésekkel és panaszokkal kapcsolatos eljárásáról szóló 10/2012. (VI.15.) OBH utasításának I. számú melléklete által rendszeresített kérdőív Egri Törvényszéken való bevezetése révén megkezdődött. A kérdőív az ügyfeleknek az őket érintő ügyintézésről, az épületek rendjével összefüggésben kialakult véleményének megismerését szolgálja, ugyanakkor a kérdések finomítása és az egyes szervezeti egységek sajátosságaihoz igazítása valamint a begyűjtött kérdőívek rendszeres kiértékelése a folyamat fontos része, ami még a szervezet előtt álló feladat.

A másik oldalon, az eredmények objektív alapú feltárása tekintetében rendelkezésre álló teljesítménymutatók csak a szervezet által nyújtott alapszolgáltatásra vonatkoznak, az ügyfelek kiszolgálására, gyors és gördülékeny ügyintézésük, felvilágosítással való ellátottságuk biztosítottaságára vonatkozóan az Egri Törvényszék nem rendelkezik mérőszámokkal.

Intézkedés: a teljesítmény mérésének kibővítése

Ezen – a 6.2. alkritériumhoz kapcsolódó – teljesítménymutatók (pl. az ügyfélfogadási idő, a várakozási idő, a felvilágosítás, információnyújtás lehetséges formái, azok igénybevételek lehetőségei) szolgáltatásonként és szervezeti egységenként való kialakítására és bevezetésére teszünk itt javaslatot. Ehhez elsőként az egyes szolgáltatások, az ügyfelekkel/állampolgárokkal való kapcsolódási pontok feltárása szükséges, az érzékeny területek azonosításához támaszkodni lehet a kérdőívek eredményeire is. Az indikátorok meghatározásával együtt szükséges megtervezni azok bevezetését és rögzíteni az eredmények elemzésének ütemezését is.

VI. A fejlesztési tervre vonatkozó javaslatok

1. Az emberi erőforrások hatékony elosztása területén

1.1. intézkedés	a különböző végzettségű, képességű és bérezésű munkaerő (bíró, bírósági titkár, bírósági ügyintéző, leíró) tervszerű és hatékony elosztása a munkafolyamatok között: munkacsoportok- „teamek” - kialakításával, titkárok, ügyintézők bírók mellé rendelésével (peres és felszámolási ügyszakban) valamint az önállóan ellátható peren kívüli ügyekben az ügyteherrel arányosan
felelős	az Egri Törvényszék Elnöke
projektcsoport	javasolt (valamennyi érdekelt részvételével, paritásos elven létrehozott munkacsoport)
érdekeltek	a) vezetők b) bírók c) bírósági titkárok d) bírósági ügyintézők e) tisztviselők és írnokok f) bírósági fogalmazók
erősségek	kísérleti jelleggel, egyes területeken bevezetésre került a team rendszerű és a páros (bíró és titkár együttese) munkavégzés
fejlesztendő területek	a) a bírósági titkárok és ügyintézők bírói munkába való bevonása; b) az emberi erőforrások optimális elosztása
korlátok	- engedélyezett titkári létszám; - szolgálati helytől eltérő helyen való munkavégzés szükségessége
szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	6 ember/10 nap
költségvetés	külön pénzügyi ráfordítást nem igényel
kezdési időpont	2014. május 1.
becsült határidő	2014. június 30.

1.2. intézkedés	átlátható, objektív alapú és az elismerés különböző eszközeivel is (pl. szóbeli, írásbeli dicséret; nyilvános elismerés; kiemelkedő eredményeket elért munkatársak tanulmányainak támogatása; pénzbeli jutalom) ösztönző rendszer kiépítése
felelős	az Egri Törvényszék Elnöke
projektcsoport	javasolt (két, a bírósági hatáskörbe utalt ügyekben érdemi munkát végzők és az egyéb igazságügyi alkalmazottak részvételével kialakított munkacsoport)
érdekeltek	az Egri Törvényszék valamennyi dolgozója
erősségek	a szervezet az ítélkezési tevékenységet érintő adatok közzétételével (éves vezetői beszámoló és a munkatársak által hozzáférhető informatikai rendszer útján), vezetők által történő nyomon követésével, és időszakos célzott vizsgálatokkal ösztönzi a munkatársakat jobb teljesítményre
fejlesztendő területek	a) a munkatársak munkájának elismerése; b) a jutalmazás rendszerének átláthatósága (jelenleg nem lehet tudni, hogy milyen szempontok alapján történik a munkatársak munkájának értékelése) c) az elismerés objektív értékelésre alapítása (a szervezet nem gondoskodik arról, hogy az eltérő teljesítményekhez adekvát jutalmazási rendszert vezessen be); d) az ösztönzés pozitív formái (elismerés, jutalmazás)
korlátok	- a költségvetés szűkössége (pénzbeli jutalom tekintetében); - a teljesítménymérés hiányossága (elsősorban a nem jogi munkát végzők tekintetében)
szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	3 ember/ 10 nap/ munkacsoport
költségvetés	a rendszer kidolgozása külön pénzügyi ráfordítást nem igényel
kezdési időpont	2014. szeptember 1.
becsült határidő	2014. október 30.

2. A munkatársak kompetenciájának növelésével összefüggésben

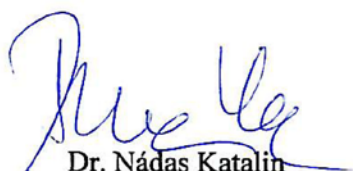
intézkedés	tudásbázis kialakítása a helyi elektronikus felület felhasználásával: egy-egy jogterülethez, ügycsoporthoz tartozó jogszabályok, eseti döntések, oktatási anyagok, állásfoglalások, vélemények; gyakran ismételt kérdések stb. összegyűjtése és könnyen kereshető módon való hozzáférhetővé tétele
felelős	az Egri Törvényszék Elnöke
projektcsapat	javasolt (ügyszakonként egy-egy bíró által vezetett, bírósági titkárokból álló csoport, esetleg informatikus bevonásával)
érintett felek	valamennyi munkatárs
erősségek	valamennyi dolgozó számára elérhető a belső elektronikus információs rendszer
fejlesztendő területek	- hiányzik az egyéni, a szervezet hatékonyságának növelése érdekében hasznosítható kompetenciák felmérése, begyűjtése, tervszerű, a szervezet céljainak megfelelő kihasználása; - a munkatársak gyakran egyénileg, magukra hagyatottan képzik magukat; - hiányzik a munkatársak felől érkező innovációs javaslatok becsatornázása
korlátok	- szerteágazó és nagy mennyiségű begyűjtésre és rendszerezésre váró tudásanyag - fokozott szakmai kontrolligény
szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	6 ember/ 25 nap
költségvetés	a megvalósításhoz szükséges munkaerő (bíró, titkár, informatikus) rendelkezésre áll, más pénzügyi ráfordítást sem igényel
kezdési időpont	2014. június 1.
becsült határidő	2014. december 31.

3. Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás minőségének mérésével összefüggésben

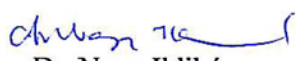
intézkedés	az ügyfeleket közvetlenül érintő szolgáltatások, folyamatok azonosítása; azok minőségének mérésére szolgáló belső teljesítménymutatók feltárása, kidolgozása és a mérés bevezetése
felelős	az Egri Törvényszék Elnöke
projektcsapat	javasolt (egy bírósági igazgatási középvezetőből vagy bíróból, egy lajstromiroda-vezetőből és egy bírósági titkárból vagy fogalmazóból álló munkacsoport)
érintett felek	- állampolgárok/ügyfelek; - ügyféltérben (lajstromirodán) dolgozók; - panasznapj félfogadásban részt vevő bírósági fogalmazók (esetleg bírósági ügyintézők, titkárok); - bírák; - bírósági vezetők
erősségek	- a bíróság ügyfélközpontú működésére irányuló határozott vezetői szándék; - az ügyfelek elégedettségének mérése megkezdődött; - az alapszolgáltatás (ítélkezési tevékenység) időszerűségének mérésére vonatkozóan folyamatos a mérés; - a fellebbezések eredményességéről is vezetett az egyéni bírói statisztika - a panaszügyek számáról és eredményességének alakulásáról is rendszeres az adatgyűjtés
fejlesztendő területek	- az időszerű ítélkezésre és a panaszokra vonatkozó adatokon túl az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások színvonalát (pl. a szolgáltatások, információk elérhetőségét, várakozási időt, az ügyfelekkel való bánásmódot) a szervezet nem méri

korlátok	- az ítélkezés színvonalának mérhetősége korlátozott a tevékenység jellegéből és alapelveiből adódóan
szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	3 ember/ 15 nap
költségvetés	külön pénzügyi ráfordítást nem igényel
kezdési időpont	2014. október 1.
becsült határidő	2014. november 30.

Eger, 2014. április 30.


Dr. Nádas Katalin


Dr. Oltai-Kovács Krisztina


Dr. Nagy Ildikó


Dr. Puskás Csilla


Dr. Szűts Veronika

(a CAF Munkacsoport tagjai)



Emlékeztető

1. számú melléklet

Dátum: 2014.január 20. 10-13 óra

Helyszín: Egri Törvényszék épületének I. em. 39. sz. helyisége

Esemény: munkacsoport-ülés

Jelen vannak: a munkacsoport tagjai

- dr. Oltai-Kovács Krisztina
- dr. Nádas Katalin
- dr. Puskás Csilla
- dr. Nagy Ildikó
- dr. Szűts Veronika

1. Általános kérdések

Dr. Oltai-Kovács Krisztina munkacsoport-vezető a köszöntés után a résztvevőket tájékoztatta, hogy a munkacsoportnak két módszertan alapján kell dolgoznia: a CAF, valamint a változáskezelés módszertana szerint. Ennek megfelelően el kell végeznie a szervezeti önértékelést, és tervet kell kidolgoznia a bírósági titkárok munkaerejének hatékony kihasználása érdekében.

A munkacsoport vezetője összefoglalta a két módszertan lényeges elemeit, ismertette a Magyar Igazságügyi Akadémián megrendezésre került pályázati oktatással kapcsolatosan elhangzottakat.

Felhívta a figyelmét a munkacsoport tagjainak, hogy a munkaidő-nyilvántartást minden esetben vezetni kell, azt hetente kéri megküldeni, minden hétfőn reggelig.

Tájékoztatta továbbá a tagokat arról, hogy a módszertanok alapján ütemtervet kell készíteni, amit 2014. február 7-ig a projektmenedzsereknek el kell küldeni.

2. A CAF szervezeti önértékeléshez kapcsolódó kérdések

A munkacsoport tagjai a CAF módszertanát átbeszélve azt értelmezték és a vezetői döntésnek megfelelően konszenzusra jutottak abban, hogy a CAF módszertanon belül a *hagyományos*





módszert alkalmazva az *egész Egri Törvényszékre kiterjedően* végzik el a szervezet értékelését.

A munkacsoport tagjai az önértékelés *projektvezetőjeként* dr. Oltai-Kovács Krisztinát jelölték ki, aki egyben a CAF koordinátor is.

A jelenlévők megállapodtak abban, hogy a létrehozandó önértékelési csoport munkájába valamennyien bekapcsolódnak, további tagjaiként pedig – a reprezentativitás elvének figyelembe vételével - az alábbi munkatársakat fogják felkérni:

- dr. Nyíri Beáta (az Egri Törvényszék elnök-helyettese)
- dr. Schmidt Péter (Egri Törvényszék; büntető bíró)
- dr. Sallai Tamás (Egri Járásbíróság; polgári bíró)
- dr. Gulyás István (Hatvani Járásbíróság; polgári bíró)
- dr. Dédesi Laura (Egri Járásbíróság; bírósági fogalmazó)
- Szabó Tiborné (statisztikus)
- Póder Mónika (gazdasági ügyintéző)
- Gergely Tímea (Egri Törvényszék; tisztviselő, büntető lajstromiroda vezetője)
- Pállainé Prokaj Melinda (Egri Törvényszék; tisztviselő, polgári irodavezető)
- Balogi Nikolett (tisztviselő)

Az önértékelési csoportot Dr. Oltai-Kovács Krisztina projektvezető fogja vezetni.

Feladat: Az önértékelési csoport tagjait személyesen fel kell kérni a közreműködésre.

Felelős: dr. Oltai-Kovács Krisztina

Határidő: 2014. január 24.

Feladat: Ezt követően a munkacsoport tagjai megállapodtak abban, hogy az önértékelési csoport tagjai részére egy tájékoztató levél készül, melyben a tagságról, illetve általános tudnivalókról kapnak tájékoztatást.

Felelős: dr. Szűts Veronika, dr. Puskás Csilla, dr. Nagy Ildikó

Határidő: 2014. január 23.





Feladat: véglegesítés után az önértékelési csoport tagjainak levél elküldése e-mailen

Felelős: Dr. Oltai-Kovács Krisztina

Határidő: 2014. január 28.

További **feladat** a kommunikációs terv elkészítése, és a tervezet elküldése a csoporttagoknak

Felelős: dr. Szűts Veronika, dr. Puskás Csilla, dr. Nagy Ildikó

Határidő: 2014. január 23.

A munkacsoport tagjainak **feladata** továbbá a CAF tesztkérdőív beszerzése, áttanulmányozása.

Felelős: minden munkacsoporttag

Határidő: 2014. január 23.

3. A munkacsoport a továbbiakban áttért a változáskezelés fejlesztési módszertanának megbeszélésére.

Feladat: információgyűjtés, javaslatok kidolgozása a módszertan 1. számú azonosítás szakaszához kapcsolódóan

Határidő: 2014. január 23.

Felelős: minden tag

A következő munkacsoport megbeszélés időpontja: 2014. január 23. 13 óra

Készítette: dr. Szűts Veronika



Emlékeztető

2. számú melléklet

Esemény: munkacsoport-ülés

Az esemény ideje: 2014.január 23. 12 óra

Helyszín: Egri Törvényszék épületének I. em. 39. sz. helyisége

Jelen vannak: a munkacsoport tagjai

- dr. Oltai-Kovács Krisztina
- dr. Nádas Katalin
- dr. Puskás Csilla
- dr. Nagy Ildikó
- dr. Szűcs Veronika
- Szalai Csaba János a szervezetfejlesztési projekt menedzsere

I. Általános kérdések

1. Szalai Csaba előadja, hogy a KIM munkatársával, dr. Fekete Letíciával való egyeztetése eredményeként azt a tájékoztatást, tanácsot kapta, miszerint célszerű a változáskezelés módszertanához hozzárendelni a munkacsoport számára kijelölt témát; a CAF-ot alapvetően a szervezet egészére kell elvégezni, de annak végeredményeként kidolgozandó intézkedési terv kapcsolódjon a csoport témájához.

II. A CAF 2013 modellen alapuló önértékeléshez kapcsolódó kérdések megbeszélése

Szalai Csaba tájékoztatta a jelenlévőket, hogy az Egri Törvényszék regisztrációja a CAF online rendszerében sikeres volt, így az önértékelési folyamat elindítható.

Dr. Szűcs Veronika előterjesztette az általa elkészített kommunikációs terv és tájékoztató levél tervezetét, amit a jelenlévők megtárgyaltak.





1. feladat: kommunikációs terv, meghívót is tartalmazó tájékoztató levél véglegesítése

Felelős: dr. Oltai-Kovács Krisztina

Határidő: 2014. január 28.

2. feladat: Meghívó, tájékoztató levél és módszertan elküldése az önértékelési csoport tagjainak.

Felelős: dr. Nádas Katalin

Határidő: 2014. január 29.

Ezt követően a csoporttagok megtárgyalják az önértékelési csoport tagjainak tájékoztatásával, képzésével kapcsolatos teendőket.

A jelenlévők az önértékelési csoport *képzésének idejét 2014. február 4-ének 13 órájában* határozzák meg azzal, hogy a képzésen részt venni nem tudó önértékelési csoporttagoknak igény szerint utóbb külön képzést tart Szalai Csaba az értékelés gyakorlati tudnivalóiról február 5 - 7. között, velük egyeztetett időpontban.

A csoporttagok az *önértékelés elvégzésének tervezett idejeként 2014. február 4 - 20. időszakot* határozzák meg.

3. feladat: A CAF kérdőív tesztverziója hozzáférhetőségének, illetve a rendszer által generált kérdőív dokumentum e-mailben történő elküldése a csoporttagoknak, valamint elhelyezése a munkacsoport közös mappájában

Felelős: Szalai Csaba

Határidő: 2014. január 24.

4. feladat: a példák átnézése a kérdőív testre szabása érdekében

Felelős: a munkacsoport valamennyi tagja.

Határidő: 2014. január 29.

Ezt követően a jelenlévők akként határoznak, hogy a kérdőívek *kitöltésére anonim módon* kerüljön sor.



5. feladat: az önértékelési csoport tagjait tartalmazó lista megküldése Szalai Csabának a kódok generálása érdekében

Felelős: dr. Oltai-Kovács Krisztina

Határidő: 2014. január 24.

6. feladat: kódok átadása az érintetteknek

Felelős: Szalai Csaba

Határidő: 2014. február 4-7.

Készítette: dr. Oltai-Kovács Krisztina



Emlékeztető

3. számú melléklet

Esemény: munkacsoport-ülés

Az esemény ideje: 2014.január 29. 12 óra

Helyszín: Egri Törvényszék épületének I. em. 41. sz. helyisége

Jelen vannak: a munkacsoport tagjai

- dr. Oltai-Kovács Krisztina
- dr. Nádas Katalin
- dr. Puskás Csilla
- dr. Nagy Ildikó
- dr. Szűts Veronika
- a III. napirendnél: Szalai Csaba János a szervezetfejlesztési projekt menedzsere

I. Általános kérdések

Ütemtervek elkészítése (a változáskezelés és a CAF módszertana szerint)

A munkacsoport tagjai mindkét módszertan szerint összeállították a munkacsoport feladatainak ütemezését

1. feladat: az ütemtervet tartalmazó dokumentum megszerkesztése, pontosítása és továbbítása dr. Csákány Boglárkának, a szervezetfejlesztési projekt vezetőjének.

Felelős: dr. Oltai-Kovács Krisztina munkacsoport-vezető

Határidő: 2014. február 7.

II. A változáskezeléshez kapcsolódó kérdések megbeszélése

Ezt követően a munkacsoport tagjai a változáskezelés módszertana szerint a munkacsoporthoz rendelt témának megfelelően tárgyalt a változással érintett területek, folyamatok és személyek azonosítása kérdésében.





A csoport a változást az alábbiakban határozta meg

- a) a titkári létszám növekedése;
- b) a jogszabályváltozások folytán a titkári hatáskörök bővülése; valamint
- c) az utóbbi években lezajlott azon folyamat, melynek eredményeként az Egri Törvényszék területén több olyan titkár működik, aki fogalmazó nem volt, más területen szerzett joggyakorlatot (ún. külsős titkárok)

A fenti változásokkal érintett személyek csoportjai:

- a) "külsős" titkárok
- b) az Egri Törvényszék területén működő valamennyi titkár
- c) azon bírák, akiknek munkáját a titkári létszám és hatáskör bővülése folytán titkárok segíthetik,
- d) a bíróság igazgatási vezetői valamint
- e) összességében valamennyi bírósági dolgozó és titkári hatáskörökkel érintett területeken bekapcsolódó ügyfél

A munkacsoport tagjai ezt követően megbeszélték a tervezéshez szükséges felméréssel összefüggő teendőket.

Feladat: a kiinduló állapot felmérése, a szükséges eszközök, erőforrások meghatározása, eltéréselemzés, érintetti térkép felkészítése, hatásvizsgálat, kockázatelemzés.

Felelős: dr. Puskás Csilla, dr. Szűcs Veronika és dr. Nagy Ildikó

Határidő: 2014. február 15.

III. A CAF 2013 modellen alapuló önértékeléshez kapcsolódó kérdések megbeszélése

A CAF kérdőív testreszabása

A munkacsoport vezetője röviden összefoglalta a CAF kérdőívnek az Egri Törvényszék szervezeti struktúrájához és működési elveihez való adaptálásának fő elveit; az ülésen időközben megjelent Szalai Csaba CAF koordinátor pedig a kérdőív testre szabásának technikai feltételeiről, valamint az önértékelési csoport tagjai számára tartandó képzésről adott rövid tájékoztatást.



Ezt követően a jelenlévők együttesen elvégezték az első és második kritériumokhoz tartozó alkritériumok példáinak testre szabását.

2. feladat: a kérdőív további alkritériumaihoz tartozó példák testre szabása és az értelmezésre szoruló fogalmak meghatározása.

Felelős:

- dr. Nagy Ildikó - 3.1. - 4.1.
- dr. Nádas Katalin - 4.2. - 4.5.
- dr. Oltai-Kovács Krisztina - 4.6. - 5.3.
- dr. Puskás Csilla - 6.1. - 7.2.
- dr. Szűcs Veronika - 8.1. - 9.2. alkritérium

Határidő: 2014. február 3. 12 óra

Szalai Csaba kéri, hogy minden csoporttag az általa testre szabott kérdőívrészt külön dokumentumban "példák 3 - 1 - 4.1." stb. elnevezéssel mentse el a "J" meghajtó ÁROP munkacsoportok 2. munkacsoportjához tartozó almappájába.

3. feladat: A CAF kérdőív véglegesítése, az önértékelési csoport tagjai számára tartandó képzés előkészítése

Felelős: Szalai Csaba CAF koordinátor és dr. Oltai-Kovács Krisztina CAF projektvezető

Határnap: 2014. február 4. 8 óra

4. feladat: Önértékelési csoport tagjainak képzése, a kérdőív kitöltéséhez szükséges kódok kiosztása

Felelős: Szalai Csaba, dr. Oltai-Kovács Krisztina

Határnap: 2014. február 4. 13 óra

Készítette: dr. Oltai-Kovács Krisztina





"Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken" című,
ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059. azonosító jelű pályázat keretében
2014. január 29. napján elfogadott

Ü T E M T E R V

a CAF munkacsoport pályázati feladatainak megvalósítására a CAF 2013 modell alapján

Az **I. fázis** feladatait a mai napig a munkacsoport már elvégezte:

1. feladat: az első feladatok meghatározása, önértékelési csoporttagok kiválasztása a 2014. jan. 20-i munkacsoportülésein;
2. feladat: kommunikációs terv kialakítása: a 2014. jan. 23-28. időszakban

II. fázis

3. feladat: tájékoztató levél véglegesítése, képzésre meghívó elküldése az önértékelési csoporttagoknak
határidő: 2014. jan. 29.
felelős: Oltai K.

4. feladat képzés anyagának összeállítása
határidő: 2014. febr. 3.
felelős: Szalai Cs., Oltai-K. K.

5. feladat: kérdőív testreszabása
határidő: 2014. febr. 3.
felelős: munkacsoport tagjai



6. feladat: az önértékelési csoport tagjainak képzése

határidő: 2014. febr. 4-7.

felelős: Szalai Cs., Oltai-K. K.

7. feladat: az egyéni értékelés elvégzése

határidő: 2014. febr. 20.

felelős: önértékelési csoport tagjai

8. feladat: az egyéni értékelés összegzése, elvégzésének ellenőrzése

határidő: 2014. febr. 21.

felelős: Szalai Cs., Oltai-K. K.

9. feladat: konszenzusteremtés

határidő: 2014. március 7.

felelős: Oltai-K. K.

10. feladat: az önértékelés eredményeit bemutató jelentés elkészítése

határidő: 2014. március 21.

felelős: Nádas K.

III. fázis

11. feladat: a fejlesztésre szánt területek kiválasztása

határidő: 2014. március 28.

felelős: csoporttagok (csoportülésein)

12. feladat: a fejlesztésre szánt területek körének vezetéssel közös véglegesítése

határidő: 2014. április 5.

felelős: Oltai K.



13. feladat: fejlesztési program és intézkedési tervek kidolgozása

határidő: 2014. április 15.

felelős: Oltai-K. K.

14. feladat: beszámoló elkészítése

határidő: 2014. április 25.

felelős: Oltai-K. K.

15. feladat: a összefoglaló a szervezet vezetőjének az önértékelés eredményeiről és az intézkedési tervekről

határidő: 2014. április 25.

felelős: Oltai-K. K.

16. feladat: a szervezet egészének tájékoztatása a fejlesztési tervekről

határidő: 2014. április 30.

felelős: Oltai-K. K.

Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken

**Az Egri Törvényszéken folyó önértékelés
szervezetben belüli kommunikációjának terve
a CAF 2013 modell fejlesztési módszertana alapján**

2014. január 28.

Készítette: Egri Törvényszék CAF munkacsoport

A dokumentáció az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program
ÁROP-1.2.18/A-2013 „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságügyi szervek
számára” tárgyú program keretében készült
ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059 azonosító szám alatt.

I. A kommunikáció célja:

Annak tudatában, hogy a szervezeti önértékelés eredményességéhez elengedhetetlen a felső vezetés és a munkatársaink bevonása, elköteleződésének, tudatosságának kialakítása és fenntartása, az Egri Törvényszék ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059 - Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken projekt keretében elvégzett CAF 2013 modellen alapuló önértékelés céljáról, folyamatáról és eredményeiről az érintetteket az alábbiak szerint kívánjuk tájékoztatni.

II. Az önértékeléssel érintettek csoportjai: a kommunikáció címzettjei

1. az Egri Törvényszék felső – igazgatási – vezetők (vezetők)
 - törvényszéki elnök,
 - törvényszéki elnökhelyettes
2. az önértékelési csoport tagjai
3. az Egri Törvényszék valamennyi dolgozója (munkatársak)

III. Az érintettekkel való kommunikáció formái:

1. az Egri Törvényszék intranetjén keresztül:
 - belső honlapon
 - elektronikus levélben
2. személyes megbeszélésen
3. előadás a szervezetfejlesztési projekt rendezvényein

IV. A kommunikáció végrehajtásának terve

címzettek köre	a tájékoztatás tárgya	kommunikáció módja, eszköze	felelős	határidő/ határnap
vezetők	tájékoztatás a módszertanról és a feladatról	személyes megbeszélés	projektvezető	2014.II.7.
	az önértékelés ütemterve	írott anyag átadása	projektvezető	2014.II.7.
	önértékelési jelentés	írott anyag megküldése elektronikus úton	projektvezető	2014.IV.5.
	vezetői összefoglaló	email	projektvezető	2014.IV.21.
önértékelési csoport	az önértékelés célja, az abban résztvevők feladata	személyes megbeszélés	projektvezető	2014.I.27.
	tájékoztató és motivációs levél	email	projektvezető	2014.I.29.
	a kérdőívek kitöltéséhez szükséges elméleti és gyakorlati ismeretek	csoportos képzés	projektvezető és CAF koordinátor	2014.II.4.
	az önértékelés eredményeinek bemutatása	előadás projektzáró rendezvényen	projektvezető	2014.IV.24.
munkatársak	az önértékelés céljának, módszerének és a csoport tevékenységének bemutatása	előadás projekt rendezvényen	projektvezető	2014.III.28.
	az önértékelés eredményeinek bemutatása	előadás a projekt záró rendezvényén	projektvezető	2014.IV.24.
	az önértékelésről készült beszámoló	intranet	projektvezető és CAF koordinátor	2014.IV.30.



**"Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken" című,
ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059. azonosító jelű pályázat keretében**

Tisztelt Munkatársunk!

Köszönöm, hogy elfogadta a felkérésünket az Egri Törvényszék önértékelésében való részvételre.

Amint azt már a felkéréssel egyidejűleg elmondtam, az önértékelést a "Szervezetfejlesztési program" című kiemelt projekt keretében az úgynevezett CAF 2013 fejlesztési módszertan alapján fogunk elvégezni. Az önértékelés általános célja az Egri Törvényszék mint szervezet teljesítményének javítása. Ennek érdekében az önértékelési folyamat során feladatunk a helyzetelemzés, az erősségek és a fejlesztendő területek beazonosítása, rangsorolása, minek alapján egy intézkedési tervet kell kidolgoznunk és elindítanunk.

A helyzetértékelést egy erre a célra létrehozott csoport végzi, amely tizenhat, az Egri Törvényszék különböző szintjein és területein dolgozó tagból áll, biztosítva ezzel a csoport reprezentativitását.

A csoport feladata lesz egy huszonnyolc kérdésből álló - a szervezetre vonatkozó és szinte minden területre kiterjedő - kérdőív kitöltése, kilenc, előre megadott kritérium valamint az azokat kibontó alkritériumok és példák alapján.

Az értékelést előbb egyénileg kell elvégezni, lehetőleg 2014. február hó 20. napjáig.

Ennek sikere érdekében a módszertanról és a kérdőív kitöltéséhez szükséges gyakorlati tudnivalókról a CAF koordinátor, Szalai Csaba **2014. február 4-én 13 órakor oktatást** tart az Egri Törvényszék épületének 39. számú helyiségében.

A képzésen - a program gördülékeny megvalósítása érdekében - valamennyi csoporttag részvételére számítok.



Amennyiben bármely csoporttagnak az időpont nem megfelelő, úgy kérem, azt írásban jelezze nekem.

Az önértékelés minél sikeresebb elvégzéséhez mellékelten - előzetes tájékoztatásra - megküldöm a CAF módszertan útmutatóját és a kérdőívet.

Együttműködését köszönöm.

Üdvözlettel:

Dr. Oltai Kovács Krisztina
az önértékelés projektvezetője
droлтаik@egrit.birosag.hu
tel. 30/4755357



CAF

Common Assessment Framework

Intézmény:

Egri Törvényszék
3300 Eger
Barkóczy utca 1.

Kérdőív-sablon:

- CAF 2013 alapsablon
Számítási mód: Hagyományos pontozás
Létrehozás: 2014/01/23
Verzió: 3.0

1. VEZETÉS

1.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY IRÁNYMUTATÁST ADJON A SZERVEZET SZÁMÁRA A SZERVEZET KÜLDETÉSÉNEK, JÖVŐKÉPÉNEK ÉS ÉRTÉKRENDJÉNEK KIALAKÍTÁSÁVAL.

Példák:

1. Olyan irányítási rendszer kialakítása, amely megelőzi az etikátlan magatartást, és segíti a munkatársakat a szervezet különböző értékeinek összeütközéséből fakadó etikai* dilemmák kezelésében.
2. A korrupció megelőzése az érdekkonfliktusok lehetséges területeinek azonosításával és a munkatársak számára azok kezelésére vonatkozó irányelvek meghatározásával.
3. A kölcsönös bizalom, lojalitás és tisztelet erősítése a munkatársak, vezetők és a menedzsment között (pl. a küldetés, a jövőkép és az értékek állandóságának figyelemmel kísérésével, valamint a jó vezetésre vonatkozó normák ártértékelésével és új normák megfogalmazásával).

Erősségek:

Fejlesztendő területek:

Érték:

Indoklás (bizonyítékok, tények):

1. VEZETÉS

1.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGYIRÁNYÍTSA A SZERVEZETET, VALAMINT MENEDZSELJE ANNAK TELJESÍTMÉNYÉT ÉS FOLYAMATOS FEJLESZTÉSÉT.

Példák:

1. A szervezet felépítésében, teljesítményében és irányításában szükséges változások azonosítása és a megvalósítás szempontjából történő rangsorolása.
2. Vezetői információs rendszer* kialakítása, amely tartalmazza a kockázatkezelésből és a belső ellenőrzésekből, valamint a szervezet stratégiai és operatív céljainak folyamatos figyelemmel kíséréséből származó információkat.
3. A hatékony belső és a külső kommunikáció feltételeinek megteremtése, mivel a kommunikáció a szervezet egyik döntő sikertényezője.
4. A változások szükségességének és várható hatásainak kommunikálása a munkatársak és más érdekelt felek részére.

Erősségek:**Fejlesztendő területek:****Érték:****Indoklás (bizonyítékok, tények):**

1. VEZETÉS

1.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSZTÖNÖZZE, TÁMOGASSA A MUNKATÁRSAKAT, ÉS PÉLDÁT MUTASSON SZÁMUKRA.

Példák:	Erősségek:	
1. A vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet kultúrájának fejlesztése a diszkrimináció bármely formáját megelőző eszközök alkalmazásával. 2. A munkatársak rendszeres tájékoztatása a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdésekről (pl. a szervezetet érintő változásokról, eseményekről). 3. Visszajelzés a munkatársak részére az egyének és a munkaközösségek teljesítményének javítása érdekében. 4. A tanuláson alapuló munkakultúra meghonosodásának elősegítése és a munkatársak bátorítása szaktudásuk fejlesztésére. 5. A vezetők konstruktív párbeszéd útján kinyilvánítják, hogy szívesen fogadják a munkatársaktól érkező kezdeményezéseket/javaslatokat. 6. Csoportok és egyének munkájának elismerése és jutalmazása. 7. A munkatársak egyéni igényeinek és személyes körülményeinek tiszteletben tartása és figyelembevétele a munkatársak irányításánál.	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

1. VEZETÉS

1.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A POLITIKAI DÖNTÉSHOZÓKKAL ÉS MÁS ÉRDEKELT FELEKKEL HATÉKONY KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS ÁPOLJON.

Példák:

1. Az érdekelt felek bevonása a szervezet irányítási rendszerének fejlesztésébe.
2. Szakmai egyesületek, érdekképviselői szervezetek és érdekcsoportok tevékenységeiben való részvétel.
3. A szervezet és az általa nyújtott szolgáltatások közmegbecsülésére, jó hírére és elismertségére való törekvés.

Erősségek:

Fejlesztendő területek:

Érték:

Indoklás (bizonyítékok, tények):

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS

2.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK JELENLEGI ÉS JÖVŐBENI IGÉNYEIRE VONATKOZÓ, VALAMINT A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ ADATOKAT GYÚJTSON A SZERVEZET STRATÉGIÁJÁNAK FELÜLVIZSGÁLATÁHOZ ÉS TERVEI AKTUALIZÁLÁSÁHOZ.

Példák:	Erősségek:	
1. Valamennyi érdekelt fél beazonosítása és a vizsgálati eredmények közlése az egész szervezettel. 2. Az érdekelt felekre, igényeikre, elvárásaikra és elégedettségükre vonatkozó információk tervezett és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata. 3. A szervezet tevékenysége szempontjából fontos információk tervezett és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata (pl. jogi, társadalmi-kulturális, környezeti, gazdasági, technológiai változások). 4. A szervezet irányításához kapcsolódó információk tervezett és rendszeres gyűjtése, ami magában foglalja a szervezet teljesítményéhez kapcsolódó adatokat (pl. költséghatékonyság* mutatói*, belső és külső ellenőrzések eredményei). 5. Belső erősségek és fejlesztendő területek tervezett és rendszeres elemzése (pl. CAF modell segítségével), beleértve a szervezetre vonatkozó veszélyek és/vagy lehetőségek elemzését is (pl. SWOT elemzés* vagy kockázatkezelés módszerével).	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS

2.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLTALA GYÚJTOTT ADATOKBÓL NYERT INFORMÁCIÓK ALAPJÁN ALAKÍTSA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT.

Példák:	Erősségek:
1. A küldetés és a jövőkép lebontása stratégiai (hosszú és középtávú) és működési (konkrét és rövid távú) célokra és feladatokra, figyelembe véve a megvalósítás kockázatait is. 2. Az érdekelt felek bevonása a szervezet stratégiájának és terveinek kialakításába a különböző érdekelt felek igényeinek figyelembevételével és az eltérő igények közötti egyensúly megteremtésével, azok prioritását is figyelembe véve. 3. A feladatok és a források, a hosszú és rövid távú kényszerítő tényezők, valamint az érdekelt felek által támasztott követelmények közötti egyensúly megteremtése.	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS**2.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGISMERTESSE, BEVEZESSE ÉS RENDSZERESEN FELÜLVIZSGÁLJA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT A TELJES SZERVEZET TEKINTETÉBEN.**

Példák:	Erősségek:
1. Olyan tervek és programok kidolgozása, amelyek minden egyes szervezeti egység részére meghatároznak célokat és konkrét eredményeket. 2. Hatékony párbeszéd folytatása a szervezeten belül a célok, a tervek és a feladatok megismertetése érdekében. 3. Olyan módszerek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek a stratégia végrehajtása céljából rendszeres időközönként a szervezet minden szintjének (szervezeti egységek, tevékenységi körök, teljes szervezet) teljesítményét figyelemmel kísérik, mérik és/vagy értékelik.	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS

2.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGTERVEZZE, BEVEZESSE ÉS FELÜLVIZSGÁLJA A SZERVEZETEN BELÜLI INNOVÁCIÓT ÉS VÁLTOZÁSOKAT.

Példák:	Erősségek:	
1. Új innovációs kultúra kialakítása például az egymástól tanulás módszerének bevezetésével, képzések alkalmazásával, illetve tanuló műhelyek kialakításával. 2. A belső mutatók, a belső változásösztönző tényezők, valamint az innováció és változás iránti külső igények tervezett és rendszeres figyelemmel kísérése. 3. A munkatársak és a vezetés irányából jövő kezdeményezések közötti egyensúly megteremtése. 4. Az e-ügyintézési eszközök használatának támogatása a biztosított szolgáltatások eredményességének és az átláthatóságnak* a növelése, továbbá a szervezet és az állampolgárok/ügyfelek közötti párbeszéd fejlesztése érdekében.	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

3. MUNKATÁRSÁK

3.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY EMBERI ERŐFORRÁSAIT A STRATÉGIÁJÁVAL ÉS TERVEIVEL ÖSSZHANGBAN, ÁTLÁTHATÓ MÓDON TERVEZZE, IRÁNYÍTSA ÉS FEJLESSZE.

Példák:

1. A jelenlegi és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet rendszeres elemzése, figyelembe véve az érdekelt felek igényeit és elvárásait, továbbá a szervezet stratégiáját.
2. Olyan emberierőforrás-menedzsmentre vonatkozó politika kidolgozása és bevezetése, amely a szervezet stratégiáján és tervein alapul, és amely figyelembe veszi a jövőbeli igények kielégítéséhez várhatóan szükséges munkatársi kompetenciákat, valamint az egyéb szociális (pl. rugalmas munkaidő, gyermekgondozási célú tartós távollét, hétvégi munkavégzés, esélyegyenlőség, nemi és kulturális sokféleség, fogyatékkal élők foglalkoztatása) és környezeti szempontokat.
3. A teljesítmény elismerését támogató szervezeti kultúra kialakítása (pl. az egyének és csoportok teljesítményének elismerését szolgáló átlátható jutalmazási rendszer kialakítása és működtetése).
4. Kompetenciaprofilok, munkaköri és feladatleírások alkalmazása a szervezet munkaerő-felvételi és továbbképzési rendszerében, mind a vezetés, mind a dolgozók számára.
5. Az e-ügyintézés és egyéb internetalapú megoldások, szolgáltatások biztosításához és fejlesztéséhez szükségesek emberi erőforrások kiemelt figyelemmel kísérésére (pl. ehhez kapcsolódó képzések).
6. Esélyegyenlőség biztosítása a szolgálati viszony létesítése, módosítása és megszűnése során (pl. a vezetői, bírói, titkári és fogalmazói, valamint az egyéb igazságügyi alkalmazotti álláshelyekre kiírt pályázatok nyilvánossága, a szolgálati viszony keletkezése, tartalma, megszűnése feltételeinek garanciális, törvényi szintű szabályozása).

Erősségek:

Fejlesztendő területek:

Érték:

Indoklás (bizonyítékok, tények):

3. MUNKATÁRSÁK

3.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI CÉLOKKAL ÖSSZHANGBAN FELMÉRJE, FEJLESSZE ÉS FELHASZNÁLJA A MUNKATÁRSÁK KOMPETENCIÁIT.

Példák:	Erősségek:	
1. A jelenlegi munkatársi kompetenciák (tudás*, készségek, képességek és hozzáállás) felmérése egyéni és szervezeti szinten, valamint e felmérések eredményeinek rendszeres összevetése a szervezeti igényekkel. 2. A munkatársi kompetenciák fejlesztésére vonatkozó stratégia és tervek megvitatása, kidolgozása és kommunikálása. Ez magában foglalja a szervezet és az egyének jelenlegi és jövőbeni igényein alapuló képzési terveket. 3. A stratégiával összhangban személyes képzési és fejlesztési tervek kidolgozása, jóváhagyása és felülvizsgálata valamennyi munkatárs és/vagy csoportok számára. A tervezés során figyelembe kell venni a részmunkaidőben foglalkoztatottakat és a gyermek gondozása céljából távol levőket is. Az egyéni továbbképzési tervhez kapcsolódhat egy interjú is, amely lehetőséget teremthet a vélemények kölcsönös megismerésére és az elvárások egymáshoz igazítására. 4. A vezetői és irányítási képességek és kompetenciák fejlesztése a munkatársak, az állampolgárok/ügyfelek és a partnerek vonatkozásában. 5. Új munkatársak beilleszkedésének támogatása (pl. mentorálás, egyéni tanácsadás, coaching). 6. A munkatársak belső és külső mobilitásának elősegítése. 7. Korszerű képzési módszerek kidolgozása és alkalmazásuk támogatása (pl. multimédiával támogatott képzések, munkahelyi képzés, e-tanulás, távoktatás, közösségi médiumok használata). 8. Képzési tevékenységek tervezése és kommunikációs technikák fejlesztése a kockázatkezelés, az összeférhetetlenség*, a sokféleség kezelése, a nemek társadalmi egyenrangúságának érvényesítése (gender mainstreaming), a nemi integritás, valamint az etika területén. 9. A munkahelyi képzési és fejlesztési programok hatásának, továbbá a képzések keretében nyújtott ismeretek szervezeten belüli átadásának értékelése az eredményesség, a költségek és a költséghatékonyság szempontjából. 10. A női életpályamodellel szükségességének vizsgálata és ennek megfelelő képzési tervek kialakítása.	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

3. MUNKATÁRSÁK

3.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A NYÍLT PÁRBESZÉD ÉS A FELHATALMAZÁS ALKALMAZÁSA, VALAMINT JÓLLÉTÜK TÁMOGATÁSA RÉVÉN FOKOZZA A MUNKATÁRSÁK BEVONÁSÁT.

Példák:

1. A nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúrájának kialakítása, a csapatmunka bátorítása.
2. A munkatársakat elképzeléseik megosztására, javaslataik megtételére bátorító környezet kialakítása és ezt támogató módszerek bevezetése és alkalmazása (pl. javaslattevési rendszerek, munkacsoportok, brainstorming*).
3. A munkatársak és az érdekképviselőket ellátó személyek, szervezetek (pl. szakszervezetek) bevonása a szervezet stratégiájának, céljainak és terveinek kialakításába, a folyamatok megtervezésébe és a fejlesztési tevékenységek meghatározásába és végrehajtásába.
4. Megállapodásra, konszenzusra* való törekvés a vezetők és a munkatársak között a célok és a célok megvalósítására vonatkozó mérési módszerek terén.
5. Rendszeres felmérések elvégzése a munkatársak körében, beleértve a felmérési eredmények és a felmérések alapján indított fejlesztések ismertetését.
6. A szakmai vezetés és a szervezeti irányítás minőségére vonatkozó visszajelzési lehetőség biztosítása a munkatársak részére (pl. a 360 fokos értékelés módszerének alkalmazásán keresztül).
7. Az egész szervezetben jó munkakörülmények biztosítása, beleértve az egészségvédelmi és egyéb munkabiztonsági előírásokat.
8. Olyan körülmények biztosítása, amelyek alkalmasak arra, hogy a dolgozók számára ésszerű egyensúlyt teremtsenek a munka és a magánélet között (pl. rugalmas munkaidő, távmunka), figyelemmel vannak a részmunkaidőben foglalkoztatottakra és a gyermek gondozása céljából távol levőkre, hogy a lényeges információkhoz ők is hozzáférjenek és a megfelelő szervezeti ügyekben és a képzésekben részt vehessenek.
9. Különös figyelem fordítása a társadalmilag hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő személyekre (pl. esélyegyenlőségi terv kidolgozásával és megvalósításával).
10. Kiigazított rendszerek és megoldások a munkatársak nem pénzügyi ösztönzésére (pl. a munkatársak juttatásainak tervezése és felülvizsgálata, valamint a munkatársak egészségére és jóllétére koncentráló szociális, kulturális és sporttevékenységek támogatása).

Erősségek:

Fejlesztendő területek:

Érték:

Indoklás (bizonyítékok, tények):

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

4.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY FONTOSABB PARTNEREIVEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI, ÉS ÁPOLJA AZOKAT.

Példák:	Erősségek:	
<i>Példák:</i> 1. A szervezet működése szempontjából meghatározó jelentőségű partnerek azonosítása (az üzleti, közszolgálati és civil szektorból egyaránt) és a velük kialakítandó kapcsolat természetének meghatározása). 2. Partnerkapcsolatok ösztönzése és szervezése, megfelelő partnerségi megállapodások megkötése, figyelembe véve a társadalmi felelősségvállalás különböző aspektusait, mint pl. az igazságszolgáltatás hatása a társadalomra, gazdaságra. 3. A partnerkapcsolatok eredményességének folyamatos ellenőrzése és értékelése. 4. A szervezet teljesítményének növelése a munkahelyi gyakorlat lehetőségeinek kihasználásával. 5. A jó gyakorlatokra vonatkozó tapasztalatok felkutatása, megismerése és adaptálása, valamint kicserélése pl. egymástól történő tanulási keretében. 6. Társadalmilag felelős szolgáltatók kiválasztása a közbeszerzések során.	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK**4.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLLAMPOLGÁROKKAL/ÜGYFELEKKEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS TARTSON FENN.**

Példák:	Erősségek:
1. Kezdeményező jellegű tájékoztatáspolitikák alkalmazása (pl. arról, hogy a szervezet hogyan végzi munkáját, a különböző közszolgálati szervezetek hatásköreiről, a szervezet felépítéséről és eljárásairól stb.). 2. A szervezet tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának biztosítása (pl. éves jelentések kiadása, sajtókonferenciák megtartása és a releváns információk interneten keresztül történő közzététele). 3. Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a szervezet szolgáltatásába (pl. helyi szinten a hulladékgazdálkodással összefüggésben) és a szervezet értékeléseibe (pl. rendszeres elégedettségi felméréseken keresztül).	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

4.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY PÉNZÜGYEIT MEGFELELŐEN KEZELJE, IRÁNYÍTSA.

Példák:	Erősségek:
1. A pénzügyi gazdálkodás hatékony, eredményes és gazdaságos összehangolása a stratégiai célkitűzésekkel*. 2. A pénzügyi döntések kockázatainak és lehetőségeinek elemzése. 3. A szervezet pénzügyi és költségvetési átláthatóságának biztosítása. 4. A pénzügyi források költséghatékony, eredményes és gazdaságos felhasználásának biztosítása. 5. A pénzügyi felelősség megfelelő szintre történő delegálása, decentralizálása, a pénzügyek szervezeten belüli ellenőrzésének egyidejű biztosításával.	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

4.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY HASZNOSULJON A SZERVEZETBEN RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ INFORMÁCIÓ ÉS TUDÁS.

Példák:	Erősségek:	
1. Az információ és tudás szervezeten belüli kezelésére, tárolására és értékelésére szolgáló rendszerek kifejlesztése, összhangban a stratégiai és működési célokkal. 2. A külső forrásból elérhető és a szervezethez kívülről érkező információ megszerzésének, feldolgozásának és hatékony felhasználásának biztosítása. 3. A szervezet rendelkezésére álló információ és tudás állandó figyelemmel kísérése, ezek alkalmazhatóságának, helyességének, megbízhatóságának és védelmének biztosítása. 4. Az információ és tudás menedzselésének összehangolása a szervezet stratégiai tervezésével, valamint az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeivel 5. Belső információelosztási csatornák kialakítása annak érdekében, hogy valamennyi munkatárs hozzáférjen a saját feladataihoz és célkitűzéseikhez kapcsolódó információhoz és tudáshoz (pl. intranet, körlevél, egyéb belső kiadványok formájában). 6. A szervezet dolgozóinál meglévő tudás folyamatos átadásának és megosztásának biztosítása (pl. mentorálás, coaching, írott kézikönyvek segítségével). 7. Az adatok, információk cseréjének, valamint az adatokhoz és információkhoz való hozzáférésnek a biztosítása minden érdekelt fél számára, rendszerezetten és felhasználóbarát módon, figyelembe véve a társadalom minden tagjának (pl. idősek, fogyatékkal élők) sajátos igényeit. 8. Annak biztosítása, hogy a munkatársak birtokában lévő kulcsfontosságú információ és tudás a szervezet keretei között maradjon abban az esetben, ha a munkatárs elhagyja a szervezetet.	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

4.5. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MENEDZSELJE TECHNOLÓGIÁJÁT.

Példák:	Erősségek:	
1. A szervezet stratégiájával és céljaival összhangban álló tervek kialakítása a szervezetnél alkalmazandó technológiák kezelésére (pl. a szervezet Információs és Kommunikációs Technikák továbbiakban IKT-rendszeréhez kapcsolódó fejlesztési tervek kidolgozásával). 2. A technológia biztonságos, eredményes és hatékony felhasználásának biztosítása, különös tekintettel az azt alkalmazó munkatársak képességeire és jártasságára. 3. A megfelelő technológia eredményes és hatékony alkalmazása, pl.: - a feladatok és projektek kezeléséhez; - a tudás menedzseléséhez; - a tanulási és fejlesztési tevékenységek támogatásához; - az érdekelt felekkel és a partnerekkel történő kapcsolattartás támogatásához; - a belső és külső szolgáltatások kialakításának és fenntartásának támogatásához. 4. Annak meghatározása, hogy az IKT hogyan használható a szolgáltatások javítása érdekében (pl. e-ügyintézés).	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

4.6. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ESZKÖZEIT ÉS VAGYONTÁRGYAIT KEZELJE.

Példák:	Erősségek:	
1. Egyensúlyteremtés az infrastruktúra költséghatékonysága, valamint a munkatársak és az ügyfelek igényei és elvárásai között (pl. az irodák/ügyfélszolgálati helyek centralizációja vagy decentralizációja, szobaelosztás, elérhetőség tömegközlekedéssel). 2. Az irodai létesítmények biztonságos, hatékony és ergonomiai szempontból megfelelő használatának biztosítása a stratégiai és működési célok, a munkatársak igényei, a helyi kultúra és a fizikai korlátozó tényezők figyelembevételével. 3. Az épület, irodahelyiségek, eszközök és anyagok hatékony, ezen belül különösen költséghatékony, és fenntartható karbantartásának biztosítása. 4. Az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségének biztosítása, összhangban a munkatársak, az állampolgárok/ügyfelek igényeivel és elvárásaival (pl. mozgáskorlátozottak számára megközelítési lehetőség biztosítása, megfelelő parkolási és tömegközlekedési elérés biztosítása). 6. A tárgyi eszközök kezelésére irányuló integrált politika kidolgozása, amely kiterjed a biztonságos újrahasznosításra/ártalmatlanításra is (pl. közvetlen vagy alvállalkozó révén történő kezelés útján). 7. A szervezet létesítményeinek rendelkezésre bocsátása a helyi közösség számára.	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

5. FOLYAMATOK

5.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK BEVONÁSÁVAL KIALAKÍTSA, MŰKÖDTESSE ÉS FEJLESSZE FOLYAMATAIT ÉS AZOK RENDSZERÉT.

Példák:	Erősségek:
<i>1. A folyamatgazdák (azok a személyek, akik a folyamat minden lépését ellenőrzésük alatt tartják) azonosítása és kijelölése, valamint a folyamatokhoz kapcsolódó felelősségeik és hatásköreik meghatározása.</i>	
<i>2. A stratégiai célokat támogató folyamatok kialakítása és irányítása annak érdekében, hogy azok megfelelő mértékben támogassák a szervezet céljainak elérését.</i>	
<i>3. Az erőforrások oly módon történő elosztása a folyamatok között, amely figyelembe veszi, hogy a szervezet stratégiai célkitűzéseinek megvalósításához mely folyamat milyen mértékben járul hozzá.</i>	Fejlesztendő területek:
<i>4. A folyamatok rendszeres egyszerűsítése, szükség esetén javaslattétel a jogi követelmények módosítására.</i>	

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

5. FOLYAMATOK

5.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZOLGÁLTATÁSOKAT, TERMÉKEKET BIZTOSÍTSON ÉS FEJLESSZEN.

Példák:	Erősségek:	
1. Megfelelő és megbízható információ elérhetővé tétele az állampolgárok/ügyfelek részére, továbbá a végrehajtott változásokról történő tájékoztatásuk. 2. A szervezet elérhetőségének elősegítése (pl. rugalmas ügyfélfogadási idő, a dokumentumok elkészítése többféle formátumban; elektronikus változatban és papír alapon is, megfelelő nyelveken, plakáton, kiadványokban történő szerepeltetése, Braille-írás és hangos hirdetőtábla alkalmazása). 3. Az állampolgárok/ügyfelek megkereséseinek és panaszainak kezelésére szolgáló megbízható folyamatok és rendszerek kialakítása. 4. Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a szolgáltatások és termékek tervezésébe, fejlesztésébe (pl. a szolgáltatások megfelelőségére vonatkozó adatgyűjtések formájában, amely történhet felmérés, fókuszcsoporthoz megbeszélés, illetve más típusú igényfelmérés útján).	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

5. FOLYAMATOK

5.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSSZEHANGOLJA FOLYAMATAIT A SZERVEZETEN BELÜL, ILLETVE AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ SZERVEZETEK FOLYAMATAIVAL.

Példák:	Erősségek:
1. A szervezet folyamatainak koordinációja és összekapcsolása a magán-, a nem kormányzati és a közszférához tartozó kulcspartnerekkel. 2. Olyan rendszer kialakítása, amely biztosítja a szervezet szolgáltatási feladatainak ellátását támogató szervezetekkel történő megfelelő és biztonságos adatcserét. 3. A saját szervezet több szervezeti egységéből és más szervezetek képviselőiből álló ún. keresztfunkcionális munkacsoportok létrehozása a szolgáltatás több szervezeti egységet vagy több szervezetet is érintő problémáinak megoldására/kezelésére.	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

6. ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK

6.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁAZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE* ALAPJÁNLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN

Példák:	Erősségek:	
1. A szervezetről alkotott általános kép és a szervezet megítélése (pl. tisztességes bánásmód, nyitottság, világos tájékoztatás és rugalmasság stb.). 2. A szervezet elérhetősége (pl. közlekedéssel való megközelíthetőség, mozgáskorlátozottak számára akadálymentesített megközelíthetőség, nyitvatartási és várakozási idő stb.). 3. A szervezet és működésének átláthatósága (pl. a szervezet feladatainak megismertetése, az alkalmazandó jogszabályok és a döntési folyamatok világos magyarázata). 4. A szervezet által nyújtott elérhető információk jellemzői, mint például azok mennyisége, minősége, megbízhatósága, átláthatósága, érthetősége és alkalmazhatósága az állampolgárok/ügyfelek számára. 5. A szervezet által nyújtott szolgáltatások iránti bizalom.	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

6. ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK

6.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN

Példák:	Erősségek:	
A részvétellel kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki: 1. Az állampolgárokkal/ügyfelekkel való bánásmód új és innovatív megoldásai alkalmazásának mértéke. 2. Az egyenlő bánásmód, valamint a kulturális és társadalmi sokszínűség szempontjainak megfelelő kezelését alátámasztó teljesítménymutatók. A szervezet elérhetőségével kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki: 1. A különböző szolgáltatások elérhetősége, a szervezeti egységek nyitvatartási ideje. 2. Várakozási idő, ügykezelési és ügyfeldolgozási idő. 3. A különböző szolgáltatásokkal összefüggésben a vezetői felelősségre vonatkozó információk elérhetősége. A szolgáltatások nyújtásának átláthatóságával kapcsolatos eredmények az alábbi területekre terjedhetnek ki: 1. Tájékoztatási és információs csatornák száma, azok eredményessége és hatékonysága. 2. Információ pontossága és elérhetősége. 3. A szervezet céljainak és eredményeinek nyilvános elérhetősége. 4. Az információk elérhetőségének, pontosságának és átláthatóságának javítására tett erőfeszítések mértéke. A szolgáltatások minőségére vonatkozó indikátorok eredményei az alábbi területekre terjedhetnek ki: 1. Panaszok száma és feldolgozásuk időtartama. 2. A visszaküldött hibás és/vagy ismételt feldolgozást igénylő ügyiratok száma (pl. jogorvoslatok száma). 3. A szolgáltatásokra, ügyintézésre vonatkozó szabályok (pl. jogszabályok, egyéb előírások) betartására vonatkozó adatok.	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

7.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSAK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A MUNKATÁRSAK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN

Példák:	Erősségek:
A munkatársak általános véleményével, elégedettségével kapcsolatos eredmények az alábbi területeket érinthetik: 1. A munkatársak bevonása a szervezet működtetésébe és döntési folyamataiba, továbbá tudatos ismeretük a szervezet küldetésére, jövőképére és értékeire vonatkozóan. 2. A munkatársak bevonása a továbbfejlesztésre irányuló tevékenységekbe. 3. A munkatársak tudomása a lehetséges összeférhetlenségekről és az etikus magatartás fontosságáról. 4. A szervezeten belüli konzultáció és párbeszéd. 5. A szervezet társadalmi felelősségvállalása. A vezetésre és a szervezet irányítási rendszerének megítélésére vonatkozó eredmények az alábbi területeket érinthetik: 1. A szervezet különböző folyamatainak tervezése és irányítása. 2. A feladatok és felelősségek szétosztása, valamint a munkatársakkal kapcsolatos értékelési rendszer. 3. Az egyéni és csoportos erőfeszítések jutalmazásának mértéke és minősége. A munkakörülményekkel való elégedettségre vonatkozó eredmények az alábbi területeket érinthetik: 1. Munkahelyi légkör (pl. a munkahelyi konfliktusok, panaszok vagy személyügyi problémák, egy személy ellen irányuló csoportos zaklatás kezelése) és szervezeti kultúra (pl. a különböző szervezeti egységek közötti kapcsolat). 2. A szociális kérdések kezelése (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészség megőrzése, védelme). 3. Az esélyegyenlőség kezelése, a tisztességes bánásmód és magatartás a szervezeten belül. 4. Munkakörülmények, a munkahely felszereltsége és kialakítása (pl. ergonómiai kérdések). Az életpálya és szakértelem fejlesztésére vonatkozó eredmények az alábbi területeket érinthetik: 1. Szisztematikus (tervezett és rendszeres) életpálya- és kompetenciafejlesztés. 2. Bátorítás, támogatás és felhatalmazás. 3. A szervezet stratégiai céljaival kapcsolatos továbbképzések minősége és hozzáférhetősége.	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

7.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSOK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRAISAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN

Példák:	Erősségek:	
1. A munkatársak viselkedésével kapcsolatos mutatók (pl. hiányzások és betegszabadságok, munkaerő-fluktuáció mértéke, panaszok száma). 2. A motivációval és a munkatársak bevonásával kapcsolatos mutatók (pl. munkatársi felmérésekben való részvételi arány, innovációs javaslatok száma, részvétel belső munkacsoportokban). 3. A (személyes) teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (pl. munkatársak értékelésének eredményei). 4. Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében. 5. A munkatársak képességeinek fejlesztésével kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, képzések sikeressége, képzések költséghatékonysági mutatói). 6. Azon teljesítménymutatók, amelyekből következtetni lehet arra, hogy a munkatársak milyen mértékben képesek az állampolgárok/ügyfelek ügyeit megfelelően kezelni (pl. az állampolgár-/ügyfélkapcsolatok kezelésére vonatkozó képzések óraszám, a munkatársak viselkedésére tett panaszok száma, a munkatársak állampolgárokhoz/ügyfelekhez való hozzáállására vonatkozó felmérések eredményei). 7. Az egyéni és csoportos teljesítmények elismerésének és jutalmazásának gyakorisága. 8. Bejelentett etikai problémák száma (pl. összeférhetetlenség).	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

8. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

8.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A TÁRSADALOM MEGÍTÉLÉSE ALAPJÁN

Példák:	Erősségek:	
1. A társadalom arra vonatkozó ismerete, hogy a szervezet teljesítménye milyen hatást gyakorol az állampolgárok/ügyfelek életminőségére (pl. egészségügyi oktatás, humanitárius programokban való részvétel, hátrányos helyzetű emberek támogatása, nyilvános kulturális programok). 2. A szervezet hírneve (pl. a szervezetről mint munkaadóról vagy mint társadalmi szereplőről kialakult vélemény). 3. A szervezet környezetvédelemhez való hozzáállásának társadalmi megítélése (pl. a következő területekkel kapcsolatban: energiagazdálkodás, csökkentett áramfelhasználás és vízfogyasztás, zaj- és levegőszennyezés elleni védelem, tömegközlekedés használatára való ösztönzés, szelektív hulladékgyűjtés). 4. A társadalom véleménye a szervezet nyitottságáról, átláthatóságáról és etikus magatartásáról (pl. a szervezet alapelveinek/értékeinek, így például az egyenlőség és a folyamatosság elvének szigorú tiszteletben tartása). 5. A szervezetnek a közösségben való részvételéről kialakult kép (pl. szociális és kulturális események megrendezése). 6. A szervezet médiában való, társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos megjelenésének értékelése.	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

8. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

8.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN

Példák:	Erősségek:	
1. A szervezet által használt erőforrások megőrzését és fenntartását célzó tevékenységek eredményének adatai (pl. a környezetvédelmi szabványok betartásának mértéke, újrafelhasznált anyagok alkalmazása, környezetbarát szállítási módszerek alkalmazása, rezsiköltségek csökkentése többek között a villamos energia, a gáz és a távhő, valamint a víz, a csatorna és a hulladékszállítás díja tekintetében). 2. A szervezet kiemelt partnereivel (pl. együttműködő szervezetek, hatóságok, csoportok és közösségi képviselők) létrehozott kapcsolat minőségét jellemző adatok. 3. Pozitív és negatív médiaszereplések mértéke és fontossága (pl. cikkek száma, tartalma). 4. A nemzetközi fejlesztési projektek támogatására, valamint a munkatársak jótékonyági programokban való részvételére vonatkozó adatok és eredmények. 5. Az állampolgárok/ügyfelek, a munkatársak és az érdekelt felek közösségi munkájának támogatásához kapcsolódó tevékenységek és programok adatai és eredményei. 6. A hatékony tudásmegosztás és információcsere (pl. a szervezet által szervezett nyitott konferenciák száma, illetve a szervezet országos és nemzetközi kollokviumokon való részvételére vonatkozó számadat). 7. Az állampolgárok/ügyfelek és a munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok adatai és eredményei (pl. prevenció programok száma és típusa, segítségnyújtás a dohányzás elleni küzdelemben, haszonélvezők száma és a programok minősége/költségei). 8. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérések és értékelések eredményei.	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

9. KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK

9.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „KÜLSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (A SZERVEZET EREDMÉNYEI ÉS HATÁSA)

Példák:	Erősségek:
1. A szervezet szolgáltatásaihoz és termékeihez rendelhető eredménymutatók (termékek és szolgáltatások mennyiségi és minőségi mérőszámai). 2. A szervezet eredményességét alátámasztó mutatók (a szervezet által nyújtott termékek és szolgáltatások eredményei, és azok hatása a szolgáltatás közvetlen igénybevevőire). 3. A szolgáltatás minőségének színvonala.	
	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):

9. KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK

9.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „BELSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (MŰKÖDÉS HATÉKONYSÁGA)

Példák:	Erősségek:	
1. A felső vezetők reakciója a mérések eredményeire és megállapításaira, beleértve a kockázatkezelést. 2. A szervezet hatékonyságának értékeléséhez kapcsolódó mutatók, amelyek segítségével értékelhető, hogy mennyire hatékonyan használja fel a szervezet erőforrásait (beleértve az emberi erőforrásokat, a tudás menedzselését és a berendezéseket, eszközöket is). 3. A partnerkapcsolatok eredményességének és hatékonyságának értékeléséhez kapcsolódó adatok (pl. partnerségi megállapodások teljesítésének mértéke, közös tevékenységek eredményei). 4. Az a hozzáadott érték, amely az informatikai és kommunikációs technológiáknak a szervezet működési hatékonyságának növelése, az adminisztratív terhek csökkentése és a szolgáltatásnyújtás minőségének javítása érdekében történő használata révén jelentkezik (pl. költségek csökkenése, kevesebb papírmunka, más szolgáltatókkal való együttműködés, időmegtakarítás). 5. A szervezet működésével kapcsolatos ellenőrzések és auditok eredményei. 6. Pályázatokon történő részvétel eredményei, minőségügyi díjak és minőségirányítási rendszer tanúsítások. 7. A költségvetési és pénzügyi tervek és a hozzájuk kapcsolódó célok teljesítésének eredményei. 8. A pénzügyi ellenőrzések és auditálások eredményei. 9. Költséghatékonyság (a lehető legalacsonyabb költségen elért eredmények).	<th>Fejlesztendő területek:</th>	Fejlesztendő területek:

Érték:	Indoklás (bizonyítékok, tények):



Emlékeztető

"Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken" című,
ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059. azonosító jelű pályázat keretében
a CAF önértékelési csoport tagjai részére
2014. február 4. napján 13-14 óra között
az Egri Törvényszék épületének 39 számú helységében megtartott

k é p z é s r ő l

Jelen vannak:

az önértékelési csoport tagjai közül

- dr. Nyíri Beáta (az Egri Törvényszék elnökhelyettese)
- dr. Oltai-Kovács Krisztina (Egri Törvényszék; polgári bíró)
- dr. Schmidt Péter (Egri Törvényszék; büntető bíró)
- dr. Sallai Tamás (Egri Járásbíróság; polgári bíró)
- dr. Gulyás István (Hatvani Járásbíróság; polgári bíró)
- dr. Puskás Csilla (Egri Törvényszék; bírósági titkár)
- dr. Nagy Ildikó (Egri Törvényszék; bírósági titkár)
- dr. Szűts Veronika (Egri Járásbíróság; bírósági titkár)
- dr. Dédesi Laura (Egri Járásbíróság; bírósági fogalmazó)
- Póder Mónika (gazdasági ügyintéző)
- Gergely Tímea (Egri Törvényszék; lajstromiroda-vezető)
- Pállainé Prokaj Melinda (Egri Járásbíróság; lajstromiroda-vezető)
- Balogi Nikolett (Egri Törvényszék; tisztviselő)

valamint Szalai Csaba projektmenedzser



Oltai-Kovács Krisztina CAF projektvezető tájékoztatta a megjelenteket, hogy jelen képzés az Egeri Törvényszék szervezeti önértékelésének eredményességét szolgálja azáltal, hogy útmutatással szolgál az egyéni értékelés elvégzéséhez annak technikai feltételeiről, segít eligazodni a szervezetfejlesztési alapfogalmak és az értékelés viszonyrendszere között.

Elsőként *Szalai Csaba János projektmenedzser* prezentálta a KIM honlapján elérhető online felhasználói felületre való belépés folyamatát, bemutatta az ott megnyíló kérdőívet, és ismertette a kitöltés alapvető szabályait. Ezek közt felhívta a jelenlévők figyelmét arra, hogy valamennyi alkritériumhoz tartozó erősségek – fejlesztendő területek – indokok – pontszám mezőt ki kell tölteni: a rendszer számon kéri a felhasználón az üresen maradó mezőket.

Ezzel összefüggésben a projektmenedzser kiemelte, hogy az értékelés anonimitása biztosított, az értékelők bátran leírhatják minden, az adott alkritériumhoz tartozó gondolatukat, ezzel is hozzájárulva a reális önértékeléshez. Hangsúlyozta, hogy minden gondolat fontos, hasznosítható.

Elmondta továbbá, hogy a lap alján lévő értékelési tábla a pontozás zsinórmértékéül szolgál: a pontozást ennek megfelelően kell elvégezni, és nem egyszerűen egy pont kiválasztásával egy és száz között. A megfelelő pontszám kiválasztása érdekében először – a megjelölt fejlesztendő területek, erősségek és indokolás alapján – meg kell határozni, mely szakaszban van az adott terület működtetése, és az így kiválasztott fejlettségi szinthez tartozó ponthatárok között kell az adott alkritérium javasolt pontértékét megadni.

A projektmenedzser kiosztotta továbbá az önértékelési csoport jelenlévő tagjainak a belépéshez szükséges kódokat, amelyek egyben az értékelés anonimitását is szolgálják.

Az önértékelési csoport felkészítését *dr. Oltai-Kovács Krisztina CAF projektvezető* folytatta a szervezeti önértékelés céljáról, alapelveiről és a CAF 2013 modell egyes lépéseiről tartott rövid ismertetővel.

Felhívta a figyelmet arra, hogy az önértékelés az Egeri Törvényszék szervezeti működésének feltárására irányul, ekként az egyes szempontokat is e körben kell vizsgálni – ennek során szervezetnek tehát a törvényszék minősül.



Előadta, hogy az önértékelési csoport munkáját nehezíti, hogy a szervezésfejlesztés területén szervezetünk még tapasztalatokkal nem rendelkezik, annak alapfogalmait az itt dolgozók alig ismerik, emellett a CAF 2013 modellhez kidolgozott kérdőív a közigazgatási szervekre készült. A feladat elvégzését megkönnyítendő a munkacsoport tagjai megpróbálták a példákat testre szabni, az egyes alkritériumok viszont nem változtathatók, azok értelmezése – a példák segítségével – a válaszadók feladata.

Ehhez segítségképp megadta néhány fogalom magyarázatát, és kérte a csoport tagjait, hogy amennyiben valamely kifejezést értelmezni nem tudnak, lapozzák fel a módszertant, vagy forduljanak a projektvezetőhöz.

Elmondta, hogy a szervezet *küldetése* az, amit az érdekelt felek tekintetében el kell érnie, ami a létjogosultságát adja; a *jövőkép* pedig az a megvalósítható törekvés, elképzelés, amelyet a szervezet el kíván érni, ahova szeretne eljutni. Ennek érdekében *stratégiát* alkot, ami a szervezet hosszú távú terve, azt pedig tervekre, programokra, *működési célokra* bontja. Ez utóbbiak adják a konkrét intézkedések és feladatok alapját.

A *vezetők* alatt a szervezetért felelős személyeket értjük, míg a *vezetés* fogalmi körébe tartozik minden, ami a szervezet küldetésének és jövőképének kialakításával, ezek elérésének irányításával, a szervezet működtetésével függ össze. *Munkatársnak* minősül valamennyi, a szervezetnél bármilyen formában foglalkoztatott személy.

Erőforrás mindaz, amit a szervezet a feladatai elvégzéséhez, működéséhez igénybe vesz: tőke, vagyontárgy, munkaerő, de annak minősül a technológia és a tudás is.

Folyamat pedig olyan, egymáshoz kapcsolódó tevékenységek sorozata, amely a bemeneti erőforrásokat eredményekké alakítja, ezáltal értéket hoz létre.

A résztvevők közösen áttekintették a testre szabott *kérdőívet*, és közösen elvégezték az 1.1. és a 2.3. alkritériumok értékelését.

Az egyéni értékelések elvégzését követően kapott visszajelzések tanúsága szerint ugyanakkor feltétlen igény mutatkozik a kérdőív átfogó felülvizsgálatára, és a bírósági szervezet sajátosságaira tekintettel új példák megfogalmazására, amit a szervezet következő önértékelését megelőzően szükséges elvégezni.



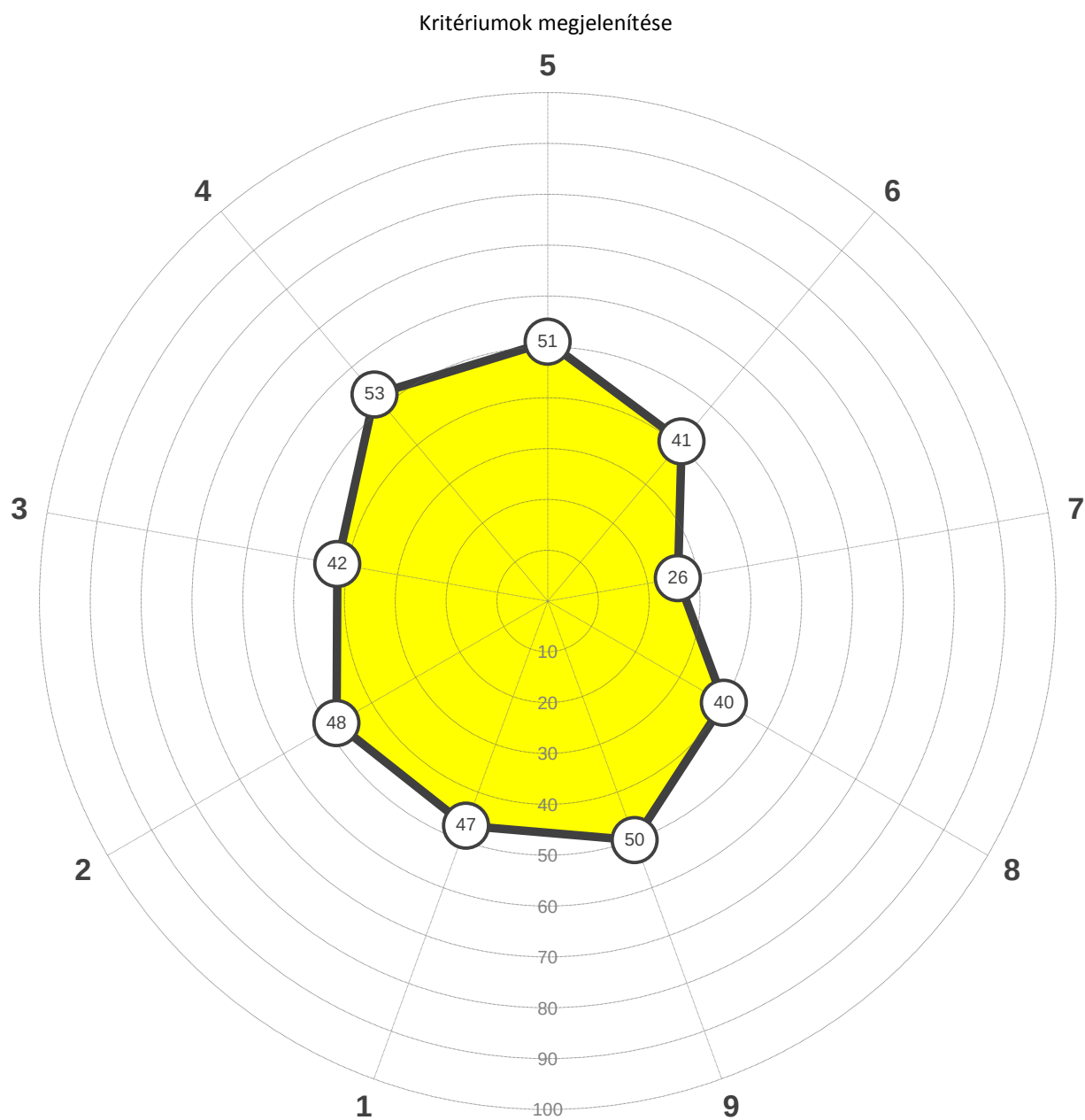
A projektvezető végül felhívta a jelenlévők figyelmét arra, hogy a kérdőív kitöltésének **határideje 2014. február 20.** Kérte, hogy a határidőt igyekezzenek megtartani, ennek ütemezésénél legyenek figyelemmel arra, hogy az akár több órát is igénybe vehet. A kérdőív több részletben is kitölthető: a rendszer alkritériumonként biztosítja a már megadott válaszok folyamatos mentését.

Készítette: dr. Oltai-Kovács Krisztina



AZ EGYÉNI ÉRTÉKELÉSEK ÁTLAGA

"457931" FELMÉRÉS - SUGÁRDIAGRAM



	Értékelt	Átlag
1. VEZETÉS	60	47
1.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY IRÁNYMUTATÁST ADJON A SZERVEZET SZÁMÁRA A SZERVEZET KÜLDETÉSÉNEK, JÖVŐKÉPÉNEK ÉS ÉRTÉKRENDJÉNEK KIALAKÍTÁSÁVAL.	15	39
1.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGYIRÁNYÍTSA A SZERVEZETET, VALAMINT MENEDZSELJE ANNAK TELJESÍTMÉNYÉT ÉS FOLYAMATOS FEJLESZTÉSÉT.	15	54
1.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSZTÖNÖZZE, TÁMOGASSA A MUNKATÁRSAKAT, ÉS PÉLDÁT MUTASSON SZÁMUKRA.	15	34
1.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A POLITIKAI DÖNTÉSHOZÓKKAL ÉS MÁS ÉRDEKELT FELEKKEL HATÉKONY KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS ÁPOLJON.	15	62

	Értékelt	Átlag
2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS	60	48
2.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK JELENLEGI ÉS JÖVŐBENI IGÉNYEIRE VONATKOZÓ, VALAMINT A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ ADATOKAT GYŰJTSON A SZERVEZET STRATÉGIÁJÁNAK FELÜLVIZSGÁLATÁHOZ ÉS TERVEI AKTUALIZÁLÁSÁHOZ.	15	45
2.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLTALA GYŰJTÖTT ADATOKBÓL NYERT INFORMÁCIÓK ALAPJÁN ALAKÍTSA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT.	15	54
2.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGISMERTESSE, BEVEZESSE ÉS RENDSZERESEN FELÜLVIZSGÁLJA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT A TELJES SZERVEZET TEKINTETÉBEN.	15	39
2.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGTERVEZZE, BEVEZESSE ÉS FELÜLVIZSGÁLJA A SZERVEZETEN BELÜLI INNOVÁCIÓT ÉS VÁLTOZÁSOKAT.	15	53

	Értékelt	Átlag
3. MUNKATÁRSAK	45	42
3.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY EMBERI ERŐFORRÁSAIT A STRATÉGIÁJÁVAL ÉS TERVEIVEL ÖSSZHANGBAN, ÁTLÁTHATÓ MÓDON TERVEZZE, IRÁNYÍTSA ÉS FEJLESSZE.	15	47
3.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI CÉLOKKAL ÖSSZHANGBAN FELMÉRJE, FEJLESSZE ÉS FELHASZNÁLJA A MUNKATÁRSAK KOMPETENCIÁIT.	15	42
3.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A NYÍLT PÁRBESZÉD ÉS A FELHATALMAZÁS ALKALMAZÁSA, VALAMINT JÖLLÉTÜK TÁMOGATÁSA RÉVÉN FOKOZZA A MUNKATÁRSAK BEVONÁSÁT.	15	38

	Értékelt	Átlag
4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	90	53
4.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY FONTOSABB PARTNEREIVEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI, ÉS ÁPOLJA AZOKAT.	15	69
4.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLLAMPOLGÁROKKAL/ÜGYFELEKKEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS TARTSON FENN.	15	61
4.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY PÉNZÜGYEIT MEGFELELŐEN KEZELJE, IRÁNYÍTSA.	15	40
4.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY HASZNOSULJON A SZERVEZETBEN RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ INFORMÁCIÓ ÉS TUDÁS.	15	56
4.5. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MENEDZSELJE TECHNOLÓGIÁJÁT.	15	36
4.6. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ESZKÖZEIT ÉS VAGYONTÁRGYAIT KEZELJE.	15	58

	Értékelt	Átlag
5. FOLYAMATOK	45	51
5.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK BEVONÁSÁVAL KIALAKÍTSA, MŰKÖDTESSE ÉS FEJLESSZE FOLYAMATAIT ÉS AZOK RENDSZERÉT.	15	49
5.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZOLGÁLTATÁSOKAT, TERMÉKEKET BIZTOSÍTSON ÉS FEJLESSZEN.	15	55
5.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSSZEHANGOLJA FOLYAMATAIT A SZERVEZETEN BELÜL, ILLETVE AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ SZERVEZETEK FOLYAMATAIVAL.	15	49

	Értékelt	Átlag
6. ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK	30	41
6.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁAZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE* ALAPJÁNLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN	15	46
6.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN	15	36

	Értékelt	Átlag
7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	30	26
7.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSÁK SZÜKSÉGLEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A MUNKATÁRSÁK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN	15	26
7.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSÁK SZÜKSÉGLEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN	15	27

	Értékelt	Átlag
8. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	30	40
8.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A TÁRSADALOM MEGÍTÉLÉSE ALAPJÁN	15	53
8.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN	15	27

	Értékelt	Átlag
9. KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK	30	50
9.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „KÜLSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (A SZERVEZET EREDMÉNYEI ÉS HATÁSA)	15	50
9.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „BELSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (MŰKÖDÉS HATÉKONYSÁGA)	15	49

"457931" FELMÉRÉS - KONSZENZUS EREDMÉNYE - TÁBLÁBAN

ÉRTÉK	INDOKLÁS (BIZONYÍTÉKOK, TÉNYEK)	ERŐSSÉGEK	FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK
1.1. 32	Az OBH Elnöke megfogalmazza a stratégia célokat, amelyet a törvényszék elnöke a törvényszék irányítása során szabályzatok és ajánlások útján követ. Bizonyos alapcélok ismertek a szervezet tagjai számára, azonban bizonytalanság fogalmazódik meg a célok prioritása és a menedzsment valódi szándéka tekintetében.	Az Alaptörvény és a sarkalatos törvények meghatározzák azokat a premisszákat, amelyekből a vezetésnek a küldetés és értékrend karakterét meg kell határoznia. Az intézmény szolgáltató jellegének hangsúlyozása, tudatosítása a dolgozóknban.	A kommunikáció fejlesztendő, azaz, hogy minden munkatárshoz jussanak el a stratégia célok, és a kommunikáció kölcsönössé váljon, melynek alapján kialakulhat a kölcsönös bizalom és lojalitás. Az ellenőrzések nyomán történjenek meg a szükséges kiigazítások is.
1.2. 35	Az irányítás megfelelő, a vezetői intézkedések végrehajtása megtörténik, ugyanakkor nincs rendszeres visszacsatolás a hierarchia alsóbb szintjén dolgozó munkatársaktól, a munkájukkal kapcsolatos nehézségeik, problémáik felvetésére és megvitatására nincs kidolgozott munkamódszer (problémafelvető értekezletek, írásbeli v. elektronikus „hiba” bejelentési lehetőség stb.), illetve ritka az intézkedések felülvizsgálata, célszerűségi utánkövetése. A hatékony belső kommunikáció feltételeit csak részben teremtette meg a szervezet, bár ez részben abból is fakad, hogy a szervezet egyes részei, szervezeti egységei között nem hatékony a kommunikáció, és a szükséges változások is általában csak egyes szervezeti egységeket érintenek (például: polgári vagy büntető jogszabályváltozások).	1. Utasítások kiadása, 2. szakmai és munkaértekezletek összehívása a jó gyakorlatok irányába történő elmozdulás érdekében, 3. A belső kommunikáció gyorsítása az elektronikus belső kapcsolattartással (E-mail, intranet) 4. Éves beszámoló a szervezet irányába 5. Sajtótájékoztatók, sajtócikkek a külső kommunikáció erősítésére.	1. A járásbírói és törvényszéki szinten dolgozó különböző munkakörű munkatársak problémafelvetéseinek rendszeresített begyűjtése és azok megoldása, a változások utóellenőrzése. 2. A szervezet honlapjának fejlesztése.
1.3. 29	Nincs hatékony, rendszeres és közvetlen tájékoztatás a vezetés és a munkatársak között. A vezetés nem nyilvánította ki konstruktív párbeszéd útján, hogy szívesen fogadja a munkatársaktól érkező kezdeményezéseket és javaslatokat. A munkatársak munkájának elismerése, és jutalmazásának rendszere nem átlátható, nem lehet tudni, hogy milyen szempontok alapján történik a munkatársak munkájának értékelése, ezért ez a rendszer kevésbé hat ösztönzően a munkatársakra. A vezetés nem minden esetben tud figyelemmel lenni az irányítás során a munkatársak egyéni igényeire és személyes körülményeire, és nem átlátható, hogy mely esetekben miért érvényesülnek az egyéni igények, más esetekben viszont miért nem tudja a vezetés ezeket figyelembe venni.	Évente egyszer átfogóan áttekinti az éves teljesítményt, ezt kommunikálja a bírák felé, önmagában az adatszolgáltatási kötelezettség előírásával ösztönöz. Az intraneten a fontos információk megjelennek. A vezetés a változásokról, döntésekről, feladatokról megpróbálja tájékoztatni a munkatársakat több fórumon is, pl. e-mail üzenetekben, értekezleteken. Egy-egy képzés keretében lehetőséget nyújt a munkatársak részére, hogy a munkájukhoz szükséges ismereteiket fejlesszék.	Szükséges lenne, hogy a vezetés még több lehetőséget adjon arra, hogy a munkatársak javaslataikkal növelhessék a munkavégzés hatékonyságát. A vezetésnek ösztönözni kellene a munkatársakat, hogy a javaslataikat juttassák el a megfelelő szervezeti egységhez. Azokat a csoportokat, azon egyéneket, akik elősegítik ötleteikkel, véleményeikkel a munkavégzés hatékonyságát, jutalmazni kellene. A munkatársakat a vezetésnek rendszeresen, és gyorsan kellene tájékoztatni a változásokról. A vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet kultúrájának fejlesztése a diszkrimináció bármely formáját megelőző eszközök alkalmazásával. A vezetők konstruktív párbeszéd útján nyilvánítják, hogy szívesen fogadják a munkatársaktól érkező kezdeményezéseket/javaslatokat. Csoportok és egyének munkájának elismerése és jutalmazása. A munkatársak egyéni igényeinek és személyes körülményeinek tiszteletben tartása és figyelembevétele a munkatársak irányításánál.
1.4. 42	Jól működő bírói egyesület. Az igazságügyi dolgozók érdekképviselője nem megfelelő. Nem átlátható, hogy a vezetés számára az érdekeltek véleménye milyen csatornákon, milyen tartalommal jut el. Főleg büntető ügyekben működik ez a folyamatos és hatékony kapcsolattartás a szervezet és az érintett szervek (társszervek) között elsődlegesen helyi szinten, például: munkaértekezletekre a helyi vezetés általában meghívja az érintett társszervek képviselőit is a hatékony együttműködés során felmerülő egyes problémák megoldása és a hatékonyság növelése érdekében.	Az igazságszolgáltatás független a politikai döntéshozóktól, más érdekelt felek az igazságügyi társszervek, amelyekkel rendszeres, évi egyeztetés történik. A vezetés azokkal a szervekkel, melyek kapcsolatba kerülhetnek akár polgári, akár büntető ügyek intézése során a szervezettel, igyekszik közvetlen kapcsolatot kialakítani és fenntartani. Az igazságszolgáltatás független a politikai döntéshozóktól, más érdekelt felek az igazságügyi társszervek, amelyekkel rendszeres, évi egyeztetés történik.	Olyan lehetőséget szükséges teremteni a szervekkel, hatóságokkal, amelynek során bármely kérdésükre, vagy felmerült problémáikra közvetlenül választ kaphatnak. Fontos lenne, hogy a kapcsolat oda-vissza működjön. Szakmai egyesületek, érdekképviselői szervekkel és érdekcsoportok tevékenységeiben való részvétel. A szakszervezet helyi szervezetének működését hatékonyabban kellene támogatni, motiválni a dolgozókat legalább a vezetők példamutatásával.

2.1. 40	457931003: 65 --- A szervezetre általánosan jellemző, hogy a statisztikai adatok, vagy az ügyforgalmi adatok gyűjtése igen régóta létezik a rendszerben. Az utóbbi időben az ügyforgalmi adatok nemcsak gyűjtésre de elemzésre is kerülnek, és ennek alapján visszajelzések is történnek. A Statisztikai adatok gyűjtése, feldolgozása rendszeres, folyamatos a jelentéstételi kötelezettség is, ugyanakkor a másodfokú eljárások időtartamának fokozott mérése, figyelemmel kísérése lenne szükséges. A szervezet irányítása vonatkozásában a hatékony működés és hatékonyság növelése szempontjából szükséges információkat is gyűjteni kell, azokat a későbbiek során figyelembe kell venni a feladatok megoldásakor.	Rendszeres, havi statisztikai adatszolgáltatás. 2. Éven túli ügyek folyamatos vizsgálása, jelentéstételi kötelezettségek rendszeresítése. 3. ügyfélelégedettségi adatlap bevezetése 4. Ügyfelek személyes elérhetőségének közlésére történő felhívás peres ügyekben - rövid úton történő idézés, halasztás megvalósíthatósága érdekében. Van törekvés erre, megjelenik az ügyfelek igényeinek fontossága, a szolgáltató bíróság ideája, és ezt kommunikálja is a vezetés. Célként fogalmazódott meg az elégedettség mérése	Mérni kellene az adminisztratív, jelentéstételi kötelezettségekből eredő terheket, az ügyfélelégedettségi lapokat a peres eljárásokra vonatkozóan is lehetne fejleszteni. A munkatársak véleménye, javaslata rendszeres gyűjtése, elemzése a döntéshozatalt megelőzően nem valósul meg, ezekre pedig a munkavégzés hatékonyságának növelése érdekében szükség lenne.
2.2. 51	A statisztikai adatok elemzése folyamatos, ugyanakkor a szükséges kiigazítások csak ritkán történnek meg. A szervezet szolgáltatásának időszűrése vonatkozóan folyamatosan végez a szervezet adatgyűjtést (jogsabályi határidőn belül befejezett, azon túl nyúló ügyek száma). Szükséges lenne azonban a bírói adminisztratív teher méréseire vonatkozó indikátorok kidolgozása, a csökkentéshez szükséges elképzelések, javaslatok beszerzése.	A statisztikai adatokat elemzi és az éves beszámolóban közli ezek eredményét. Álláshelyek átcsoportosítását, létesítését kezdeményezi az ügyforgalmi adatok alapján. Szakmai konzultációt, kiskollégiumi ülést kezdeményez.	1. A vitás jogalkalmazási kérdések kapcsán problémacentrikus szakmai továbbképzések szervezése egyes témakörök köré. 2. Elhúzódó, nagy pertartamú ügyek okainak összefoglalása és elemzése, ezek elkerülése érdekében stratégiai intézkedések meghozatala. 3. Belső, adott szervezeti egységen belül munkamegosztás arányosítása.
2.3. 28	Nincs párbeszéd a stratégiai célok kialakításában a szervezeten belül. Egyszemélyi döntésről van szó, amely kapcsolódik az országos igazgatási politikai elvárásaihoz. A szervezetnek feladata az értékelések elvégzése, melyre évente kerül sor, ezeket összegyűjti, elemzi, de az ezekből levont következtetéseket a jövőre vonatkozóan, a konkrét feladatok megvalósításánál nem használja fel.	Éves beszámoló ismertetése munkaértekezleteken és összbírói értekezleteken, továbbá az intraneten.	Hatékony párbeszéd folytatása a szervezeten belül a célok, a tervek és a feladatok megismertetése érdekében. Olyan módszerek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek a stratégia végrehajtása céljából rendszeres időközönként a szervezet minden szintjének (szervezeti egységek, tevékenységi körök, teljes szervezet) teljesítményét figyelemmel kísérik, mérik és/vagy értékelik.
2.4. 41	A szervezet az utóbbi időben sokat tesz azért, hogy új innovációs kultúrát alakítson ki, stratégiai célok közt szerepel az ún. e-ügyintézés lehetőségének megteremtése. Ez az átláthatóság területén jelentős eredményeket ért el, azonban az elektromos ügyintézés csak nagyon szűk körben alkalmazható a szélesebb ügyfél réteghez nem jutott el. Ebben az irányban nagyon sok intézkedésre került sor a szervezeten belül is, így az elektronikus ügyvitel kialakítása fejlesztése, azonban ezek jórésze központilag kezdeményezett változások, illetve fejlesztések. A munkatársak és a vezetés irányából jövő fejlesztések között még mindig a vezetés irányába dől a mérleg nyelve egyensúlyról kevésbé beszélhetünk. A szervezetnek a hatékonyság növelése érdekében meg kell teremtenie a szervezeten belüli innováció feltételeit, és meg kell határozni annak formáját, és eszközeit is. Elsődlegesen a munkatársak irányában kell az innovációt támogatni, az ő szerepük növelésével, részükre kezdeményezési eszközök, jogkörök biztosításával, valamint figyelemmel kell lenni a társzerveknek az innovációval kapcsolatos véleményére is.	1. Elektronikus belső levelezés és intranetes információközlés rendszeresítése. 2. A változtatások szóbeli ismertetése vezetői és munkaértekezleteken.	A szervezeten belüli tudás felmérése és nyilvántartása, a tudásmegosztás ösztönzésének hiánya, a jó gyakorlatok megosztásának hiánya. E ügyintézési eszközök fejlesztése, az innováció iránti elkötelezettség növelése, kiterjesztése valamennyi munkatársra

3.1. 32	457931005: 48 --- A szervezet nem gondoskodik arról, hogy az eltérő teljesítményekhez adekvát jutalmazási rendszert vezessen be ösztönzőként. Az új munkaerő felvétele elsősorban központiilag, a szervezeten kívül történik, de ennek alapjait itt kell megteremteni; ehhez azonban nincsenek hatékony folyamatok. A menedzsment törekszik az erőforrások kihasználására, de azt nem optimalizálja, mert a kiugró teljesítményekre képes tagokat nem teszi érdekeltté, és hiányzik e téren a szervezeti kultúra is. A szervezetnek folyamatosan figyelemmel kell kísérnie, hogy a szervezet feladataira, célkitűzéseire tekintettel a hatékony működés biztosítása érdekében milyen a szervezet jelenlegi és jövőbeni emberierőforrás-szükséglete, valamint a szervezetnek átlátható rendszert kell kiépítenie a munkatársak kiválasztásával, alkalmazásával és jutalmazásával kapcsolatban. A szervezetnek egyértelműen meg kell határozni, hogy milyen szempontok alapján történik az egyes álláshelyekre a munkatársak kiválasztása, a jogviszony létesítése, valamint például: a munkatársak jutalmazása.	Emberi erőforrás politika kidolgozása vezetői szinteken. Kompetenciák, munkakörök, feladatleírások alkalmazása a szervezet munkaerő-felvételi rendszerében. Továbbképzések illetve másoddiplomák megszerzésének támogatása. Központi képzéseken való részvétel biztosítása. Központi képzések anyagának ismertetése kollégiumi üléseken.	1. A szükséges képesítésű személy az adott státuszban végezzen feladatot - pl. bírósági ügyintézők képzésüknek megfelelő foglalkoztatása. 2. Objektívebb jutalmazási rendszer kialakítása, elismerten többletmunkát végző munkatársak jutalmazása. A szervezetnek a teljesítmény elismerését támogató szervezeti kultúrát, és átlátható jutalmazási rendszert kell kialakítani, valamint biztosítani kell az esélyegyenlőséget a szervezet minden szintjén. Az esélyegyenlőséget kellene biztosítani, az egyéni igényeket figyelembevételének csökkentésével, az egyes pályázatra kiírt helyek tekintetében. Az egyéni igényeket inkább szakmai szempontból kellene figyelembe venni és ezeket kellene összhangba hozni a vezetői igényekkel.
3.2. 26	A szervezet a munkatársakat nem ösztönzi meglévő tudásuk fejlesztésére. A munkatársak gyakran magukra hagyatottan képeződnek, kapkodva végzik a különböző területekről rábízott feladataikat. Nem látják világosan, hogy a szervezetnek mi a célja velük kapcsolatban, hová szertnék őket fejleszteni, milyen irányba. Az elképzeléseiket félnek kinyilvánítani, mert így eleshetnek egy a szervezet által elgondolt területen való alkalmasságtól. Az alapkompenciák felmérésére vannak központiilag előírt vizsgálatok és erre szolgál a rendszeres adatszolgáltatás is, ugyanakkor ezen túl hiányzik az egyéni, a szervezet hatékonyságának növelése érdekében hasznosítható kompetenciák felmérése, begyűjtése, kihasználása. A képzés is helyi szinten megáll a fogalmazók képzésénél, a titkári instruktori rendszer kialakulóban van. Ezt meghaladóan még nem tervszerűen történik a képzés, tudásmegosztás. Szükséges lenne felmérni azon kompetenciákat, amelyek személyhez csatolásával, megismerésével a gyors és hatékony ügyintézés elérhető. A hatékonyság érdekében a mobilitást is elő kell segíteni.	A munkatársi kompetenciák fejlesztésére van törekvés, koncepció is, elsősorban a fogalmazók és titkárok tekintetében. A tervezés során egyre inkább figyelembe veszik a rész munkaidőben foglalkoztatottakat és a gyermek gondozása céljából távol levőket is. A bírósági fogalmazók beszámoltatása, ügyszakonként végzett teljesítményeiknek értékelése. Új munkatársak mentorálása.	A szervezetnek a munkatársi kompetenciák fejlesztésére vonatkozó átlátható stratégiát kell kidolgoznia, mely magában foglalja a szervezet és az egyének jelenlegi és jövőbeni igényein alapuló képzési terveket is. Ezen stratégia kidolgozása során a vezetésnek figyelemmel kell lennie a munkatársak egyéni igényeire, véleményére, és javaslataira is. A szervezetnek a stratégiával összhangban személyes képzési és fejlesztési terveket kell kidolgoznia, és meghatározott időközönként azokat a változó igényekre figyelemmel felüli is kell vizsgálnia. A szervezetnek ki kell dolgoznia olyan képzési terveket, módszereket is, melyek a vezetői és irányítási képességek és kompetenciák fejlesztésére irányulnak. A szervezetnek ki kell dolgoznia az új munkatársak beilleszkedésének, integrálásának támogatását célzó és szolgáló módszereket, eszközöket (pl. mentorálás, egyéni tanácsadás). A vezetésnek korszerű képzési módszereket is kell dolgozniuk, valamint támogatniuk kell ezen módszerek alkalmazását is (pl. multimédiával támogatott képzések, helyi képzés, e-tanulás, távoktatás). A stratégiával összhangban a titkárok képzésére vonatkozó képzési és fejlesztési tervek kidolgozása, jóváhagyása. Igazságügyi alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztésére vonatkozó stratégia és tervek megvitatása.
3.3. 22	Az igazgatás nem folytat kommunikációt, a döntések háttere a szervezet tagjai számára ismeretlen. Nincs konszenzus. Szakmai téren, a polgári kollégium működésében javulás, elmozdulás tapasztalható, a párbeszéd megindult, a felmerülő problémák átbeszélésre kerülnek, a megoldások háttere ismertebb. A szervezetből hiányzik a nyílt kommunikáció és párbeszéd kultúrája. A szervezeten belül nincs meg a közvetlen, hatékony, mindennapos kapcsolat a vezetés és a munkatársak között, így a munkatársak nem tudják javaslataikkal, véleményükkel növelni a hatékony működést. Hiányzik a munkatársak egészségére és jóllétére koncentráló szociális, kulturális és sporttevékenységek támogatása, akár munkakörnyezetük megfelelő kialakításával.	A szervezet próbál az egyéni személyes körülményekre figyelemmel a munkatársak számára olyan körülményeket biztosítani, melyek alkalmasak arra, hogy a dolgozók számára ésszerű egyensúlyt teremtsenek a munka és a magánélet között (pl. rugalmas munkaidő, egyéb könnyítések biztosítása a gyermek gondozása után a munkában visszatérő dolgozók számára). A szervezet különös figyelmet fordít a társadalmilag hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő személyekre (pl. esélyegyenlőségi terv kidolgozása, akadálymentesített bírósági épületek).	A munkatársak nem kerülnek bevonásra a szervezet stratégiájának, terveinek kialakításába. A rugalmas munkaidő, a távmunka igen szűk személyi körben vehető igénybe, ez fejleszthető terület. A szervezet a munkatársak jóllétére nem fordít figyelmet, pedig ezen a téren kisebb ráfordítás jelentősen nagyobb elégedettséget tudna kiváltani a dolgozók között. A szervezetnek ki kell alakítania és támogatnia kell a nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúráját, a csapattmunka bátorításával és ösztönzésével együtt. A szervezetnek bátorítania kellene a munkatársakat arra, hogy javaslatokat tegyenek a szervezetre vonatkozóan. A problémák megoldásába be kellene vonni a munkatársakat, különböző csoportokat kellene erre létrehozni, megfelelő szakmai irányító személy kiválasztásával. zakszervezet hatékonyabb érdeképviselete az igazságügyi dolgozók viszonylatában.

4.1. 51	A partnerkapcsolatok elsősorban az igazságszolgáltatás egyéb szerveivel aktívak; a bírósági szervezetnek tartózkodnia kell a politikai és gazdasági szereplőkkel való, befolyásolhatóság lehetőségét felvető kapcsolattól. A szervezet hatékony működése szempontjából a társszervekkel (ügyészség, bv intézetek, rendőrség, gyámhatóság, önkormányzatok, adóhivatal, stb.) való hatékony kapcsolat kialakítása, fenntartása és folyamatos fejlesztése bír kiemelt jelentőséggel. Fontos a szakmai tapasztalatok, gyakorlatok kicserélése, átadása.	Nyitott bíróságok program keretében a jogász pálya népszerűsítése a diákok körében, munkahelyi gyakorlat biztosítása. A munkatársaknak tartott munkaértekezleten meghívott vendégként részt vesznek az ún. társszervek képviselői is, mely kapcsolat rendszeresítésére az igény mindkét oldalon adott.	A jó gyakorlatokra vonatkozó tapasztalatok felkutatása, megismerése és kicserélése pl. egymástól történő tanulási keretében. A szervezetnek ki kell dolgoznia az ezzel kapcsolatos módszereket, terveket, melyek révén az egymástól tanulás, a gyakorlati tapasztalatok átadása és kicserélése nemcsak a szervezeten belül, hanem a szervezeten kívül a társszervekkel való kapcsolatok során is megvalósulnának. Társszerveknél történő munkálátogatások bevezetése, közös problémamegoldás. A bíróság számára további hasznos megállapodások pl. közjegyzői irattár kikerülése.
4.2. 42	Az ügyfelek tájékoztatása, különösen a nyílt napok tartása sikeres és példaértékű. A honlap ugyanakkor tájékoztatás kapcsán sokszor nem közérthető. Jól artikulált célja a szervezetnek a kezdeményező jellegű sajtókapcsolat kialakítása, fenntartása, a szervezet sokat tesz pl. sajtóközlemények, nyitott bíróság program keretében az állampolgárok és a bíróság kapcsolatának erősítéséért; a visszacsatolás megfelelő biztosítása még kidolgozásra vár - nem elég az internetes hozzászólások figyelemmel kísérése	Honlapon való tájékoztatás, jelentések információk közzététele. Sajtókonferencia szervezése az egyes fontosabb információk megosztása céljából. Nyílt nap szervezése fiatal iskolások részére, hogy jobban megismerhessék az igazságszolgáltatást. Ügyfél elégedettségi kérdőívek eljuttatása az állampolgárok részére.	Fel kellene mérni többször, hogy az ügyfelek elégedettek e a tájékoztatással és az ügyeik intézésével kapcsolatban milyen nehézségekbe ütköznek. A pontos és naprakész információk szolgáltatása mellett a szervezetnek fel kell mérnie azt is, hogy az ügyfelek, állampolgárok milyen problémákkal találkoznak, amikor a szervezethez, a bírósághoz fordulnak akár a kapott tájékoztatással, felvilágosítással kapcsolatban, akár a konkrét ügyük elintézésével kapcsolatban, valamint azzal kapcsolatban is, hogy véleményük szerint milyen bánásmódban részesültek, mennyit kellett várniuk, hogyan beszéltek velük, stb.
4.3. 51	A pénzügyi gazdálkodás megismerését a munkatársak számára az éves beszámolókat biztosítják, de szükségesnek látszik e területén az átláthatóság növelése; a szervezeten belüli ellenőrzést az éves beszámolókat mellett a belső ellenőr munkája és a közzétételi kötelezettség biztosítja. A gazdálkodási szabályzat és a pénzkezelésre vonatkozó belső előírások rendszeresen vizsgálat tárgyát képezik. Társadalombiztosítás, Állami Számvevőszék és az Országos Bírósági Hivatal ellenőrzései jó eredménnyel zárultak az elmúlt években.	Gazdasági szabályzat betartása. Gazdasági hivatal működtetése. Belső ellenőr alkalmazása.	Fejlesztendő terület a nagy költségkiadással járó szakértői kirendelések területe- egy megyei szintű szakvélemény és díjjegyzék adatbázis létrehozása megkönnyítené a szakértők költségghatékony kirendelését, a jó szakértők megtalálását és gyakori kirendelését. Az igazságügyi szakértők díjazásának és kirendelésének költségghatékonyágának növelése. Átláthatóság növelése
4.4. 33	Nincs megtervezve a meglévő tudás gondozása. Atomizált a munkavégzés, nincs csapatmunka, nincs tudásmegosztás, a szervezet idegenkedik a tudásbirtokosok feltérképezésétől. A szervezetnek hatékony, a naprakész információk rendelkezésre állását biztosító belső információelosztási csatornákat kell kialakítania annak érdekében, hogy valamennyi munkatárs hozzáférjen a saját feladataihoz és célkitűzéseihez kapcsolódó információhoz és tudáshoz (pl. intranet, körlevél, egyéb belső - írott - kiadványok formájában).	A belső információelosztási csatorna az intranet, ami valamennyi dolgozó számára elérhető.	A szervezet dolgozóinál meglévő tudás folyamatos átadásának és megosztásának biztosítása. A dolgozók tudásának, szakterületeinek felmérése a későbbi célok eléréséhez érdekében. mentorálás (fogalmazók, titkárok, kezdő bírók részére), coaching, külsős titkárok képzése, belső portálon ügyszaki szakmai üzenőfal
4.5. 29	A technológiák menedzselése központi igazgatás keretében történnek, a szervezet ezen túl csak a szolgáltatás biztosításához feltétlen szükséges technológia felhasználására törekszik. Informatikai osztályunk figyelemmel kíséri az új bevezethető technológiai megoldásokat.	Belső információs rendszer, melyhez valamennyi munkatárs hozzáfér, megbízható és megfelelő védelemmel ellátva működik. Tóth Győző informatikus elkészítette a SZANYI nevű szabadságnylvántartó programot.	Biztosítani kellene a technológia hatékony felhasználását az azt alkalmazó munkatársak képességeire tekintettel. Menüpont létrehozása a jó gyakorlatok megosztására illetve a gyakran felmerülő kérdésekre adott válaszok megosztására.

4.6. 47	A költségvetés szükségessége erős határokat szab az infrastruktúra megfelelő kialakításának, de a meglévő eszközök tervszerű és hatékony felhasználása, karbantartása biztosított, arra vannak felelős személyek, akinek jelezhetők az egyéni igények. Komoly hiányosság a szelektív hulladékgyűjtés szervezésének elmaradása, pedig a papírhulladék pl. a tevékenység jellegéből eredően jelentős. A munkatársak elhelyezése csak részben megfelelő, a bírói dolgozók szobák némelyike két bíró elhelyezésére is szolgál. A titkárok és a fogalmazók elhelyezése is csak részben megoldott, sok a kényszermegoldás. A törvényszék épülete felújítás előtt áll, így jelenleg a fűtés elavult és nem takarékos, a világítás fénycsővel káros a dolgozók egészségére, csakúgy, mint a dolgozószobákban, ügyfélfogadó irodákban elhelyezett fénymásológépek. Az épület fűtési rendszere nem gazdaságos, a régi gázkonvektrok gyakran meghibásodnak, az nyílászárók nem hőszigeteltek. Az épület belső burkolatait gyakran javítani kell a balesetveszély elhárítására, külső homlokzat vakolata omlik. Sürgős megoldásra van szükség.	z Egri Törvényszék és az Egri Járásbíróság épülete akadálymentesített, emellett a törvényszéken a látássérültek közlekedését segítő járófelület, míg a hallássérültek számára speciális tárgyak kerül kialakításra. A közelmúltban speciális gyermekmeghallgató szoba is átadásra került. Informatikai és irodai eszközeletről alkalmazása és éves ellenőrzése. Épületgépészeti és irodatechnikai berendezések külső cégekkel történő karbantartása.	A szervezetnek biztosítani kellene a bírósági épület, irodahelyiségek, eszközök és anyagok költséghatékony, és fenntartható kabantartását ezzel biztosítva a még hatékonyabb munkavégzést. A tárgyi eszközök kezelésére irányuló integrált politika kidolgozása, amely kiterjed a biztonságos újrahasonosításra/ártalmatlanításra is (pl. papír-, műanyag hulladék szelektív gyűjtése Takarékos és környezettudatos szemlélet erősítése, erőforrások hatékonyabb felhasználása parkolókapacitás növelése, kerékpártároló kialakítása.
5.1. 37	A folyamatok nem fejlődnek, megkövesedtek, csak a szükséges, központilag előírt mértékben változnak, ezért gyorsítani kell a folyamatok módosítását, amikor arra igény keletkezik. Az emberi erőforrások elosztása érdekérvényesítési képességeken és nem a szervezeti hatékonyság biztosításától motiváltan történik; az adott feladathoz nem a leginkább hozzértő személyt rendelik	Több titkár munkába állása elérhetővé tette a szervezet azon célkitűzésének, hogy a bírák munkaterhe csökkenjen. Ennek megvalósításához kialakításra kerültek a team-ek, munkacsoportok pl. a felszámolási csoportban és az Egri Járásbíróság egyes polgári ügyszakos bírái mellett. Hivatali útra tartozó bejelentési rend elektronikus lebonyolítása. Szabadságigénylés elektronikus megvalósítása. Anonimizálás terén felelősök kijelölése.	Stratégiai célokat támogató folyamatok optimalizálása érdekében pl. 317. egységes értesítők nyomkövetése a határozat jogerőre emelkedésétől a befizetést előíró felhívás kézbesítéséig. Titkárok, ügyintézők hatékony bevonása a bírói munkába Titkári létszám bővítése Ügyfélelégedettség mérése az alaptevékenységre is terjedjen ki Az erőforrások oly módon történő elosztása a folyamatok között, amely figyelembe veszi, hogy a szervezet stratégiai célkitűzéseinek megvalósításához mely folyamat milyen mértékben járul hozzá.
5.2. 44	A bíróság szolgáltató jellege nagy hangsúlyt kapott, a szervezet azonban az ügyfelek igényeinek felmérést követően lesz képes ennek megfelelő folyamatok optimalizálására. Az ügyfelek papír alapú és elektronikus (honlapon keresztül) tájékoztatása megfelelő, ugyanakkor az ügyfél elégedettségi adatlap formális, csak az épületre és a kiszolgálásra vonatkozik, az ügyfelek eljárásbeli és honlapon történő tájékoztatása túlzottan jogszabálycentrikus, így nem közérthető.	Ügyvelek elektronikus és papír alapú tájékoztatása. Ügyfél elégedettségi adatlap bevezetése. Panaszok kivizsgálása. Braille-írás és vezetőszoányeg a törvényszéken, elektronikus elérhetőség A szervezet törekszik arra, hogy biztosítja a megfelelő és megbízható információ elérhetővé tételét az állampolgárok/ügyfelek részére, továbbá arra is, hogy a végrehajtott változásokról megfelelő módon tájékoztassa őket.	Az állampolgárok folyamatos informálása szervezettebben és intenzívebben; igényeik felmérést követően Ügyfél elégedettségi adatlap tartalmának fejlesztése. Ügyfelek közérthető tájékoztatása. panasznapi ügyintézés gyorsító nyomtatványok elhelyezése a honlapon Ügyfélelégedettségi kérdőív a bírói munkára is kiterjedjen Több információ, nyomtatvány közzététele a központi honlapon.
5.3. 38	457931005: 10 --- A munkavégzéshez szükséges adatbázisok (ingatlan-nyilvántartás, lakcímnnyilvántartó, sőt a szervezeten belül vezett cégjegyzék!) elérésének korlátozottsága komoly akadálya a hatékony és gyors munkamenetnek. A szervezeten belüli és a külső kapcsolatok alóbb szinten nem igazán működnek, holott jól használható fórumot termetenének a problémamegoldáshoz. A szervezet az általa megtartott értekezletekre, megbeszélésekre más szervezeti egységek képviselőit, más szervezetek, társszervek képviselőit meghívja a hatékony együttműködés és tapasztalatcsere biztosítása érdekében. A szervezeten belül a folyamatok koordinálása megtörténik, azonban az együttműködő szervekkel való folyamatok összekapcsolására még csak a törekvés mutatkozik, azonban megvalósulás tekintetében inkább csak visszalépések történnek, például vádiratok elektronikus úton való megküldése, az ügyészség részéről.	A szervezet a hatékonyság növelése érdekében törekszik folyamatainak koordinációjára és összekapcsolására a társszervek vonatkozásában (hatékony kapcsolat fenntartás). A szervezet folyamatainak koordinációja és összekapcsolása a magán-, a nem kormányzati és a közszférához tartozó kulcspartnerekkel. Olyan rendszer kialakítása, amely biztosítja a szervezet szolgáltatási feladatainak ellátását támogató szervezetekkel történő megfelelő és biztonságos adatcserét. vezetői értekezletek és beszámoló	Sokkal jobb együttműködés várható el a szervezeten belül. Ennek elérésére több olyan fórumot kell teremtenie a vezetésnek, ahol a tagok kapcsolatot létesíthetnek egymással, és információt cserélhetnek. Belső szakvélemény és díjgyezék adatbázis bevezetése. Különböző nyilvántartások - pl. ingatlan-nyilvántartás közvetlen, bírák általi elérhetőségének biztosítása. Szakértői díjak kifizetésének folyamatát oprimalizálni szükséges. A szakértők, mint ügyfelek érdekeinek szem előtt tartása stratégiai kérdés, a szervezet működéséhez elengedhetetlen. unkcsoportok létrehozása az egyes külső szervezetekkel, egyes igények feltárása, esetleges hibák kijavítása, pl. szakértői díjak kifizetésével kapcsolatos eljárás egyszerűsítése, pontosítása.

6.1. 22	A szervezet törekszik az állampolgárok és az ügyfelek számára elérhető információk nyújtása során a részletes, naprakész, megbízható, átlátható, érthető és egyértelmű szükséges információt tájékoztatást megadni. A bíróság jellegéből fakadóan nem lehet minden ügyfél elégedett, a polgári perben az egyik fél mindig elvesztés	Megfogalmazódott az ügyfelek igényeinek jövőbeli felmérésének igénye. A szervezet megfelelően tájékoztatja az ügyfeleket a nyitvatartási időről, a panasznapok megtartásáról, az elnöki és elnökhelyettesi fogadóórák idejéről. A TIOP pályázat során megvalósult az akadálymentesítés a megyén belül minden bíróságon. Az esélyegyenlőség biztosítása fontos minden állampolgár részére. Kiadványok szórólapok, plakátok - információs táblák készültek. A vakok és hallássérültek részére is megvalósult a megfelelő ügykezelés. Így elérhetővé váltak a bíróság különböző szolgáltatásai. Akadálymentes parkoló épült. Az állampolgárok tájékozódhatnak a bíróság weblapján, a szükséges információkat megtalálják. A panasznapokon, illetve a mediáció során segítséget kapnak az egyes jogi kérdésekben.	A szervezet és működésének átláthatósága (pl. a szervezet feladatainak megismertetése, az alkalmazandó jogszabályok és a döntési folyamatok világos magyarázata). A szervezet és működésének átláthatósága. Még több információs szolgáltatás, a meglévők minőségének fejlesztése. Hatékonyabb bírói munka, az időszűrűség fejlesztése.
6.2. 22	Adatok legfeljebb a panaszok számára vonatkozóan elérhetőek; az ügyintézés gyorsaságára lehetne a rendelkezésre álló ügyforgalmi és egyéni teljesítményre vonatkozó adatok elemzésével következtetni. Ezt meghaladóan az ügyfelek igényeire vonatkozó adatgyűjtésről nincs tudomásunk	Megfogalmazódott az ügyfelek igényeinek jövőbeli felmérésének igénye. A TIOP pályázat során megvalósult az akadálymentesítés a megyén belül minden bíróságon. Az esélyegyenlőség biztosítása fontos minden állampolgár részére. Kiadványok szórólapok, plakátok - információs táblák készültek. A vakok és hallássérültek részére is megvalósult a megfelelő ügykezelés. Így elérhetővé váltak a bíróság különböző szolgáltatásai. Akadálymentes parkoló épült. Az állampolgárok tájékozódhatnak a bíróság weblapján, a szükséges információkat megtalálják. A panasznapokon, illetve a mediáció során segítséget kapnak az egyes jogi kérdésekben.	Az ügyfelelégedettség kérdőív eredménye nem ismert, ezért az fejlesztésre szoruló területként sem azonosítható. Súlyos nehézségként élik meg az ügyfelek a panasznapos ügyfélfogadást pl. a hosszú várakozási idő, a panasznapra beosztott fogalmazók és titkárok által adott eltérő információ, ill. a felek eltérő mértékű segítése problémájuk megoldásában. a méréshez szükséges mutatószámok kidolgozatlanok, a hatályon kívül helyezések száma A szervezetnek törekednie kell arra, hogy a hatékony működés során egyre kevesebb panasz érkezzen be a szervezet működésével kapcsolatban. Ha panasz érkezik, az megfelelő időn belül és átlátható, ellenőrizhető módon kerüljön elintézésre. A szervezetnek biztosítania kell a szervezeti egységek nyitvatartási idejének rugalmasságát, azt, hogy a várakozási, az ügykezelési és az ügyfeldolgozási idő minél kevesebb legyen. Az ügyfél elégedettség kérdőívek kiadása, összegyűjtése, feldolgozása, és a hiányosságok kijavítása.
7.1. 20	Több célkitűzés is megvalósult, azonban az eredmények több helyen stagnálnak, fontos fejlesztésre vár a szervezeten belüli konzultáció és párbeszéd a szociális körülmények javítása, és az, hogy az egyéni, illetve a csoportos erőfeszítések jutalmazására megfelelő módokat találjon a vezetés.	A szervezet törekszik a munkatársaknak az egyéni igényei, személye körülményei figyelembevételére	A szervezeten belüli konzultáció és párbeszéd. A szervezet társadalmi felelősségvállalása. A szociális kérdések kezelése Szisztematikus (tervezett és rendszeres) életpálya- és kompetenciafejlesztés Az egyéni és csoportos erőfeszítések jutalmazásának mértéke és minősége.
7.2. 3	A szervezeten belül ilyen mérések elvégzéséről, rendelkezésre álló adatokról nincs információ.	Felmerült a szükségessége a felmérésnek	A szervezetnek törekednie kellene arra, hogy a munkatársakat motiválja az egyes folyamatokban való részvételre, például: felmérésekben való részvétel biztosításával, a munkatársak javaslatainak, észrevételeinek figyelembevételével, a munkatársak ösztönzésével, bátorításával, valamint az egyéni és csoportos teljesítmények elismerése és jutalmazása átlátható rendszerének kialakításával.
8.1. 42	A szervezet számára fontos, hogy a társadalomban milyen kép alakul ki a szervezettel, annak tevékenységével kapcsolatban, de nem szabad, hogy csak ez vezérelje a szervezetet, hanem mindezek mellett törekednie kell a szervezetnek a hatékonyság fokozása érdekében a feladatok minél magasabb szintű ellátására, valamint a munkatársak egyéni körülményeinek, véleményének figyelembevételére is.	Nyitott bíróság program, mediáció, gyermekmeghallgató szoba. A szervezet segítséget nyújt az ügyfeleknek a keresetlevelek beadásában, megírásában, információt szolgáltat az ügyek intézésére, különösen a jogi képviselővel nem rendelkező ügyfelek részére. Honlapon történő tájékoztatás, panasznapok megtartása, kezelőirodák segítése kiemelkedő.	A szervezet jövőképéből, célkitűzéseiből, valamint feladataiból fakadóan nem nagyon áll rendelkezésre információ a szervezet környezetvédelemhez való hozzáállásával kapcsolatban. A szervezetnek törekednie kell arra, hogy a társadalom véleménye megváltozzon a szervezet nyitottságával, átláthatóságával és etikus magatartásával kapcsolatban, például: a folyamatos és megbízható információk szolgáltatásával, a sajtó folyamatos tájékoztatásával.

8.2. 3	A felelősségvállalásunkkal kapcsolatban nem rendelkezünk mérési eredményekkel, csak következtetni tudunk az esetlegesen megfogalmazott kritikákból, véleményelből a szervezet működésére és hatékonyságára.	Az eredmények mérésére megfogalmazódtak az igények.	Fel kell mérni a területet. A szervezetnek törekednie kell arra, hogy a médiaszereplések (sajtótájékoztatók, sajtó jelenléte a tárgyaláson, perszimulációk szervezése) ne hátráltassa a szervezet hatékony működését, ugyanakkor elősegítse az állampolgárok, ügyfelek hiteles tájékoztatását a szervezet munkájával kapcsolatban, de ne járjon azzal, hogy a szervezetről, annak munkájáról a társadalomban negatív kép alakul ki. A szervezetnek törekednie kell a szervezeten belül és azon kívül a társszervek irányában is a hatékony tudásmegosztás és információcsere elősegítésére és biztosítására (pl. a szervezet által konferenciák, előadások szervezésével).
9.1. 45	A bírói szervezet működése szempontjából korlátozottak a külső mérési lehetőségek: az ügyfélelégedettség csak bizonyos szolgáltatások vonatkozásában mérhető, de az érdemi ítélkezési tevékenységgel összefüggésben nem.	A szervezet a társszervekkel való folyamatos és hatékony kapcsolat, valamint az ügyfelek megbízható világos tájékoztatása. Az ítélkezési munka gyorsaságának mutatói kidolgozottak, azokat alkalmazzák - ez szorosan összefügg a szolgáltatás színvonalának egyik összetevőjével. A bírósági munka pontos mérését az elkészített statisztikák teszik lehetővé. A különböző bíróságok teljesítménye az így kialakított statisztikai mutatószámokkal összehasonlítható, mérhető. Ezek alapján bizonyítható, hogy az Egri Törvényszék megfelelően működik. Akadálymentesítés.	A bírák oldalán nagyobb igényt fogalmaznék meg az ő munkájukat segítő titkár bíró melletti munkavégzése érdekében. A szolgáltatás minőségének színvonalát is mérni kellene, az igazi eredményesség ebben rejlik. A közvetett hatás feltérképezése is szükséges lenne (pl. a jogkövető magatartás, az önkéntes teljesítési hajlandóság alakulásának felmérése útján).
9.2. 42	Fontos, hogy a szervezet a meglévő erőforrásait jól szervezeten és hatékonyan használja fel, elősegítve ezzel a hatékony és időszerű munkavégzést.	Ügyhátalék csökkentése. Helybenhagyási arány növelése. Minősített ügyérkezési adat bevezetésével a statisztikai/ügyviteli befejezések számának csökkentése, az ügy érdemi elintézésének irányába történő törekvés. A vezetés nyitott a bírói munkateher csökkentés reményével kecsegtető team-ekkel kapcsolatban. Mutatók még nincsenek, de az abban részt vevő bírák és titkárok véleménye pozitív. A módszer költségkímélő is, hiszen mindaz, amit a titkár végez el a bíró helyett, jóval kevesebb költségként jelenik meg a szervezet költségvetésében. Ugyanilyen eredményes lenne, ha a bírósági ügyintézők valódi, végzettségüknek megfelelő munkakört látnának el. Ez további költségmegtakarítást eredményezne.	A szervezet erőforrásainak hatékony felhasználására vonatkozó, ennek valamennyi elemét érintő tervszerű felmérés, fejlesztész adminisztrációs terhek csökkentése. A bírók és titkárok értékelésének egységesítése. Informatikai fejlesztések, okos nyomtatványok bevezetése. Munkakörülmények javításával a hatékonyság növelése. - bírói adminisztratív teher csökkentése



Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken

CAF 2013 modellen alapuló önértékelési jelentés

2014. március 21.

Készítette: Egri Törvényszék CAF munkacsoport

A dokumentáció az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program
ÁROP-1.2.18/A-2013
„Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára”
tárgyú program keretében készült
ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059 azonosító szám alatt.

TARTALOMJEGYZÉK

A CAF FELMÉRÉS EREDMÉNYEI ÉS A HOZZÁJUK KAPCSOLÓDÓ INTÉZKEDÉSI JAVASLATOK

1. VEZETÉS
2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS
3. MUNKATÁRSAK
4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK
5. FOLYAMATOK
6. ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK
7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK
8. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS
EREDMÉNYEK
9. KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK

1. kritérium: Vezetés

1.1. alkritérium: Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával?

Erősségek:

- az Alaptörvény és a sarkalatos törvények meghatározzák mindazokat a premisszákat, amelyekből a vezetésnek a küldetés és értékrend karakterét meg kell határoznia. Ezen keretek között az Országos Bírósági Hivatal (OBH) Elnöke megfogalmazza a stratégia célokat, amelyet a törvényszéki elnök a törvényszék irányítása során szabályzatok és ajánlások útján követ;
- a jövőkép, küldetés erősítésére lehetőség nyílik az összbírói értekezletek, munkaértekezletek keretében.

Fejlesztendő területek:

- a szervezet stratégiájának, küldetésének és céljainak pontos meghatározása,
- azok prioritásának mindenki számára egyértelművé és hozzáférhetővé tétele, közzétele
- a munkatársak bevonása azok alakításába, kölcsönös kommunikáció

Pontszám és indokolás: A kapott **32** pontszámot az indokolja, hogy míg bizonyos alapcélok meghatározottak és ismertek a szervezet tagjai számára, addig a célok prioritása, és a vezetőség valódi szándéka terén bizonytalanság érezhető.

Intézkedések:

- az Egri Törvényszék küldetésének, stratégiájának, értékrendjének és operatív céljainak a pontos meghatározása és közzététele az intraneten

1.2. alkritérium: Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését?

Erősségek: Az irányítás megfelelő, a vezetői intézkedések végrehajtása megtörténik.

Fejlesztendő területek:

- nincs rendszeres visszacsatolás a hierarchia alsóbb szintjén dolgozó munkatársaktól, nincs kidolgozott munkamódszer a munkájukkal kapcsolatos nehézségeik, problémáik felvetésére és megvitatására,
- a szervezet egyes részei, szervezeti egységei között nincs hatékony kommunikáció;
- ritka az intézkedések felülvizsgálata, célszerűségi utánkövetése.

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám 35, ami azt tükrözi, hogy a szervezet csak részben teremtette meg a hatékony belső kommunikáció feltételeit.

Intézkedések:

- kommunikációs csatornák kialakítása a munkatársaktól a vezetőség irányában és a szervezeti egységek között

1.3. alkritérium: Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson a számukra?

Erősségek:

- az adatszolgáltatási kötelezettség előírásával, annak ellenőrző szerepe révén ösztönöz;
- a vezetés évente egyszer átfogóan áttekinti a szervezet éves teljesítményét és azt közli is a dolgozókkal (elnöki beszámoló)

Fejlesztendő területek:

- hiányzik a hatékony, rendszeres és közvetlen kommunikáció a vezetés és a munkatársak között;
- a vezetés nem nyilvánítja ki konstruktív párbeszéd útján, hogy szívesen fogadja a munkatársaktól érkező kezdeményezéseket és javaslatokat.
- a munkatársak munkájának elismerése, és jutalmazásának rendszere nem átlátható: nem lehet tudni, hogy milyen szempontok alapján történik a munkatársak munkájának értékelése, ami kevésbé hat ösztönzően a munkatársakra;
- a vezetés eltérő mértékben van figyelemmel a munkatársak egyéni igényeire és személyes körülményeire, és nem átlátható, hogy mely esetekben miért érvényesülnek az egyéni

igények, más esetekben viszont miért nem.

Pontszám és indokolás: A fejlesztendő területek túlsúlya miatt az adott pontszám mindössze **29** volt, ami kifejezi, hogy a munkatársak megbecsülése - érzésük szerint - alacsony, és nincsenek motiváló tényezők.

Intézkedések:

- egyértelmű, átlátható és objektív értékelésen alapuló elismerési rendszer kialakítása;
- több ösztönző bevezetése (pl. szóbeli, írásbeli dicséret; nyilvános elismerés; kiemelkedő eredményeket elért munkatársak tanulmányainak támogatása)

1.4. alkritérium: Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki?

Erősségek:

- jól működő bírói egyesület;
- folyamatos a kapcsolattartás a társszervekkel

Fejlesztendő területek:

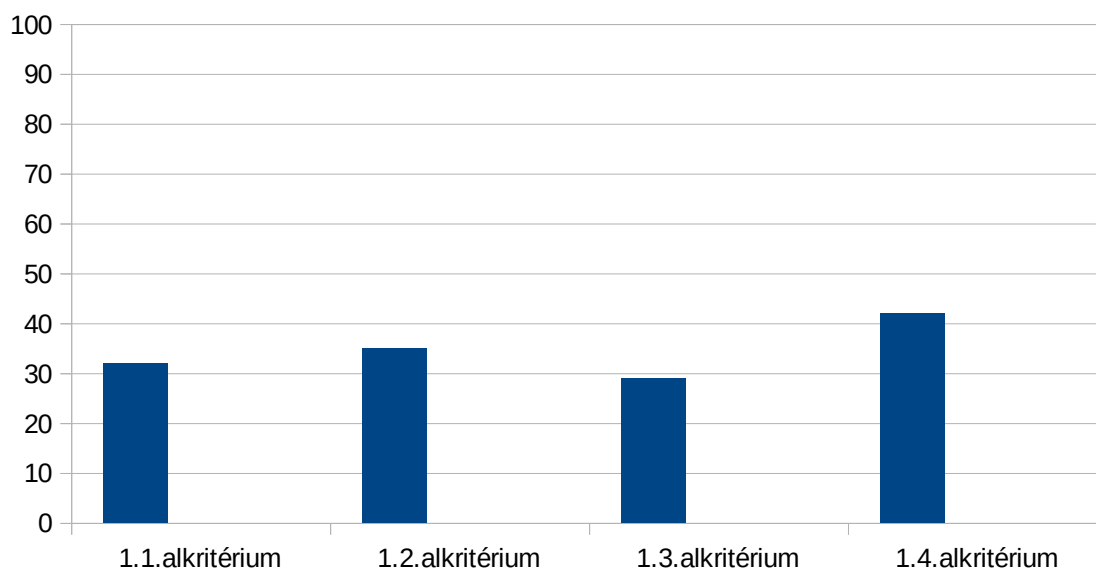
- az igazságügyi dolgozók érdekképviselése nem megfelelő;
- nem átlátható, hogy a vezetés számára az érdekelték véleménye milyen csatornákon, milyen tartalommal jut el
- a szakszervezet helyi szervezetének működése intenzívebb támogatásra szorul
- hiányzik a közvetlen kapcsolat a társszervekkel

Pontszám és indokolás: A vezetés tevékenységét vizsgáló 1. kritérium négy alkritériuma közül ez kapta a legmagasabb pontot **42**-t, amely jelzi, hogy ez a terület működik, azonban kifejezi a további fejlesztés szükségességét is.

Intézkedések:

- közvetlen, kérdések feltevésére is lehetőséget biztosító kapcsolat teremtése a bíróság működéséhez kapcsolódó közigazgatási és egyéb szervekkel

Az 1. kritérium értékelése:



1. ábra – Vezetés

2. kritérium - Stratégiaalkotás és tervezés

2.1. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához?

Erősségek:

- a bírósági szervezetre általánosan jellemző a statisztikai adatok, vagy az ügyforgalmi adatok gyűjtése;
- folyamatos a jelentéstételi kötelezettség is;
- megjelent az ügyfelek igényeinek fontossága, a szolgáltató bíróság ideája;
- célként megfogalmazódott és meg is indult az ügyfél-elégedettség mérése

Fejlesztendő területek:

- a szervezet irányítása vonatkozásában is szükséges lenne az információk gyűjtése és értékelése;
- ügyfél-elégedettségi adatlap továbbfejlesztése

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **40** volt, ami azt mutatja, hogy van adatgyűjtés az időszerű és szolgáltató bíróság küldetésének megvalósításához, és a már elért eredményekhez képest megfogalmazódott a további fejlesztések igénye.

Intézkedések:

- ügyfél-elégedettség mérésének kibővítése további szolgáltatásokra, elemzése
- mutatók és mérőszámok kidolgozása a szervezetirányítás hatékonyságának valamint a bírói adminisztratív teher alakulásának nyomon követéséhez

2.2. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit?

Erősségek:

- a statisztikai adatok elemzése folyamatos
- ennek nyomán a hosszabb pertartamú ügyekre külön jelentéstételi kötelezettség előírása,
- az ügyforgalmi adatok alapján a vezetés új álláshelyek létesítését, meglévők átcsoportosítását kezdeményezi

Fejlesztendő területek:

- reagálás a kiértékelt adatokra;
- az ügyforgalmi adatokhoz mérten az adott szervezeti egységen belüli munkateher arányos elosztásának tervezése;
- az ügyek elhúzódásához vezető okok elemzése a megelőzés érdekében;
- rendszeres szakmai konzultációk a vitás kérdések megoldása és ekként az időszerűség növelése érdekében

Pontszám és indokolás: Az adott **51** pont arra utal, hogy míg a statisztikai adatok gyűjtése és elemzése, visszajelzése folyamatos, addig ritkán történnek meg a szükségesnek mutatkozó kiigazítások – ami az adatok elemzésén alapuló tervezés hiányosságát mutatja

Intézkedések: a szükséges adatok birtokában (2.1. alkritérium) hosszú és rövidebb távú tervek készítése a perek elhúzódásának megelőzésére (arányos munkateher biztosítása, bírói

adminisztratív terhek csökkentése, vitás jogalkalmazási kérdések gyors feltárása, megvitatása és képzések szervezése révén)

2.3. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében?

Erősségek:

- az éves beszámoló ismertetése az összbírói értekezleten, munkaértekezleteken és a belső használatú Intraneten.

Fejlesztendő területek: A szervezeten belül hatékony párbeszédre lenne szükség a szervezet feladatai, céljai, tervei széles körű megismertetése érdekében. Hiányzik egy olyan módszer, amelynek alkalmazásával rendszeres időközönként a szervezet minden szintjének teljesítménye figyelemmel kísérhető, mérhető és értékelhető lenne.

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **28** volt, amely ebben a stratégiaalkotás és tervezés kritériumában a legalacsonyabb volt. Ennek oka az, hogy bár a szervezetnek évente visszatérő feladata az értékelések elvégzése és elemzése, azonban a konkrét feladatok megvalósítása során csak elszigetelten – nem tervek, programok formájában - kerülnek felhasználásra az ezekből levonható, jövőre vonatkozó következtetések.

Intézkedések:

- az Egri Törvényszék mért adataihoz igazodó, az egyes szintekre, ügyszakokra, szervezeti egységekre konkretizált – hosszabb és rövidebb távú - célok és elvárt eredmények meghatározása és közlése az érintett munkatársakkal

2.4. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat?

Erősségek:

- a belső levelező rendszer és az elektronikus információközlés rendszeresítése;
- előkészületek az e-ügyintézési rendszer bevezetésére;

- a változások szóbeli ismertetése a vezetői és munkaértekezleteken

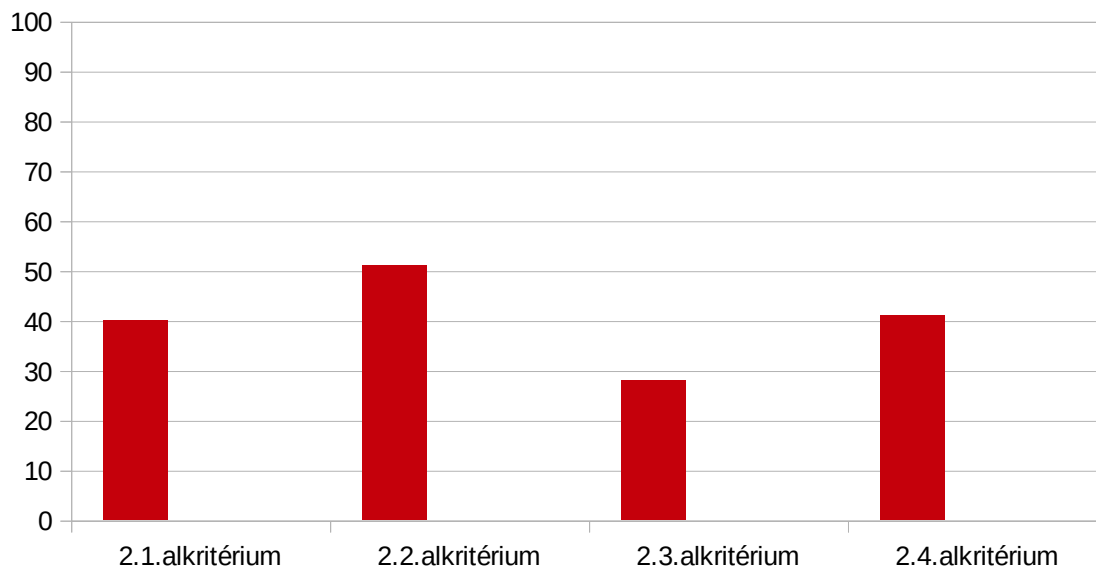
Fejlesztendő területek:

- hiányzik a szervezeten belüli tudás felmérése és nyilvántartása, a tudásmegosztás ösztönzése, és a jó gyakorlatok megosztása;
- az e-ügyintézés eszközeinek fejlesztése;
- az innováció iránti elkötelezettség növelése a munkatársak körében, javaslataik becsatornázása;
- az innováció feltételeinek megteremtése
- a kívülről érkező igények, vélemények innovatív figyelembe vétele

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **41** volt, miután a szervezet az utóbbi időben sokat tesz azért, hogy új innovációs kultúrát alakítson ki. A stratégiai célok közt szerepel az ún. e-ügyintézés lehetőségének megteremtése, ami azonban viszonylag szűk körben kerül alkalmazásra, ezáltal az ügyfelek szélesebb rétegéhez nem jut el; az ezt ösztönző fejlesztések, intézkedések emellett nagyrészt központilag kezdeményezettek. A szervezetnek a hatékonyság növelése érdekében még javítania kell a szervezeten belüli – főként a munkatársaktól érkező - innováció feltételeit.

Intézkedések:

- fórum megteremtése a munkatársaktól érkező innovatív javaslatok megismerésére és megvitatására;
- a szervezeten belüli tudás felmérése és megosztása képzések, műhelymunka szervezésével



2. ábra - Stratégiaalkotás és tervezés

3. kritérium - Munkatársak

3.1. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze?

Erősségek:

- létezik a szervezetben emberi erőforrás-politika;
- pozitívum, hogy a vezetés biztosítja a dolgozók központi képzéseken való részvételét, majd az ott szerzett tudás megosztását a kollégiumi üléseken;
- emellett alkalmanként támogatja az egyéni továbbképzéseken és egyes diplomát adó képzéseken való részvételt.

Fejlesztendő területek:

- a szervezet nem gondoskodik arról, hogy az eltérő teljesítményekhez adekvát jutalmazási rendszert vezessen be ösztönzőként;

- az új munkaerő felvétele részben központilag, a szervezeten kívül történik, de ennek alapjait – az álláshelyekre irányuló szükségletek felmérése, a meglévő erőforrással való gazdálkodás révén - itt kell megteremteni; ehhez azonban nincsenek hatékony folyamatok;
- az új álláshelyek betöltése és a szervezeten belüli előmenetel során az esélyegyenlőség nem kellően biztosított;
- hiányzik az objektív alapú jutalmazási rendszer

Pontszám és indokolás: az adott pontszám **32** volt. Ennek egyik indoka, hogy a menedzsment ugyan törekszik az erőforrások kihasználására, de azt nem optimalizálja, és a kiugró teljesítményekre képes tagokat nem teszi érdekeltté; e téren a szervezeti kultúra is hiányzik. Másik oka az, hogy a szervezet nincs befolyással az egyes dolgozók képzésére, ezen a területen nem jelenik meg a szervezet érdeke. Emellett a dolgozó sem látja, hogy a szervezetnek mi a célja vele, miben kellene fejlődnie, és merre kellene képeznie magát.

Intézkedések:

- a szervezetnek fel kell mérnie és folyamatosan figyelemmel kell kísérnie, hogy a szervezet feladataira, célkitűzéseire tekintettel – és a hatékony működés biztosítása érdekében - milyen a jelenlegi és jövőbeni emberierőforrás-szükséglete;
- a munkatársakat képzettségüknek és egyéb egyéni kompetenciájuknak megfelelően kell foglalkoztatni, de ehhez előbb ezt is fel kell mérni és az adatokat elemezni kell;
- a szervezetnek a munkatársak kiválasztásával, alkalmazásával és jutalmazásával kapcsolatban átlátható, objektív szempontokon nyugvó rendszert kell kiépítenie.

3.2. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit?

Erősségek:

- a szervezet törekszik a munkatársak – elsősorban a fogalmazók és titkárok - kompetenciáinak fejlesztésére: ezt a célt szolgálja a fogalmazók képzése, beszámoltatása és értékelése is, valamint az új – kívülről jött - titkárok mentorálása;
- a munkatársak bekapcsolódhatnak a központi képzésekbe;
- helyi szinten – kollégiumi üléseken is törekvés mutatkozik a tudásmegosztásra, fejlesztésre

Fejlesztendő területek:

- hiányzik az egyéni, a szervezet hatékonyságának növelése érdekében hasznosítható kompetenciák felmérése, begyűjtése, tervszerű, a szervezet céljainak megfelelő kihasználása;
- a képzés helyi szinten a fogalmazók képzésében merül ki, a titkári instruktori rendszer még csupán kísérleti szakaszban van, más munkatársakra vonatkozóan nincs koncepció;
- a munkatársak gyakran egyénileg, magukra hagyatottan képzik magukat;
- erre való iránymutatás hiányában nincs összhang az egyéni kompetenciafejlesztési igények, törekvések és a szervezet céljai között;
- a képzés, tudásmegosztás nem szervezett/tervezett;

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **26**, ugyanis a szervezet a munkatársakat nem kellően ösztönzi meglévő tudásuk fejlesztésére, nem méri és nem hangolja össze az egyéni kompetenciát a szervezet érdekeivel; az ez irányú szervezeti elképzelések kezdetlegesek és nem átfogóak.

Intézkedések:

- a szervezetnek fel kell mérnie a munkatársak kompetenciáit;
- azok elemzését követően a szervezet stratégiájával összhangban álló, átlátható és átfogó terveket kell készítenie azok felhasználására, figyelemmel a munkatársak illetve azok csoportjainak (pl. titkárok, bírósági ügyintézők, tisztviselők, a szervezeten kívüli területekről érkező munkatársak) egyéni igényeire és kompetenciájára is;
- egyéni képzési- és fejlesztési terveket kell kidolgoznia, amit meghatározott időközönként felülvizsgálva hozzá kell igazítani a változásokhoz;
- meg kell találni és támogatni kell a korszerű képzési módszerek alkalmazásának lehetőségeit (pl. távoktatás, e-learning, multimédiával támogatott helyi képzések, workshopok)
- kifejezetten szükséges a nem jogász végzettségű igazságügyi alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztésére irányuló stratégia és tervek kidolgozása, végrehajtása

3.3. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását?

Erősségek:

- a szervezet pl. a rugalmas munkaidő biztosításával igyekszik az egyén személyes körülményeire figyelemmel ésszerű egyensúlyt teremteni a munka és a magánélet között (elsősorban a GYES-ről visszaérkező dolgozók körében);
- emellett a szervezet különös figyelmet fordít a társadalmilag hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő személyekre, amit az esélyegyenlőségi terv, és az akadálymentesített épület is mutat;
- a párbeszéd, a munkatársak javaslatainak figyelembe vétele szakmai téren, a polgári kollégium munkájában megindult, a felmerülő problémákról e kereteken belül a polgári ügyszakba beosztott bírák megnyilvánulhatnak és kérdéseikre választ kaphatnak

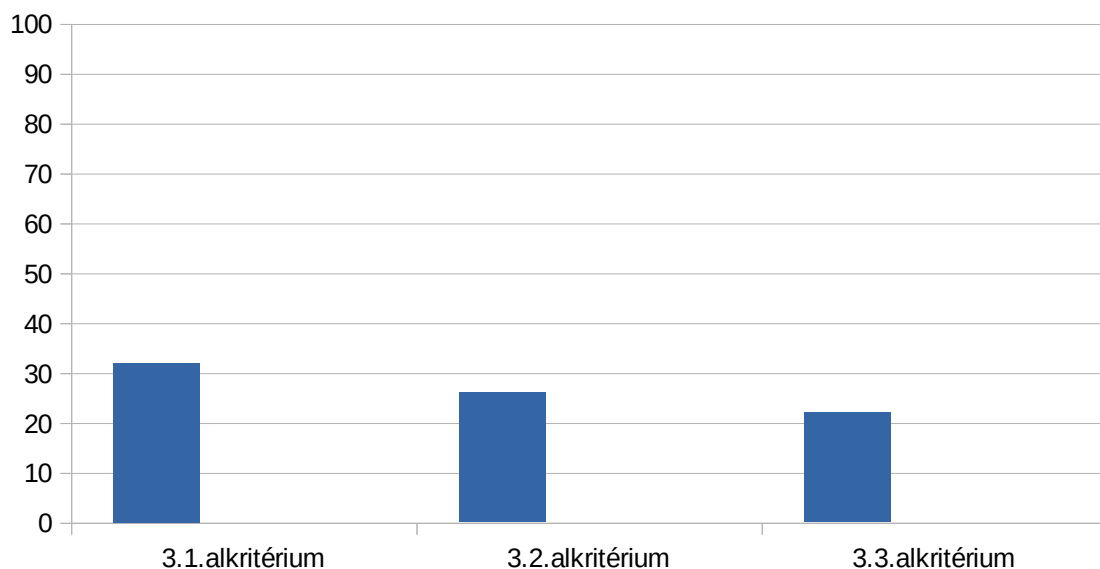
Fejlesztendő területek:

- hiányzik a párbeszéd a vezetés és a munkatársak között; nem vonják be a munkatársakat a célok és tervek alakításába, a folyamatok tervezésébe;
- ennél fogva az igazgatási döntések háttérében nem áll konszenzus a vezetők és munkatársak között;
- az igazgatási döntések háttere a szervezet tagjai számára ismeretlen;
- a munkatársak egészségére és jóllétére koncentráló szociális, kulturális és sporttevékenységek támogatására nincs törekvés és koncepció

Pontszám és indokolás: Az adott **22** pont a kritérium legalacsonyabb pontszáma. Ennek oka, hogy a szervezeten belül nincs meg a közvetlen, hatékony, mindennapos kommunikációs kapcsolat a vezetés és a munkatársak között, így a munkatársak nem tudják javaslataikkal, véleményükkal növelni a hatékony működést; emellett úgy érzik, hogy sem a véleményük, sem a jóllétük nem esik a vezetés érdeklődési körébe

Intézkedések:

- a munkatársak véleménynyilvánítására, a szervezet működésével kapcsolatos elképzeléseik megosztására fórumot kell teremteni és a problémák megoldásába be kell őket vonni (pl. munkacsoportok létrehozásával; ötletbörzékkel);
- az egyéni körülményekhez igazodó könnyítések kiterjesztése (pl. részmunkaidő, távmunka lehetőségének biztosítása a gyermeküket gondozó vagy beteg munkatársak számára);
- jólléti és a munkatársak egészségvédelmét célzó – nem pénzügyi jellegű – támogatások rendszerének kidolgozása (pl. stresszkezelés, kulturális rendezvények, sportolási lehetőségek)



3. ábra – Munkatársak

4. kritérium - Partnerkapcsolatok és erőforrások

4.1. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki, és ápolja azokat?

Erősségek:

- aktív partnerkapcsolatok az ún. társszervekkel (ügyészség, büntetés-végrehajtási intézetek, rendőrség, gyámhatóság, önkormányzatok, adóhivatal, stb.)

- az egri járásbírói munkaértekezleteken meghívottként részt vesznek a társszervek vezetői, képviselői is, így a problémák közös megvitatására is lehetőség nyílik

Fejlesztendő területek:

- aktív kommunikáció és párbeszéd a társszerveknél dolgozókkal a közös problémák megvitatása, és az azok hatékony megoldásában való együttműködés továbbá a gyakorlati tapasztalatok átadása, kicserélése – az egymástól való tanulás – érdekében;
- egyes, a szervezet számára hátrányos körülmények javítása partnerekkel való megállapodások révén (pl. irattározási problémák a közjegyzői iratok tárolásával összefüggésben)

Pontszám és indoklás: az adott **51** pont viszonylag magasnak tekinthető; amit a társszervekkel folytatott aktív kapcsolat indokolt, ugyanakkor az együttműködés még fejleszthető

Intézkedés:

- a stratégiailag fontos partnerek azonosítása, a velük való kapcsolat jellegének meghatározása és az együttműködés eredményességének nyomon követése;
- ki kell dolgozni a más szervezeteknél működő jó gyakorlatok felkutatására, megismerésére és kicserélésére irányuló módszereket, terveket (pl. munkalátogatások, közös rendezvények)

4.2. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn?

Erősségek:

- jól artikulált célja a szervezetnek a kezdeményező jellegű sajtókapcsolat kialakítása, fenntartása;
- a szervezet pl. sajtóközlemények, nyitott bíróság program keretében sokat tesz az állampolgárok és a bíróság kapcsolatának erősítéséért, az igazságszolgáltatás működésének megismertetéséért;
- kísérleti céllal rendszeresítésre került az ügyfél-elégedettség mérésére szolgáló kérdőív

Fejlesztendő területek:

- a honlap sokszor nem közérthető;
- a visszacsatolás megfelelő biztosítása még kidolgozásra vár - nem elég az internetes hozzászólások figyelemmel kísérése

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **42** volt, amit az indokolt, hogy az ügyfelek felé irányuló tájékoztatás megvalósul ugyan, azonban a kommunikáció még nem elég hatékony és hiányzik az ügyfelek véleményének, értékelésének begyűjtése, elégedettségük mérése, és a szolgáltatások e tapasztalatok alapján való fejlesztése.

Intézkedés:

- az ügyfelek kapott szolgáltatás színvonaláról alkotott véleményének, javaslatainak rendszeres összegyűjtése;
- annak felmérése, hogy az ügyfelek mely ügyintézés során, milyen jellegű problémákkal találkozhatnak (akár a folyamatban lévő ügyük intézése során, akár az eljárás megindítását megelőző, vagy a kérelmük előterjesztésével kapcsolatban kért felvilágosítással összefüggésben, de az ügyek érdemi elintézésének értékelését figyelmen kívül hagyva);
- honlap fejlesztése

4.3. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa?

Erősségek:

- a szervezeten belüli ellenőrzést az éves beszámolók mellett a belső ellenőr munkája és a közzétételi kötelezettség biztosítja;
- a gazdálkodási szabályzat és a pénzkezelésre vonatkozó belső előírások rendszeresen vizsgálat tárgyát képezik
- a munkatársak a pénzügyi gazdálkodásra vonatkozóan az éves beszámolókból tájékozódhatnak

Fejlesztendő területek:

- az átláthatóság növelése;
- az igazságügyi szakértő kirendelésével és díjazásával kapcsolatos gyakorlat költséghatékonysági szempontú alakítása

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **51** volt, amiben annak nagy szerepe volt, hogy a munkatársak ezen alkritérium tárgyában nem rendelkeztek elégséges információval (ezért születtek nulla pontos értékelések, és hiányos válaszok). A terület megfelelő működésére utal ugyanakkor annak felhívása, hogy az elmúlt években a társadalombiztosítási szerv, az Állami Számvevőszék és az Országos Bírósági Hivatal ellenőrzései egyaránt jó eredménnyel zárultak.

Intézkedések:

- az igazságügyi szakértők díjazásának a szervezet gazdálkodására gyakorolt hatása miatt indokolt egy megyei szintű szakvélemény és díjjegyzék adatbázis kialakítása, amely megkönnyítené a szakértők költséghatékony kiválasztását

4.4. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás?

Erősségek:

- valamennyi dolgozó számára elérhető a megfelelő védelemmel ellátott belső információs rendszer
- a fogalmazóképzésben nem részesült titkárok és kezdő bírók mentorálása érdekében megszülettek az első lépések

Fejlesztendő területek:

- hiányzik a munkatársak tudásának, szakterületeinek felmérése;
- általában elszigetelten folyik a munkavégzés, a szerzett tapasztalatok, gyakorlatok megosztása informális és esetleges
- a fogalmazók, fogalmazóképzésben nem részesült titkárok és kezdő bírók számára a tapasztalt munkatársak által megszerzett tudás átadása még fejlesztésre szorul;

- a munkatársak még mindig nem férnek hozzá minden feladataik ellátásához szükséges információhoz

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **33** volt, mivel a meglévő tudás összegyűjtése, gondozása és megosztása még nem kellően tervszerű és teljes.

Intézkedések:

- a feladatok elvégzéséhez szükséges információk, adatok hozzáféréseinek biztosítása az azokkal dolgozó munkatársak számára (pl. cégjegyzék adatai);
- a szervezetben lévő tudás összegyűjtése és tematizált, rendszerezett feldolgozása ügyszakonként, illetve szakterületenként pl. egy-egy munkacsoport vagy titkár által;
- az előbbiek felhasználóbarát módon való elérhetőségének biztosítása az intraneten;
- üzenőfal működtetése az intraneten;
- a fogalmazóképzésben nem részesült titkárok és kezdő bírók hatékony mentorálásához szükséges ösztönzők és csatornák feltérképezése, alkalmazása
- a tudásmegosztás egyéb lehetséges formáinak feltárása, alkalmazása (pl. coaching, írott kézikönyvek, workshopok, előadások, szakmai közösségek)

4.5. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját?

Erősségek:

- belső információs rendszer, amelyhez minden munkatárs hozzáfér;
- az Egri Törvényszék informatikusa, Tóth Győző által készített „SZANYI” szabadságnylvántartó program, amit időközben más törvényszékek is átvettek és alkalmaznak;
- az informatikai osztály folyamatosan figyelemmel kíséri az új, bevezethető technológiai megoldásokat

Fejlesztendő területek:

- a dolgozók képességeire figyelemmel kellene biztosítani a számítógépes és egyéb technológiák hatékony felhasználását;

- szükséges lenne a helyi jó gyakorlatok és a gyakran ismételt kérdésekre adott válaszok elérhetőségének biztosítása;
- a szervezet csak a szolgáltatás biztosításához feltétlen szükséges technológiák felhasználására törekszik, azokat nem fejleszti

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **29** volt, ami alapvetően az információ-hiányra visszavezethetően (a négy nulla pontos értékelés is erre utal) a kritérium legalacsonyabb pontszáma lett. A technológiák menedzselése emellett elsősorban a központi igazgatás keretében történik.

Intézkedések:

- a meglévő technológiák felülvizsgálata, értékelése, a szükséges fejlesztési tervek megalkotása

4.6. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje?

Erősségek:

- a meglévő eszközök tervszerű és hatékony kezelése, karbantartása biztosított;
- az egyedi javítási, karbantartási igények fogadásáról és kielégítéséről ezzel megbízott személyek gondoskodnak;
- az Egri Törvényszék és az Egri Járásbíróság épülete akadálymentesített, ami mellett a törvényszéken a látássérültek közlekedését segítő járófelület került kialakításra

Fejlesztendő területek:

- nem érvényesül a takarékos, környezettudatos szemlélet;
- hiányzik a szelektív hulladékgyűjtés, holott a jelentős a papírhulladék;
- a munkatársak elhelyezése csak részben megfelelő: a bírói dolgozószobák némelyike két bíró elhelyezésére is szolgál, holott a munka jellege az egyszemélyes elhelyezést igényli; a titkárok és a fogalmazók elhelyezése is csak részben megfelelő, sok a kényszermegoldás;
- a törvényszék épülete felújításra szorul, a nyílászárók nem biztonságosak és korszerűtlenek, a fűtési rendszer elavult és pazarló; a fénycsőes világítás káros a

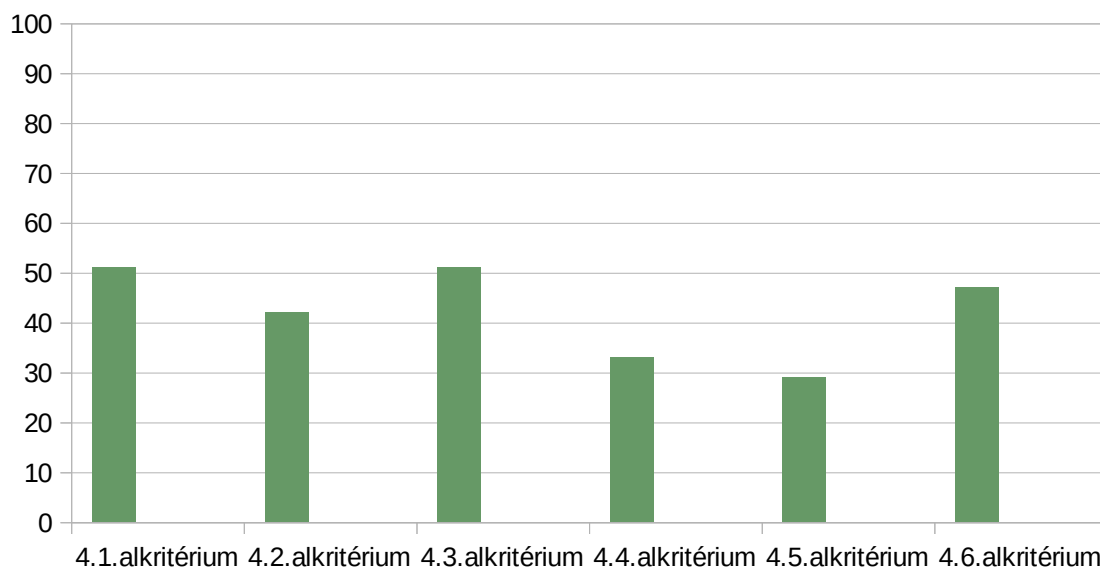
dolgozók egészségére, csakúgy, mint a dolgozószobákban, ügyfélfogadó irodákban elhelyezett fénymásoló gépek;

- az Egri Törvényszékhez és az Egri Járásbírósághoz tartozó parkoló kapacitása kicsi és megoldatlan a kerékpárok elhelyezése, biztonságos tárolása is

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **47**, mivel a meglévő infrastruktúra működtetése megfelelő, a hiányosságok elsősorban a központi költségvetés szükségességéből erednek

Intézkedések:

- a tárgyi eszközök kezelésére irányuló olyan integrált politika kidolgozása, amely kiterjed a biztonságos újrahasznosításra, ill. ártalmatlanításra is: papír-, műanyag- és veszélyes hulladék szelektív gyűjtése és elszállítása;
- a takarékos és környezettudatos szemlélet erősítése;
- kerékpártároló kialakítása;
- parkolókapacitás növelése (pl. közeli parkolóhelyek bérlése útján)



4. ábra - Partnerkapcsolatok és erőforrások

5. kritérium – Folyamatok

5.1. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét?

Erősségek:

- a megnövekedett titkári létszám lehetővé tette a bírói munkateher csökkentését önálló hatáskörük kihasználásával és munkacsoportok létrehozásával ill. bírák mellett való tevékenységükkel (pl. a felszámolási ügyek intézése és az Egri Járásbíróságon egyes polgári ügyszakban dolgozó bírák mellett) egyaránt;
- lehetőség van a szabadság elektronikus úton történő bejelentésére és engedélyezésére;
- biztosított a hivatali útra tartozó bejelentések elektronikus úton való lebonyolítása

Fejlesztendő területek:

- a bírósági titkárok és ügyintézők bírói munkába való bevonása még nem elégséges mértékű;
- az emberi erőforrások elosztása érdekérvényesítési képességeken és nem a szervezeti hatékonyság biztosításától motiváltan történik; az adott feladathoz nem a leginkább hozzáértő személy kerül hozzárendelésre;
- egyes folyamatok nem kielégítően működnek, illetve egyáltalán nem fejlődnek (pl. a 317-e értesítők kiállításától a befizetésre való felhívásig tartó folyamat nem optimális)

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **37** volt, mert egyes folyamatok nem működnek kielégítően, és csak a központilag előírt mértékben változnak.

Intézkedések:

- a szervezet kulcsfolyamatainak és azok felelőseinek azonosítása, elemzése, értékelésükhöz indikátorok meghatározása;
- a különböző végzettségű, képességű és bérezésű munkaerő (bíró, bírósági titkár, bírósági ügyintéző, leíró) tervszerű és hatékony elosztása a munkafolyamatok között: munkacsoportok kialakításával, titkárok, ügyintézők bírók mellé rendelésével;
- a 317. számú egységes értesítők nyomon követése és a folyamat optimalizálása a hatékony behajtás érdekében

5.2. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen?

Erősségek:

- a bíróság szolgáltató jellege nagy hangsúlyt kapott az utóbbi időben, amit az ügyfelek tájékoztatása, az ügyfél-elégedettségi adatlap bevezetése, és a panaszok kivizsgálásának szabályozása is mutat;
- a szervezet a szükséges információk elérhetőségét biztosítja.

Fejlesztendő területek:

- az ügyfelek igényeinek felmérése még nem történt meg, így adatok hiányában a folyamatok még nem optimalizálhatók;
- az ügyfél-elégedettség mérésére szolgáló adatlap nem terjed ki valamennyi értékelhető szolgáltatásra;
- a panasznap i ügyintézés lassú, nehézkes;
- az ügyfelek honlapon keresztül való tájékoztatása nem kellően közérthető

Pontszám és indokolás: az adott pontszám **44** pont volt, ami értékeli a szolgáltató bíróság ideája elérésére tett erőfeszítéseket, ami a szervezetben az eddig eltérő küldetésből következően új fókuszpont

Intézkedések:

- az ügyfeleket érintő folyamatok azonosítása, az általuk értékelhető folyamatok kiválasztása;
- az ügyfél-elégedettségi kérdőív fejlesztése, kiterjesztése valamennyi értékelés alá vonható szolgáltatásra;
- a begyűjtött adatok értékelése;
- ügyfélkarta kidolgozása;
- panasznap i ügyintézés t gyorsító nyomtatványok és információs anyagok elhelyezése a honlapon és az ügyféltérben
- a tájékoztató anyagok közérthetőségének javítása

5.3. alkritérium: Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival?

Erősségek:

- a szervezet törekszik a partner szervezetekkel való összekapcsolódásra, ennek érdekében egyes értekezletekre, megbeszélésekre, előadásokra más szervezetek, társszervek képviselőit is meghívja

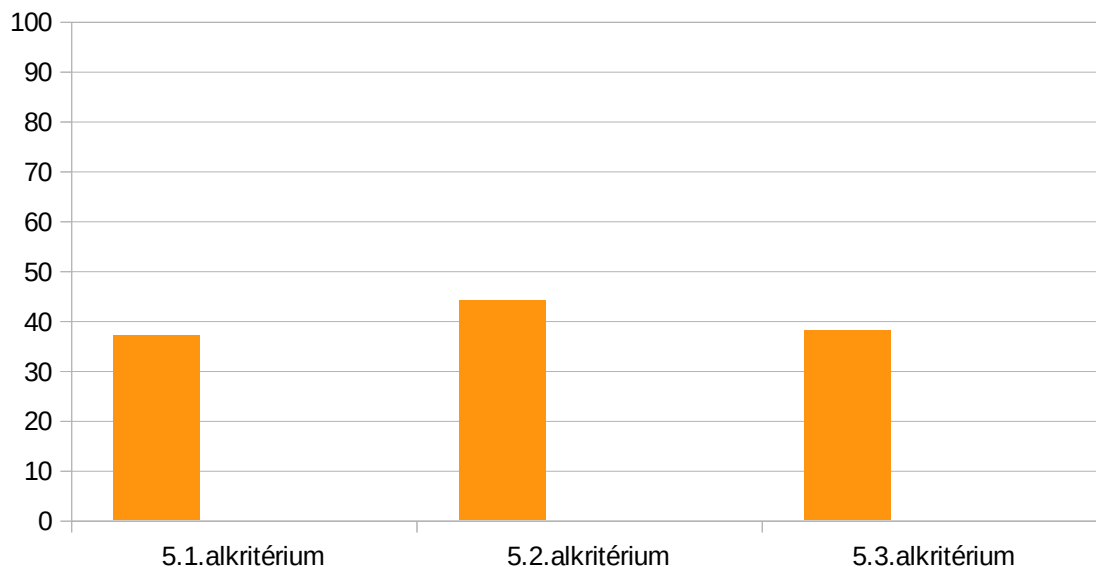
Fejlesztendő területek:

- a munkavégzéshez szükséges adatbázisok (ingatlan-nyilvántartás, lakcímnnyilvántartás, sőt a szervezeten belül vezetett cégjegyzék!) elérésének korlátozottsága komoly akadálya a hatékony és gyors munkamenetnek;
- a szervezeten belüli és a külső kapcsolatok alsóbb szinten nem megfelelően működnek, holott jól használható fórumot teremtenének a problémamegoldáshoz;
- a társszervekkel való megállapodások tényleges megvalósítása tekintetében inkább csak visszalépések történnek (például vádiratok elektronikus úton való megküldése terén az ügyészség részéről);
- szakértőkkel való együttműködés nem megfelelő, a szakértői díjak kifizetésének folyamata nem zökkenőmentes

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám, így **38** pont volt, mert a szervezeten belül a folyamatok koordinálása nagyrészt megtörténik, azonban az együttműködő szervekkel való folyamatok összekapcsolására még csak a törekvés mutatkozik.

Intézkedések:

- a munkavégzéshez szükséges adatbázisok feltérképezése és kapcsolatfelvétel az azokat fenntartó szervezetekkel az igényeknek megfelelő és biztonságos adatfelhasználás, információszerzés érdekében;
- megbeszélések kezdeményezése, közös munkacsoport létrehozása a szakértőkkel, területi szakértői kamarával egyfelől a szakértői kompetenciák és díjtételek megismerése érdekében kiépítendő saját belső adatbázis feltöltése, másrészt a szakértői díjak kifizetésének gyorsítása céljából megvalósítandó együttműködés érdekében



5. ábra – Folyamatok

6. kritérium – Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

6.1. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban.

Erősségek:

- megfogalmazódott az ügyfelek igényeinek, véleményének felmérésére és figyelembe vételére irányuló szándék;
- ügyfél-elégedettségi kérdőívek kerültek elhelyezésre az ügyfélterekben

Fejlesztendő területek:

- az ügyfelek véleményére, elégedettségére vonatkozóan még nem áll kellő adat rendelkezésre, ekként a további fejlesztendő terület csak a felmérést követően határozható meg

Pontszám és indokolás: az adott pontszám **22** volt: az eredmények mérése elkezdődött, de a kérdőívek kiértékeléséről és eredményéről még nem volt elérhető információ.

Intézkedések:

- az ügyfelek véleményének és elégedettségének vizsgálatát meg kell tervezni;
- azonosítani kell minden olyan területet, szolgáltatást, ahol az ügyfelek véleménye valóban informatív lehet (az érdemi döntések tekintetében ez azok lényegéből adódóan kizárt) – pl. a bíróság és az általa nyújtott szolgáltatásba vetett bizalom; az ügyfelekkel való bánásmód, megfelelő mennyiségű, színvonalú és érthető tájékoztatás nyújtása, a szervezet elérhetősége, megközelíthetősége, az ügyintézés gyorsasága, tisztességes bánásmód, akadálymentesség, rugalmasság, speciális egyéni igények kielégíthetősége;
- a felmérést ezen azonosított területekre ki kell terjeszteni;
- a szolgáltatáshoz, vagy annak helyéhez adaptált, csak arra fókuszáló kérdőívek használata;
- a felmérések idejét meg kell tervezni, azt követően az összegyűjtött kérdőíveket fel kell dolgozni, ki kell értékelni;
- a felmérést rendszeressé, ill. folyamatossá kell tenni

6.2. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján?

Erősségek:

- az ügyek elbírálásának időszerűségére vonatkozó adatok továbbá a panaszok számát és eredményességét mutató adatok rendelkezésre állnak;

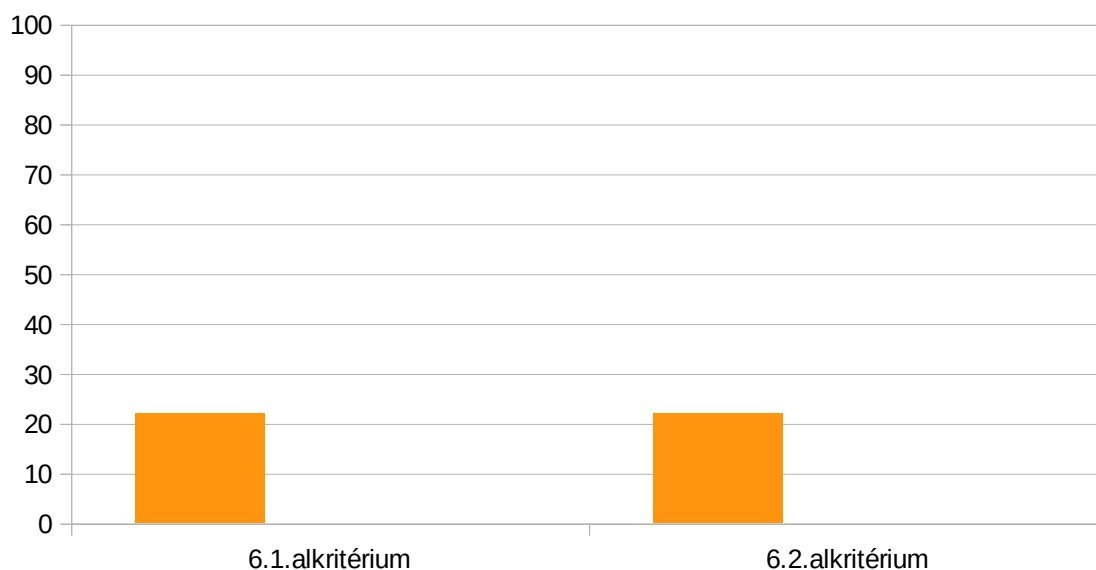
Fejlesztendő területek:

- az ügyfélközpontú teljesítményre, a szolgáltatások megfelelő minőségére az ügyforgalmi adatokon túl nincsenek mért adatok

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **22** volt, mivel az ügyfél-elégedettségre, a szolgáltatások színvonalára vonatkozó teljesítménymutatók csekély számban állnak rendelkezésre, azok alapján hiteles kép még nem nyerhető

Intézkedések:

- teljesítménymutatók kidolgozása és alkalmazása és elemzése



6. ábra - Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

7. kritérium – Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

7.1. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján?

Erősségek: A szervezet törekszik a munkatársak egyéni igényeinek, személyes körülményeinek a figyelembe vételére.

Fejlesztendő területek:

- a munkatársak véleményének szisztematikus feltérképezésére, begyűjtésére nincs törekvés;
- jelen önértékelés mint munkatársi vélemény tükrében fokozott az igény a szervezeten belüli konzultációra, párbeszédre; a munkakörülmények javítására, az egyéni, illetve a csoportos erőfeszítések elismerésére, jutalmazására továbbá a tervszerű kompetenciafejlesztésre

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **20**, egyrészt azért, mert a szervezet munkatársakkal kapcsolatos eredményeiről alkotott véleményekre csak következtetni lehet, de

a munkatársak hiányérzete az őket érintő kérdésekben az önértékelés során adott válaszokból is tetten érhető.

Intézkedések:

- a munkatársak elégedettségének tervszerű és rendszeres felmérése (kérdőívek, fórumok útján);
- a munkatársakkal való rendszeres párbeszéd lehetőségének megteremtése (ehhez elengedhetetlen a bizalom és a kompetenciatudat kialakítása és a megfelelő csatornák kialakítása – pl. intraneten, értekezleteken);
- átlátható és objektív alapú jutalmazási rendszer kidolgozása

7.2. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján?

Erősségek: rendelkezésre álló adatok hiányában nincsenek

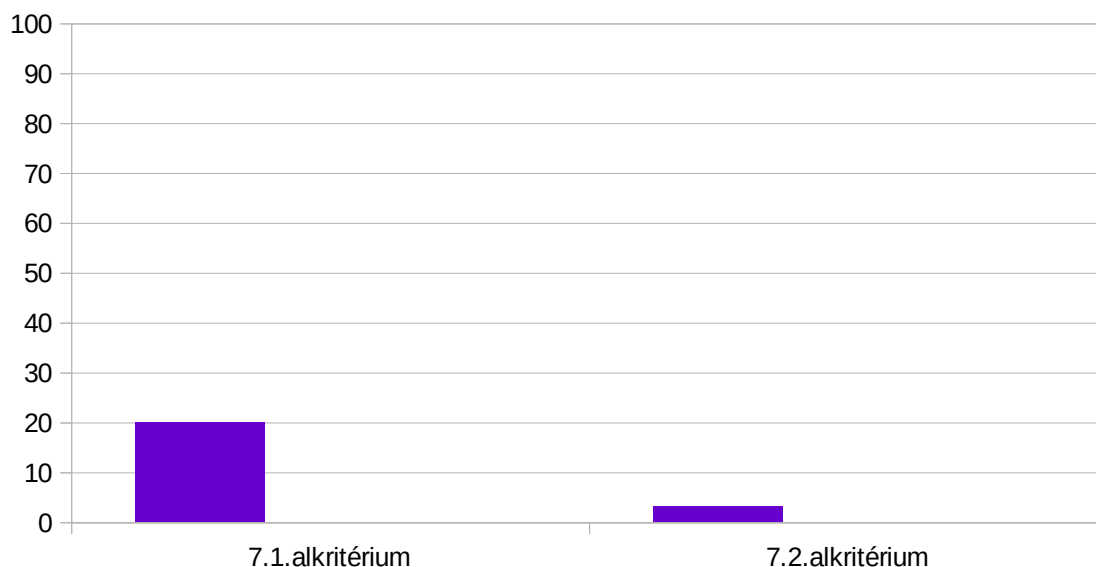
Fejlesztendő területek:

- csak a mutatók ismeretében határozhatók meg

Pontszám és indokolás: A pontszám **3** volt, amely az összes és alkritérium között a legalacsonyabb. Ennek egyértelmű indoka az, hogy a szervezeten belül ilyen irányú mérésekről, adatokról nem volt információnk.

Intézkedések:

- a lehetséges indikátorok azonosítása, adatgyűjtés és a mérések elemzése



7. ábra - Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

8. kritérium - Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

8.1. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján?

Erősségek:

- az egyre népszerűbb „Nyitott bíróság” program rendszeres megszervezése és lebonyolítása;
- a közvetítés igénybevételének biztosítása;
- gyermekmeghallgató szoba kialakítása;
- ingyenes jogi tanácsadás;
- Gárdonyi emlékkiállítás
- adománygyűjtés jótékonyági célra

Fejlesztendő területek:

- a szervezetnek törekednie kell a társadalom róla alkotott véleményének javítására;
- környezettudatos fellépés

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **42**, amiben a társadalom szervezet iránti bizalmának elnyerésére és a bíróság társadalmi környezetétől való korábbi elszigeteltségének megszüntetésére irányuló aktív törekvés nyilvánul meg.

Intézkedések:

- a szervezet társadalmi szerepvállalásáról a társadalom által alkotott képre vonatkozó információk lehetséges forrásainak számbavétele és összegyűjtése (pl. ügyfél-elégedettségi kérdőívek; sajtóban megjelenő írások; internetes hozzászólások), azokból indikátorok képzése;
- környezetvédelmi stratégia kidolgozása és nyilvánosságra hozatala

8.2. alkritérium: Milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján?

Erősségek: rendelkezésre álló adatok hiányában nincsenek

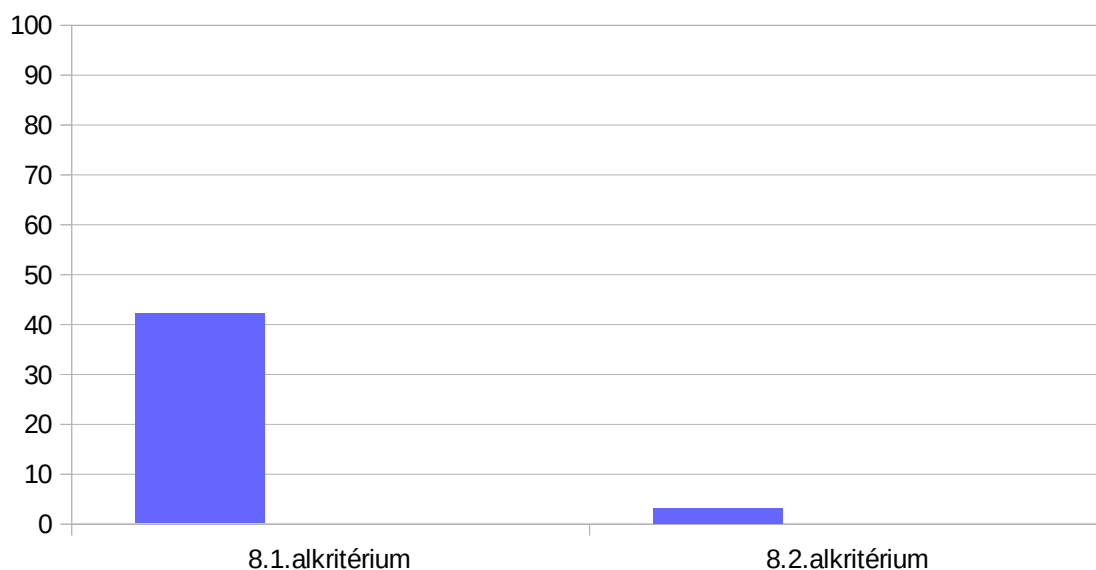
Fejlesztendő területek:

- csak a mutatók ismeretében határozhatók meg

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám ismét a legalacsonyabb érték, a 3 pont lett, mivel a felelősségvállalásunkkal kapcsolatban nem rendelkezünk mérési eredményekkel.

Intézkedések:

- a lehetséges indikátorok azonosítása, adatgyűjtés és a mérések elemzése



8. ábra - Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

9. kritérium - Kulcsfontosságú eredmények

9.1. alkritérium: A céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása)?

Erősségek:

- Az ítélkezési munka gyorsaságának mutatói kidolgozottak, azokat alkalmazzák - ez szorosan összefügg a szolgáltatás színvonalának egyik összetevőjével. A különböző bíróságok teljesítménye az így kialakított statisztikai mutatószámokkal összehasonlítható, mérhető. Ezek alapján bizonyítható, hogy az Egri Törvényszék megfelelően működik (ügyhátralék csökkenése, helybenhagyási arány növekedése, a statisztikai/ügyviteli jellegű befejezések csökkenése).

Fejlesztendő területek:

- Az időszerűség mutatói mellett a szolgáltatások minőségének mérése

Pontszám és indokolás: Az adott pontszám **45** volt annak figyelembe vételével, hogy a bírói szervezet működése szempontjából korlátozottak a külső mérési lehetőségek, és azokhoz

képest is csak egy szemponthoz kapcsolódó adatok elérhetők. Az ügyfél-elégedettség csak bizonyos szolgáltatások vonatkozásában mérhető, de az érdemi ítélkezési tevékenységgel összefüggésben nem.

Intézkedések:

- a további lehetséges indikátorok azonosítása, adatgyűjtés és a mérések elemzése

9.2. alkritérium: A céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága)?

Erősségek:

- a vezetés nyitott a bírói munkaterhet csökkentő és egyben költséghatékony team-rendszer kialakítása, illetőleg az eddig bírák által végzett munkába titkárok bevonása irányában

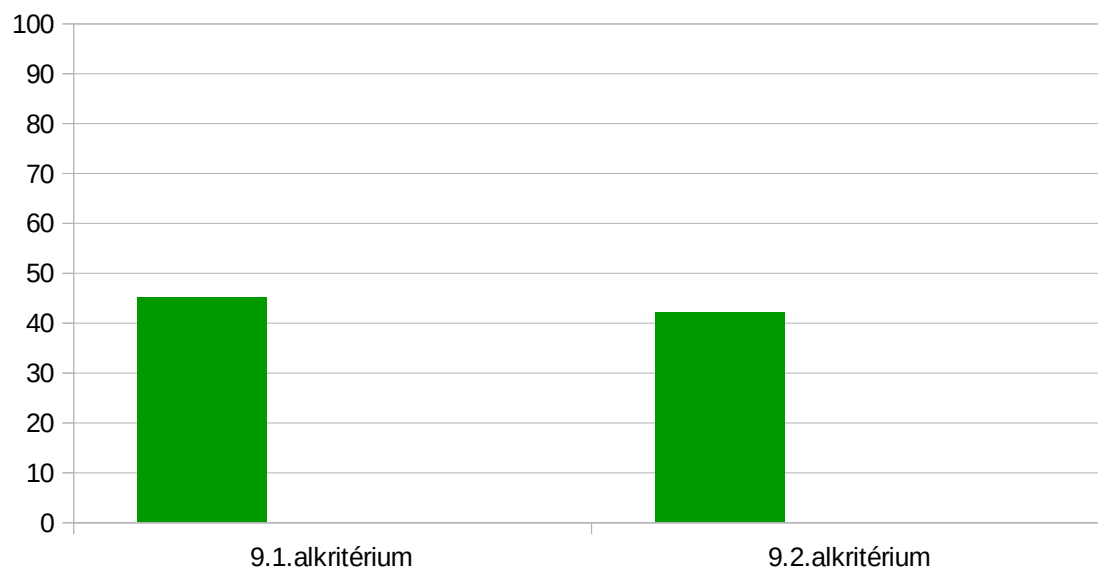
Fejlesztendő területek:

- a bírósági ügyintézők nem vesznek részt a végzettségüknek megfelelő érdemi munkavégzésben;
- a bírósági titkárok értékelését a bírókéhoz hasonlóan kellene elvégezni;
- a munkakörülmények javításával növelhető lenne a hatékonyság;
- a bírói adminisztratív teher még túlzott
- a működés hatékonyságának növelésére irányuló intézkedések eredményessége nem mérhető

Pontszám és indokolás: A pontozás eredménye **42**, mert már vannak eredmények az erőforrások hatékony felhasználása terén, ugyanakkor ezek pontos értékeléséhez mért adatok nem állnak rendelkezésünkre.

Intézkedések:

- a lehetséges indikátorok azonosítása, adatgyűjtés és a mérések elemzése



9. ábra – Kulcsfontosságú eredmények

E g e r, 2014. március 21.

Egri Törvényszék - CAF munkacsoport



Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken

CAF 2013 modell FEJLESZTÉSI MÓDSZERTAN

Intézkedési tervek az önértékelési jelentés alapján

2014. április 15.

Készítette: Egri Törvényszék CAF munkacsoport

A dokumentáció az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program
ÁROP-1.2.18/A-2013 „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek
számára” tárgyú program keretében készült
ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059 azonosító szám alatt.



Az intézkedési terv az Egri Törvényszék ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059 - Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken projekt keretében elvégzett CAF 2013 modellen alapuló önértékelési jelentés alapján az Egri Törvényszék elnökével közösen kiemelt fejlesztendő területek vonatkozásában készült.

I. A kiemelt fejlesztési területek

1. Az emberi erőforrással való hatékony gazdálkodással összefüggő területek (1.3., 3.1., 5.1., 9.2. alkritériumok)

1.1. intézkedés: a munkaerő újraelosztása

Az önértékelés eredményei is alátámasztják azt a szervezetben már ismert tény, miszerint a – legmagasabb költséggel járó) az érdemi bírói munka egy jelentős része más – bírósági titkári, bírósági ügyintézői, esetleg bírósági fogalmazói - munkaerő igénybevételével is megoldható lenne. Emellett a bírákra olyan, adminisztratív jellegű terhek is hárulnak (pl. az informatikai rendszerből kinyerhető adatok szolgáltatása), amelyek teljesítése jogi végzettséget nem igényel.

A munkaerő optimális felhasználásának egyik fontos feltétele ekként az emberi erőforrások oly módon való megtervezése és elosztása, hogy a bírák a lehetőség szerint túlnyomórészt olyan feladatokat végezzenek, amelyek másoknak nem delegálhatók. Ennek révén a bírák valóban az ügyek érdemére összpontosíthatnak, ami elősegíti azok rövidebb idő alatt való befejezését, ezzel a szervezet kulcsfontosságú feladatának az ügyfelek számára előnyösebb ellátását.

A bírák fenti feladatoktól való mentesítésének eszköze lehet

- az - elsősorban összetett, illetve különböző nehézségi fokú feladatelemekből álló tevékenységet igénylő – ügyek (peres és felszámolási ügyek) ellátására
 - bírókból és titkárokból és/vagy bírósági ügyintézőkből és tisztviselőkből létrehozott csoportok illetőleg
 - bírókból és bírósági titkárokból/ügyintézőkből alkotott párok kialakítása;
- az emberi erőforrás olyképpen való elosztása, hogy azon ügyek, amelyek bírósági titkárok által is önállóan elintézhettek, valóban az ő asztalukra kerüljenek.

1.2. intézkedés: új ösztönző rendszer kialakítása

Az önértékelés során többször is hangot kapott, hogy a szervezetben elégtelenül működik a teljesítmény ösztönzésének rendszere: annak kevés eszköze áll rendelkezésre, nem átlátható, a jutalmazás feltételei nem egyértelműek, ekként nem alkalmas arra, hogy a munkatársakat jobb teljesítményre sarkallja.

Különösen kialakulatlan a pozitív ösztönzők alkalmazása, az tulajdonképpen csak a pénzbeli jutalom formájában él a munkatársi köztudatban, de elégséges pénzügyi fedezet hiányában azzal a vezetés ritkán tud élni. Az általános tapasztalatok ugyanakkor azt mutatják, hogy a munkatársak motivációját anyagi ráfordítás nélkül is lehet javítani (pl. a munkatársak nyilvánossága előtt való dicsérettel, különleges presztízsű feladatokkal való megbízással; a szervezet delegáltjaként valamely szakmai fórumon, konferencián való részvételre történő kiválasztással).

2. A munkatársak kompetenciájának fejlesztésével, a szervezeten belüli tudásmegosztással, a munkatársaktól érkező fejlesztési javaslatok iránti fogadókészséggel összefüggő területek (2.4., 3.2., 4.4. alkritériumok)

Annak érdekében, hogy a szervezet alapfeladatát – az állampolgárok ügyeinek színvonalas és gyors elintézését – minél magasabb szinten tudja ellátni, a kompetenciák előbb említett optimális elhatárolása mellett szükséges azok fejlesztése is.

Az ítélkezési tevékenység eddig hagyományosan magányos munkavégzést jelentett, amivel együtt járt a tudás egyéni motiváción, és szervezésen alapuló gyarapítása (a központi képzésekre, esetleges oktatási rendszerű képzésekre is eddig egyéni döntésen alapján lehetett részt venni, a felmerülő jogalkalmazási problémákra egyéni utánajárással, esetleg informális megbeszéléseken lehetett csak választ keresni: sem a tudás megosztásának, sem fejlesztésének nem volt igazán szervezett rendszere.

Az utóbbi időben ezen a téren is határozott előrelépés tapasztalható (központi képzési rendszer átalakulóban van; helyi és regionális szinten is mind több lehetőség nyílik a tudás gyarapítására), de ez még mindig számtalan új intézkedés lenne bevezethető.

Intézkedés: tudásbázis kialakítása

A rendelkezésre álló tudásanyag – pl. az egy-egy jogintézményhez, ügycsoporthoz kapcsolódó jogszabályok, eseti döntések, állásfoglalások, vélemények, kollégiumi vagy más oktatási anyagok és a gyakran felmerülő kérdésekre adott válaszok - összegyűjtése és rendszerezése nagy mértékben hozzájárulna az egyéni kompetenciák fejlesztéséhez. Ehhez megfelelő, minden munkatárs által elérhető felületet biztosít a helyi intranet.

A tudásanyagot a keresés megkönnyítése érdekében – a kereső motor biztosításán túl - ügyszakonként, felhasználói csoportonként és azon belül jogáganként, témakörönként kell rendszerezni és elérhetővé tenni; emellett biztosítani kell, hogy a munkatársak maguk is folyamatosan gyarapíthassák azt – megfelelő szakmai kontroll mellett.

Külön javasolt a nem jogász végzettségű munkatársak kompetenciájának gyarapításához szükséges tudásanyag elérhetőségének biztosítása.

3. Az állampolgár/ügyfélközpontú szolgáltatásnyújtással kapcsolatos területek (4.2., 5.2., 6.1., 6.2. alkritériumok)

Az utóbbi években határozottan érezhető a bírósági szervezet szerepfelfogásának megváltozása: a hatalomgyakorló és sokszor bürokratikus szemléletet felváltotta „szolgáltató bíróság” ideája. Az Egri Törvényszéken ez a folyamat már régen kezdetét vette: a szervezet az elsők között mutatott nyitottságot a szemléletváltásra. Ennek eredménye az önértékelés során e területeken feltárt erősségek sora (a kezdeményező sajtópolitika; az ítékezés állampolgárokhoz való közelebb hozását célzó nyitott bíróság program, az interneten elérhető információk).

Az állampolgárok ill. ügyfelek elégedettségének megismerése elengedhetetlen a szolgáltatás színvonalának növelésére tett erőfeszítések eredményességének megállapítása és a fejlődés további irányainak feltárása érdekében. A CAF 2013 modell ennek teljeskörűsége érdekében mind az állampolgárok/ügyfelek véleményén alapuló - szubjektív -, mind a belső teljesítménymutatókon keresztül mért eredmények fontosságát hangsúlyozza.

Az ügyfelek véleményének begyűjtése az Országos Bírósági Hivatal elnökének a közérdekű bejelentésekkel és panaszokkal kapcsolatos eljárásáról szóló 10/2012. (VI.15.) OBH utasításának I. számú melléklete által rendszeresített kérdőív Egri Törvényszéken való bevezetése révén megkezdődött. A kérdőív az ügyfeleknek az őket érintő ügyintézással, az épületek rendjével összefüggésben kialakult véleményének megismerését szolgálja, ugyanakkor a kérdések finomítása és az egyes szervezeti egységek sajátosságaihoz igazítása valamint a begyűjtött kérdőívek rendszeres kiértékelése a folyamat fontos része, ami még a szervezet előtt álló feladat.

A másik oldalon, az eredmények objektív alapú feltárása tekintetében rendelkezésre álló teljesítménymutatók csak a szervezet által nyújtott alapszolgáltatásra vonatkoznak, az ügyfelek kiszolgálására, gyors és gördülékeny ügyintézésük, felvilágosítással való ellátottságuk biztosítottságára vonatkozóan az Egri Törvényszék nem rendelkezik mérőszámokkal.

Intézkedés: a teljesítmény mérésének kibővítése

Ezen – a 6.2. alkritériumhoz kapcsolódó – teljesítménymutatók (pl. az ügyfélfogadási idő, a várakozási idő, a felvilágosítás, információnyújtás lehetséges formái, azok igénybevételének lehetőségei) szolgáltatásonként és szervezeti egységenként való kialakítására és bevezetésére teszünk itt javaslatot. Ehhez elsőként az egyes szolgáltatások, az ügyfelekkel/állampolgárokkal való kapcsolódási pontok feltárása szükséges, az érzékeny területek azonosításához támaszkodni lehet a kérdőívek eredményeire is. Az indikátorok meghatározásával együtt szükséges megtervezni azok bevezetését és rögzíteni az eredmények elemzésének ütemezését is.

VI. A fejlesztési tervre vonatkozó javaslatok

1. Az emberi erőforrások hatékony elosztása területén

1.1. intézkedés	a különböző végzettségű, képességű és bérezésű munkaerő (bíró, bírósági titkár, bírósági ügyintéző, leíró) tervszerű és hatékony elosztása a munkafolyamatok között: munkacsoportok- „teamek” - kialakításával, titkárok, ügyintézők bírók mellé rendelésével (peres és felszámolási ügyszakban) valamint az önállóan ellátható peren kívüli ügyekben az ügyteherrel arányosan
felelős	az Egri Törvényszék Elnöke
projektcsoport	javasolt (valamennyi érdekelt részvételével, paritásos elven létrehozott munkacsoport)
érdekeltek	a) vezetők b) bírók c) bírósági titkárok d) bírósági ügyintézők e) tisztviselők és írnokok f) bírósági fogalmazók
erősségek	kísérleti jelleggel, egyes területeken bevezetésre került a team rendszerű és a páros (bíró és titkár együttese) munkavégzés
fejlesztendő területek	a) a bírósági titkárok és ügyintézők bírói munkába való bevonása; b) az emberi erőforrások optimális elosztása
korlátok	- engedélyezett titkári létszám; - szolgálati helytől eltérő helyen való munkavégzés szükségessége
szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	6 ember/10 nap
költségvetés	külön pénzügyi ráfordítást nem igényel
kezdési időpont	2014. május 1.
becsült határidő	2014. június 30.

1.2. intézkedés	átlátható, objektív alapú és az elismerés különböző eszközeivel is (pl. szóbeli, írásbeli dicséret; nyilvános elismerés; kiemelkedő eredményeket elért munkatársak tanulmányainak támogatása; pénzbeli jutalom) ösztönző rendszer kiépítése
felelős	az Egri Törvényszék Elnöke
projektcsoport	javasolt (két, a bírósági hatáskörbe utalt ügyekben érdemi munkát végzők és az egyéb igazságügyi alkalmazottak részvételével kialakított munkacsoport)
érdekeltek	az Egri Törvényszék valamennyi dolgozója
erősségek	a szervezet az ítélkezési tevékenységet érintő adatok közzétételével (éves vezetői beszámoló és a munkatársak által hozzáférhető informatikai rendszer útján), vezetők által történő nyomon követésével, és időszakos célzott vizsgálatokkal ösztönzi a munkatársakat jobb teljesítményre
fejlesztendő területek	a) a munkatársak munkájának elismerése; b) a jutalmazás rendszerének átláthatósága (jelenleg nem lehet tudni, hogy milyen szempontok alapján történik a munkatársak munkájának értékelése) c) az elismerés objektív értékelésre alapítása (a szervezet nem gondoskodik arról, hogy az eltérő teljesítményekhez adekvát jutalmazási rendszert vezessen be); d) az ösztönzés pozitív formái (elismerés, jutalmazás)
korlátok	- a költségvetés szűkössége (pénzbeli jutalom tekintetében); - a teljesítménymérés hiányossága (elsősorban a nem jogi munkát végzők tekintetében)
szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	3 ember/ 10 nap/ munkacsoport
költségvetés	a rendszer kidolgozása külön pénzügyi ráfordítást nem igényel
kezdési időpont	2014. szeptember 1.
becsült határidő	2014. október 30.

2. A munkatársak kompetenciájának növelésével összefüggésben

intézkedés	tudásbázis kialakítása a helyi elektronikus felület felhasználásával: egy-egy jogterülethez, ügycsoporthoz tartozó jogszabályok, eseti döntések, oktatási anyagok, állásfoglalások, vélemények; gyakran ismételt kérdések stb. összegyűjtése és könnyen kereshető módon való hozzáférhetővé tétele
felelős	az Egri Törvényszék Elnöke
projektcsapat	javasolt (ügyszakonként egy-egy bíró által vezetett, bírósági titkárokból álló csoport, esetleg informatikus bevonásával)
érintett felek	valamennyi munkatárs
erősségek	valamennyi dolgozó számára elérhető a belső elektronikus információs rendszer
fejlesztendő területek	- hiányzik az egyéni, a szervezet hatékonyságának növelése érdekében hasznosítható kompetenciák felmérése, begyűjtése, tervszerű, a szervezet céljainak megfelelő kihasználása; - a munkatársak gyakran egyénileg, magukra hagyatottan képzik magukat; - hiányzik a munkatársak felől érkező innovációs javaslatok becsatornázása
korlátok	- szerteágazó és nagy mennyiségű begyűjtésre és rendszerezésre váró tudásanyag - fokozott szakmai kontrolligény
szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	6 ember/ 25 nap
költségvetés	a megvalósításhoz szükséges munkaerő (bíró, titkár, informatikus) rendelkezésre áll, más pénzügyi ráfordítást sem igényel
kezdési időpont	2014. június 1.
becsült határidő	2014. december 31.

3. Az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás minőségének mérésével összefüggésben

intézkedés	az ügyfeleket közvetlenül érintő szolgáltatások, folyamatok azonosítása; azok minőségének mérésére szolgáló belső teljesítménymutatók feltárása, kidolgozása és a mérés bevezetése
felelős	az Egri Törvényszék Elnöke
projektcsapat	javasolt (egy bírósági igazgatási középvezetőből vagy bíróból, egy lajstromiroda-vezetőből és egy bírósági titkárból vagy fogalmazóból álló munkacsoport)
érdekeltek	- állampolgárok/ügyfelek; - ügyféltérben (lajstromirodán) dolgozók; - panasznapra félfogadásban részt vevő bírósági fogalmazók (esetleg bírósági ügyintézők, titkárok); - bírák; - bírósági vezetők
erősségek	- a bíróság ügyfélközpontú működésére irányuló határozott vezetői szándék; - az ügyfelek elégedettségének mérése megkezdődött; - az alapszolgáltatás (ítélkezési tevékenység) időszerűségének mérésére vonatkozóan folyamatos a mérés; - a fellebbezések eredményességéről is vezetett az egyéni bírói statisztika - a panaszügyek számáról és eredményességének alakulásáról is rendszeres az adatgyűjtés
fejlesztendő területek	- az időszerű ítélkezésre és a panaszokra vonatkozó adatokon túl az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatások színvonalát (pl. a szolgáltatások, információk elérhetőségét, várakozási időt, az ügyfelekkel való bánásmódot) a szervezet nem méri

korlátok	- az ítélkezés színvonalának mérhetősége korlátozott a tevékenység jellegéből és alapelveiből adódóan
szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	3 ember/ 15 nap
költségvetés	külön pénzügyi ráfordítást nem igényel
kezdési időpont	2014. október 1.
becsült határidő	2014. november 30.