

# ÚJ SZÉCHENYI TERV

---

ÁLLAMREFORM OPERATÍV PROGRAM (ÁROP)

## Budapest Környéki Törvényszék

**„Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása a Budapest  
Környéki Törvényszéken”**

ÁROP-1.2.18/-2013-2013-0054

# CAF ÖNÉRTÉKELÉS- ÖSSZEFOGLALÓ



2014. május 12.

## Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés .....	3
2.	Elméleti háttér .....	5
2.1.	A CAF keretrendszer .....	5
2.2.	Önértékelési kritériumok .....	6
2.3.	Pontozási rendszer .....	7
2.4.	Önértékelési csoport .....	10
3.	Kritériumok értékelése, intézkedések .....	11
3.1.	Vezetés.....	11
3.2.	Stratégiaalkotás és tervezés .....	24
3.3.	Munkatársak .....	37
3.4.	Partnerkapcsolatok és erőforrások .....	47
3.5.	Folyamatok .....	66
3.6.	Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények .....	76
3.7.	Munkatársakkal kapcsolatos eredmények .....	84
3.8.	Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények .....	91
3.9.	Kulcsfontosságú eredmények .....	98
4.	Összegzés .....	104
4.1.	Adottság oldali kritériumok .....	105
4.2.	Eredmény oldali kritériumok .....	108
4.3.	Intézkedési terv javaslat.....	112
5.	Mellékletek .....	120
5.1.	Egyéni önértékelés eredmények összefoglaló .....	120
5.2.	Konszenzuson alapuló önértékelés eredmények összefoglaló .....	120

## 1. Bevezetés

A Budapest Környéki Törvényszék 2013 novemberében nyertes pályázatot nyújtott be a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség Közigazgatási Reform Programok Irányító Hatósága által november 8-án ÁROP-1.2.18/A-2013. kódszámmal kibocsátott Részletes felhívás és útmutatóhoz kapcsolódóan. A pályázati konstrukció a központi közigazgatási és az igazságszolgáltatási szervezetek belső működési hatékonyságának javítását tűzte ki célul. A „Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása a Budapest Környéki Törvényszéken” elnevezésű, ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0054 azonosító számú pályázat a felhívásban megfogalmazott elvárásokkal összhangban öt beavatkozási területen mentén fogalmazott meg fejlesztési tevékenységeket. Az öt beavatkozási terület a teljesítménymenedzsment, a folyamatoptimalizálás, a tudásmegosztás, a minőségirányítás és a változáskezelés. Jelen dokumentum a minőségirányítás beavatkozási területhez kapcsolódik és a CAF 2013 modellen alapuló önértékelési jelentés és intézkedési terv kidolgozása fejlesztési tevékenység egyik eredménydokumentuma.

A Közös Értékelési Keretrendszer (angol megfelelője: Common Assessment Framework, CAF) egy teljes körű minőségirányítási eszköz, melynek célja a szervezeti hatékonyság javítása. A modell az önértékelésen alapszik, az önértékelési csoport tagjai egy előre meghatározott szerkezetű kérdőívet töltenek ki, melynek eredményei és javaslatai egy a szervezetfejlesztést támogató intézkedési tervet generálnak.

A szervezeti folyamatok értékelése során a szervezet eltérő területein dolgozó munkatársak kerültek bevonására. Az így kialakult 10 és 9 fős csoportok tagjai a Budapest Környéki Törvényszék teljes szervezetét lefedték, így a szakmai feladatokért felelős bírók, az igazgatási és támogató funkciók ellátását végző dolgozók is részesei voltak az önértékelési csoport munkájának. A kiválasztásuk az intézmény vezetésének és a CAF munkacsoport segítségével történt meg.

A CAF-modell bevezetésének lépései:

- 1) Helyzetelemzés
- 2) Erősségek és fejlesztendő területek beazonosítása és rangsorolása
- 3) Intézkedési terv elkészítése
- 4) Intézkedési terv végrehajtása
- 5) Eredmény elemzése

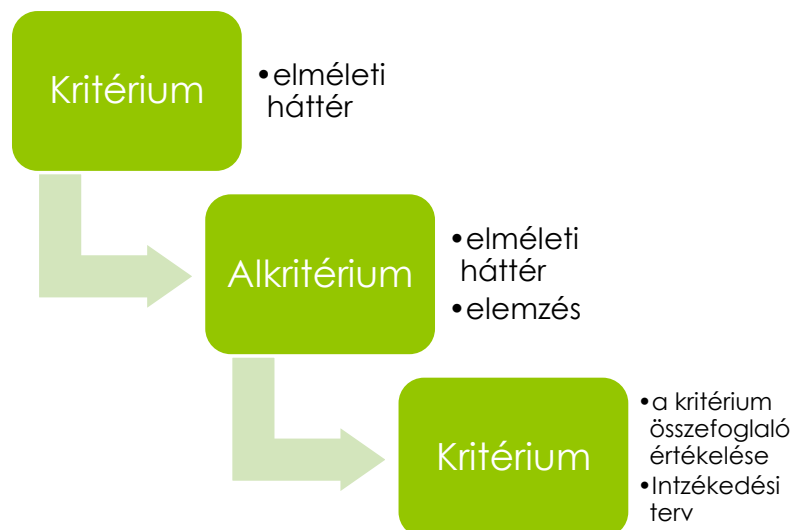
Jelen dokumentum az intézkedési terv elkészítését alapozza meg. Ez követően kerülhet sor az intézkedési terv véglegesítésére, a megfogalmazott tevékenységek végrehajtására, valamint az eredmények elemzésére.

A folyamat első két lépésének végrehajtására a május 5-6-ai egyéni önértékelés, illetve május 9-ei konszenzusteremtés lett kijelölve. A belső CAF munkacsoport tájékoztató anyagokat (általános tájékoztató a CAF-modellről, online felület bemutatása, a CAF modell gyakorlati alkalmazása) küldött ki a kollégáknak az egyéni felkészüléshez. Az önértékelésben résztvevők e-learning tananyagok segítségével történő felkészítése, valamint a keretrendszert bemutató

előadások alapozták meg az egyéni értékelés és a konszenzusteremtés megfelelő színvonalú elvégzését.

A május 5-én és 6-án megtartott tájékoztató előadások során az önértékelési csoportok mélyebben megismerkedhettek a CAF-moddal, illetve az online felület használatával. Ezt követően az önértékelési kérdőív kitöltése mindkét alkalommal 4 órás időkeretben valósult meg, amely elegendőnek bizonyult az egyéni vélemények és javaslatok megjelenítésére. Május 9-én délelőtt, illetve délután került sor a szakértő és a minőségirányítás munkacsoport felelőseinek moderálása mellett a konszenzusteremtésre. A 4 órás workshop során az önértékelési csoportok tagjai közösen végighaladtak valamennyi kritériumon és közös álláspontot alakítottak ki, szervezeti erősségeket és fejlesztendő területeket határoztak meg.

Jelen dokumentum további fejezetei áttekintik a keretrendszerhez kapcsolódó főbb fogalmakat, majd ezt követően tételesen sor kerül a kritériumok és alkritériumok bemutatására. Ismertetésre kerülnek a konszenzusteremtés során elhangzott vélemények, észrevételek, valamint az egyes kritériumokhoz kapcsolódó intézkedési javaslatok<sup>1</sup>. A tájékoztatóanyag felépítése az alábbi szerkezetet követi:



<sup>1</sup> A dokumentum az első körös véleményezést követően kiegészítésre kerül az intézkedési javaslatokkal.

## 2. Elméleti háttér

### 2.1. A CAF keretrendszer

A kiválasztott módszertan a Közös Értékelési Keretrendszer (angol megfelelője: Common Assessment Framework, CAF) egy teljes körű minőségirányítási eszköz, amelyet a közsféra képviselői dolgoztak ki a közsféra számára. Célja az, hogy segítse a közsféra szervezeteit teljesítményük javításában.

A **CAF elsődleges célja** egy **tudatosan fejlődő szervezet létrehozása** az alábbi tényezők megvalósításával:

- i. A szervezet fejlesztési irányvonalainak meghatározása
- ii. Teljesítmény növelése
- iii. Benchlearning – egymástól tanulás

A CAF értékelési rendszer jellemzői

- i. A szervezet munkáját a szervezet tagjai saját maguk értékelik egy **önértékelés** elvégzésével.
- ii. A **szervezet teljes körű átvilágítását** el lehet végezni egyazon időben különböző szemszögekből és szempontok szerint mind a működés, mind a szervezet eredményei szempontjából.
- iii. A **keretrendszer** alkalmas arra, hogy igazítani lehessen az **intézményi sajátosságokhoz**.

A fenti célok eléréséhez konkrét menetrendre van szükség, amelynek során az alábbi tevékenységek elvégzését kell megtenni:

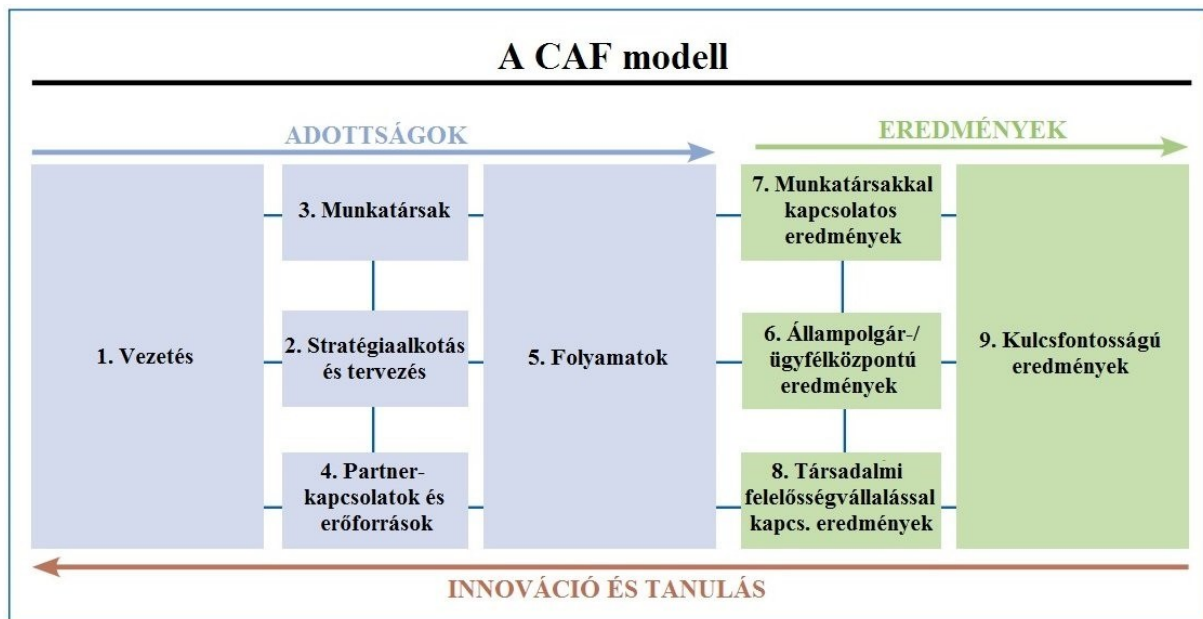
- i. Helyzetelemzés
- ii. Erősségek és fejlesztendő területek beazonosítása és rangsorolása
- iii. Intézkedési terv elkészítése
- iv. Intézkedési terv végrehajtása
- v. Eredmény elemzése

Az i. és ii. pontok jelentik a szervezeti önértékelés elvégzését, amelynek eredményeit a későbbi fejezetek tartalmazzák.

## 2.2. Önértékelési kritériumok

A CAF értékelés elvégzése során **9 kritériumon és 28 alkritériumon** keresztül van lehetősége az intézmény munkatársainak értékelni a szervezeti működést. Az egyes kritériumok pontozása és szöveges értékelése egy erre a célra létrehozott online felület<sup>2</sup> segítségével történik meg, ahol a szervezet **erősségeit, fejlesztendő területeit** és az ezt alátámasztó tényeket, bizonyítékokat szükséges ismertetni **indoklásképpen**, majd **pontozni** az adott területet. A következő lépésben van szükség az úgynevezett **konszenzusteremtés** során az egyéni értékelésekben beérkezett vélemények összevetésére és a **közös pontok, állítások kidolgozására és egy konszenzusos pontszám meghatározására**. Ezt követi az önértékelés alapján egy **intézkedési terv kidolgozása**, amely a szervezeti folyamatok megújítására adott javaslatokat tartalmazza.

A modell alábbi ábrája mutatja be az egyes értékelendő témaköröket:



Az 1–5. kritérium a szervezet működésében alkalmazott megközelítéseket, módszereket és irányítási gyakorlatokat, az ún. **adottságokat** veszi számba. Ezek határozzák meg azt, hogy a szervezet mit tesz és hogyan viszonyul a feladataihoz az elvárt eredmények elérése érdekében. A CAF modell adottságok oldalán a szervezet működésének öt területét kell értékelni, azaz vizsgálni kell a szervezet vezetésének működését, a stratégiai és tervezési folyamatait, az emberi erőforrások kezelését, a szervezet partnerkapcsolatait és más erőforrásainak kezelését, valamint a szervezet minőségirányítási rendszerét és annak folyamatait.

A 6. kritériumtól kezdve az értékelés fókusza a szervezet működésének értékeléséről (azaz az adottságok értékeléséről) átkerül a szervezet **eredményeinek** értékelésére. Az első három eredménykritériumnál az állampolgárok/ügyfelek, a szervezet munkatársai és a társadalom egyéb rétegeinek a szervezetre (annak működésére és teljesítményére) vonatkozó véleményét vizsgáljuk. E vélemények alakulását 6.1., 7.1. és 8.1. alkritériumoknál kell áttekinteni és értékelni. Ezen felül a szervezetek olyan teljesítménymutatókkal (számszerű adatokkal) is rendelkeznek, amelyek megmutatják a szervezet eredményességét, és hogy

<sup>2</sup><https://caf.kim.gov.hu>

milyen mértékben képes a szervezet elérni céljait. E teljesítménymutatók alakulását a 6.2., 7.2., 8.2., 9.1. és 9.2. alkritériumnál kell áttekinteni és értékelni

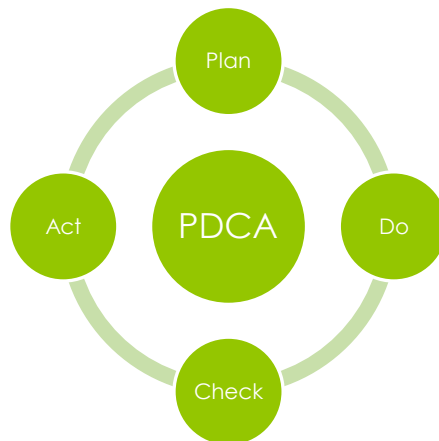
### 2.3. Pontozási rendszer

A CAF kétféle pontozásos értékelést tesz lehetővé, mindkettő alapja a PDCA fejlesztési logika.

A **PDCA** angol betűszó a **folyamatos fejlesztés négy szintű, ciklikus felépítését** szemlélteti.

A szintjei az alábbiak:

- i. **Plan:** Tervezés (a tervezés fázisa)
- ii. **Do:** Megvalósítás (a megvalósítás fázisa)
- iii. **Check:** Ellenőrzés (az ellenőrzés fázisa)
- iv. **Act:** Beavatkozás (a cselekvés, kiigazítás és javítás fázisa)



A hagyományos CAF-értékelés keretében általánosságban minden alkritériumot annak megfelelően kell értékelni, hogy az a PDCA ciklus mely szintjén található.

A finomhangolt CAF-értékelés azoknak a szervezeteknek ajánlott, amelyek részletesebben szeretnék az adott alkritériumot elemezni. E módszer keretében a PDCA ciklus minden szintje (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás) külön értékelhető a vizsgált alkritérium vonatkozásában, azaz a PDCA ciklus mind a négy fázisának érettsége külön vizsgálható.

A Budapest Környéki Törvényszék esetében a **hagyományos értékelés** alkalmazása történt meg, hiszen első alkalommal került sor a CAF-modell használatára.

A pontozás során különböző pontozó értékelő táblát kell alkalmazni az „Adottságok”, illetve az „Eredmények” körébe tartozó alkritériumokra, azok eltérő jellegére figyelemmel.

### 2.3.1. Hagományos pontozási rendszer az adottságok oldalán

Az adottságokat pontozó értékelési tábla a PDCA négy fázisát alapul véve a PDCA fejlesztési logika érvényesülését értékeli.

Az értékelés megkezdésekor ki kell választani, hogy a vizsgált alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet a PDCA ciklus logikájában (tervezés–megvalósítás–ellenőrzés–beavatkozás) melyik szintet éri el. Fontos szem előtt tartani, hogy egy terület csak akkor sorolható magasabb szintre, ha az alatta lévő szinthez rendelt feltételek maradéktalanul teljesülnek.

A 0–100-ig terjedő skálán minden egyes PDCA szinthez meg van határozva egy értéktartomány. A kiválasztott szinthez megadott értéktartomány keretei között kell értékelni, hogy a szervezet az adott szinten belül milyen érettségi fokot ér el.

Szint	Az adottságokhoz kapcsolódó szint leírása	Pontszám
-	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet nem folytat tevékenységet, illetve nincs erre vonatkozó információ vagy megbízható információ.	<b>0–10</b>
<b>Tervezés (Plan)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó terület működtetését megtervezték, illetve vannak erre vonatkozó tervek.	<b>11–30</b>
<b>Megvalósítás (Do)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területet a szervezet a tervek szerint működteti.	<b>31–50</b>
<b>Ellenőrzés (Check)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatokat ellenőrzik, és felülvizsgálják, hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítják-e meg.	<b>51–70</b>
<b>Beavatkozás (Act)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján szükség szerint javítják/fejlesztik a szervezet működését.	<b>71–90</b>
<b>PDCA</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen, szisztematikus módon (tervezetten és rendszeresen) alkalmazzák a folyamatos fejlesztés módszereit. Tudatosan tervezik és értékelik a szervezet működését, és fejlesztik tovább azt a más szervezetektől történő tanulás segítségével (benchlearning és benchmarking módszerek alkalmazásával).	<b>91–100</b>

A számszerű értékelés mellett külön szöveges mezőben kell kifejteni – az alkritériumok vonatkozásában – az erősségeket, a fejlesztendő területeket valamint indokolni az értékadást (bizonyítékok, tények).



### 2.3.2. Hagyományos pontozási rendszer az eredmények oldalán

Az eredményeket pontozó értékelési táblában két szempont alapján kell a szervezet eredményeit áttekinteni: az eredmények időbeli változása (tendencia) és az eredményeknek a célokhoz viszonyított alakulása szempontjából.

Az eredmények értékelésénél tehát egyfelől azt kell vizsgálni, hogy a szervezet eredményei hogyan alakultak az elmúlt időszakban, azaz pozitív vagy negatív tendencia figyelhető-e meg a vizsgált terület (alkritérium) eredményességénél. Másfelől azt is értékelni kell, hogy ezek az eredmények milyen viszonyban vannak a kitűzött célokkal, azaz sikerült-e a szervezetnek a vizsgált területen (alkritériumnál) elérnie, esetleg meg is haladnia céljait.

A vizsgált alkritériumhoz kapcsolódó területet be kell sorolni a megfelelő szintre, és az ahhoz tartozó értéktartomány keretei között kell pontozni. Így lehetőség van a szervezet eredményeinek árnyaltabb értékelésére a kiválasztott szinten belül.

Az eredményekhez kapcsolódó szint leírása	Pontszám
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen nincsenek mérhető eredmények vagy nincs erre vonatkozó információ.</b>	0–10
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények mérhetőek, időbeli alakulásuk romló tendenciát mutat és/vagy nem érik el a kitűzött célokat.</b>	11–30
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.</b>	31–50
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.</b>	51–70
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények jelentős javulást mutatnak és/vagy minden kitűzött cél teljesül.</b>	71–90
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak, minden kitűzött cél teljesül. Az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeivel összehasonlítva.</b>	91–100

Az adottságokhoz tartozó alkritériumokhoz hasonlóan a számszerű értékelés mellett külön szöveges mezőben kell kifejteni az erősségeket, a fejlesztendő területeket, valamint indokolni az értékadást (bizonyítékok, tények).

Az egyéni eredmények összevetése, azaz a konszenzusteremtés során a Csoportnak mind a 28 alkritérium tekintetében közös pontszámra kellett törekednie a pontozási skálák figyelembevételével, valamint a szöveges értékelésre nézve is közös nevezőre kellett jutnia.

## 2.4. Önértékelési csoport

A CAF önértékelés fontos erőssége, hogy a különböző szervezeti egységből érkező munkatársak az eltérő munkahelyi tapasztalatokra és az információkra alapozva mondják el véleményüket a szervezet működéséről.

A Budapest Környéki Törvényszék már április 24-én előzetesen kiválasztotta az önértékelési csoportban résztvevő 10, illetve 9 kollégát annak érdekében, hogy a keretrendszerrel kapcsolatos alapvető információkat elsajátíthassák és felkészülhessenek a közös munkára. Az előzetes felkészüléshez több tájékoztató anyag is rendelkezésre állt (általános tájékoztató a CAF-modellről, online felület bemutatása, gyakorlati példák az önértékelésről), melyet a munkatársak egyénileg feldolgoztak.

Az önértékelési csoport munkájában az alábbi szervezeti egységekből vettek részt (zárójelben az önértékelésben résztvevő munkatársak beosztása szerepel):

- i. Budapest Környéki Törvényszék – Igazgatási és Jogi Főosztály (főosztályvezető)
- ii. Budapest Környéki Törvényszék – Humánpolitikai Főosztály (osztályvezető)
- iii. Budapest Környéki Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság (megbízott elnökhelyettes, igazgatási feladatok ellátásával megbízott csoportvezető bíró, informatikus)
- iv. Budapest Környéki Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság – Közigazgatási Szakág (bíró, bírósági titkár, fogalmazó, írnok)
- v. Budapest Környéki Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság – Munkaügyi Szakág (bíró, tisztviselő, bírósági titkár, fogalmazó, írnok, kezelő-iroda vezető)

## 3. Kritériumok értékelése, intézkedések

### 3.1. Vezetés

A képviseleti demokráciában a választott politikusok hozzák meg a stratégiai döntéseket és határozzák meg a politikai célokat. A közszektor vezetői szakértelmük alapján tanácsot adnak a politikusoknak a közpolitikák kialakításához és megvalósításához.

A CAF egyértelmű különbséget tesz a közszférán belül a politikai vezetés és a közszoigálati szervek (szakmai) vezetése között, miközben hangsúlyozza a két szereplő közötti együttműködés fontosságát.

A CAF modell 1. kritériuma a szervezeten belüli felelős beosztásokat betöltő munkatársak tevékenységére, vagyis a vezetés szerepvállalásának értékelésére összpontosít. Munkájuk összetett. Jó vezetőként a szervezet céljainak egységes és egyértelmű meghatározásáért felelnek, olyan környezetet teremtve, amelyben a szervezet jól működhet, és a munkatársak a legjobb képességeik szerint dolgozhatnak; egyúttal biztosítaniuk kell a szervezet működtetéséhez szükséges folyamatok kialakítását és vezetői szintű irányítását is. Vezetőként támogatják szervezetük munkatársait és minden érdekelt féllel, különösen a szervezethez kapcsolódó politikai szereplőkkel jól működő viszonyt alakítanak ki és tartanak fenn.

#### **3.1.1. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával.**

A vezetés biztosítja, hogy a szervezetet világos küldetés, jövőkép és alapvető értékek vezéreljék. Ez azt jelenti, hogy a szervezet küldetését (miért vagyunk/mi a feladatunk?), jövőképét (hová akarunk eljutni/milyen törekvéseink vannak?) és értékeit (mi vezérli a magatartásunkat?) a szervezet hosszú távú sikerének megfelelően alakítják ki. A vezetés kommunikálja ezeket, és biztosítja a megvalósításukat.

Minden közszoigálati szervnek szüksége van olyan értékekre, amelyek küldetésével és jövőképével összhangban keretet adnak a szervezet minden tevékenységéhez. Ezen túlmenően azonban különös figyelmet kell szentelni azoknak az értékeknek, amelyek jellemzően a közszférában fontosak, míg az alapvetően a piacgazdaság szabályaitól függő magánszféra szervezetei számára kevésbé lényegesek. Így a közszféra szervezeteinek ápolniuk kell olyan, az egész társadalom számára példaként szolgáló értékeket is, mint a demokrácia, a törvényesség, az ügyfélközpontúság, a sokszínűség és nemek közötti egyenlőség, a tisztességes munkakörnyezet, a korrupció megelőzése, a társadalmi felelősségérzet és a diszkriminációellenesség. A vezetés teremti meg a feltételeket ahhoz, hogy ezek az értékek vezéreljék a szervezet működését.

### 3.1.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	50	54
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés
Szórás	27	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	42	71
Szint	Megvalósítás	Beavatkozás
Szórás	29	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	46	63
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés

Az egyéni önértékelés során az 1. csoport tagjai közül két fő, míg a 2. csoport egy tagja nem rendelkezett információval az alkritériumról. Ha figyelembe vesszük ezen értékeléseket is, akkor 50, illetve 42 pontos átlagot kapunk, ha azonban csak azon értékelőket vizsgáljuk, akik rendelkeztek releváns információval akkor már a PDCA ciklus következő szintjét jelentő 54, illetve 53 pontot kapunk.

A konszenzusteremtés során, az erősségek és fejlesztendő területek közös feldolgozását követően mindkét csoport az egyéni munkák átlagánál magasabb pontszámot adott a szervezetnek az alkritérium vonatkozásában. Az 1. csoport 54 ponttal a megvalósítás fázisát követő ellenőrzés szintjére sorolta a kritériumot. A 2. csoport viszont 71 ponttal már a beavatkozás fázisát is indokoltnak látta a kritérium tekintetében.

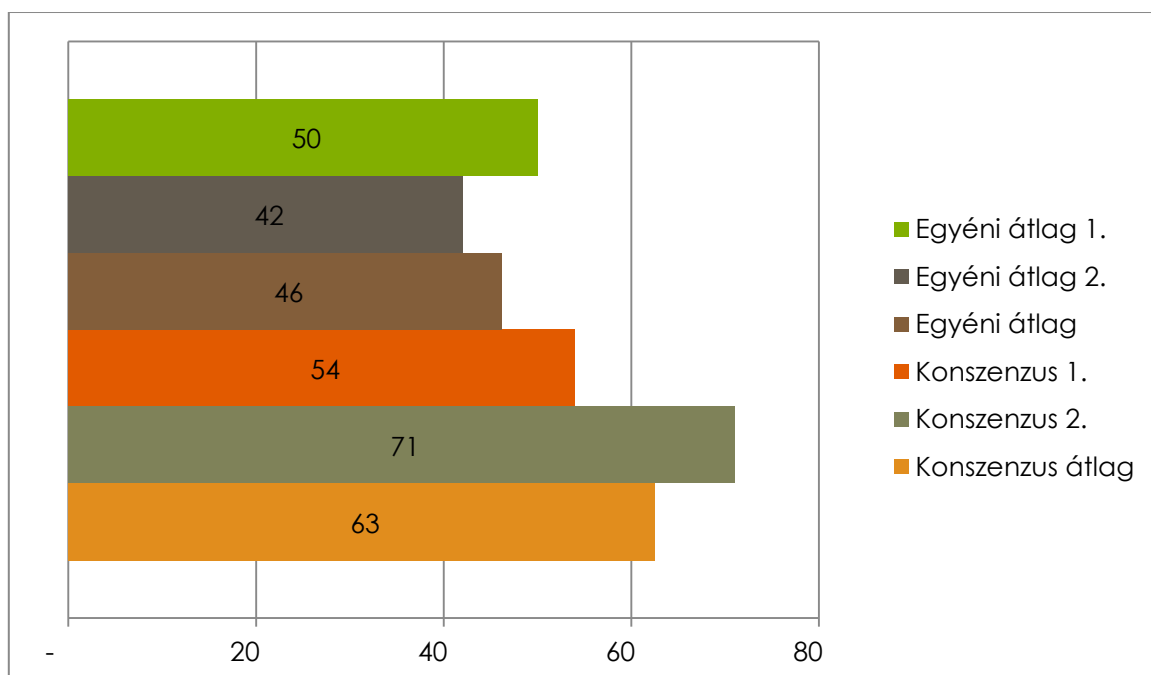
Az 1. csoport tehát a közös munka eredményeként az ellenőrzés szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Rendszeres értekezletek bírák és igazságügyi alkalmazottak körében is.	Megtartani és erősíteni a bíróságok önállóságát. Az erősen bulvárosodó sajtó munkája ellenében is töretlenül ki kell tartani a tradicionális értékek mellett.
Intranetes felületen található információk.	Bizalom, lojalitás erősítésének hiánya, megfelelő ösztönzés hiánya.
Elnöki pályamű - amely a teljes 6 éves ciklusra vonatkozóan tartalmazza a stratégiai célokat - közzététele az intraneten.	Visszajelzés adása, az elvárásoknak való megfelelésről.
Roadshow valamennyi járásbíróságon és a célkitűzések személyes ismertetése.	Visszajelzés adása (példamutató magatartás megerősítése és bizonytalanság csökkentése miatt) – nem számszerű mérésre alapozott, gyakorlatok.
Rendszeres vezetői értekezletek, ahol a célkitűzések és elképzelések ismertetésére az elnök részéről sor kerül.	
Törvényi szabályozás (általános jogállami elvek értékrendet határoznak meg az összes bíróságra).	

A 2. csoport tagjai a konszenzusteremtés eredményeként beavatkozás fázisába sorolták az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és egyéb érdekelt felek számára történő kommunikációjának biztosítása.</p> <p>Összbírói értekezlet, vezetői értekezletek, összdolgozói értekezletek során az iránymutatások, vezetői irányelvek megfogalmazása, közvetítése.</p> <p>Elnöki pályamű.</p> <p>Van stratégia és az alapértékek ismertek (független igazságszolgáltatás, jogegyenlőség).</p> <p>A stratégiai irányvonalakat az OBH határozza meg.</p> <p>Elnöki határozatokon keresztül a pályamű frissítése.</p>	<p>Legalsó szintekre nem feltétlenül kommunikált a vezetés jövőképe.</p> <p>Középtávú tervek leírása, hatékonyabb kommunikációja (stratégia elkészítése).</p>

A két csoport munkáját együttesen tekintve látható, hogy a konszenzusteremtések átlaga az ellenőrzés fázisába sorolja a kérdést. A szöveges kifejtés vizsgálatakor észrevehető, hogy a csoportok hasonló erősségeket sorolt fel, míg a fejlesztendő területek tekintetében a két csoport munkája inkább kiegészíti egymást.



1. ábra: 1.1 alkritérium eredményei

### 3.1.2. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését.

A vezetők fejlesztik, működtetik és ellenőrzik a szervezet irányítási rendszerét. Egy megfelelő szervezeti felépítés, amelyben a szervezet minden szintjén egyértelműek a feladat- és hatáskörök, meghatározottak a vezetői, a támogató és a kulcsfolyamatok, garanciát nyújt a szervezet eredményeire és társadalmi hatásaira irányuló stratégia hatékony megvalósítására.

A szervezet teljesítménymenedzsmentje a szervezet tevékenységéből származó eredmények és társadalmi hatások tekintetében előre meghatározott, mérhető célkitűzéseken alapul. Az integrált teljesítménymenedzsmenten alapuló rendszerek összekapcsolják a társadalmi hatásokat és az eredményeket az erőforrásokkal, hogy lehetővé tegyék a nyilvánvaló bizonyítékokon alapuló vezetést. Ez biztosítja a teljesítmény és az eredmények rendszeres figyelemmel kísérését.

A vezetők felelősek a szervezet teljesítményének javításáért. A vezetés feladata a szervezetnél szükséges változások menedzselése, hogy képes legyen felkészülni a jövő kihívásaira és támogassa a szervezet jövőképeinek elérését. A minőségirányítás elsődleges célkitűzése a folyamatos fejlesztés folyamatának elindítása a szervezet életében. A vezetők a tanulásra és az innovációra nyitott szervezeti kultúra biztosításával alapot teremtenek a folyamatos jobbító törekvéseknek.

#### 3.1.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	47	71
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	19	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	44	75
Szint	Megvalósítás	Beavatkozás
Szórás	27	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	46	73
Szint	Megvalósítás	Beavatkozás

Az egyéni önértékelés során a 2. csoport tagjai közül két fő nem rendelkezett információval az alkritériumról. Az 1. csoport átlagosan 47 pontra értékelte a kritériumot, a 2. csoport értékelése az információval nem rendelkező értékelőket is figyelembe véve 44 pont. Mindkét esetben tehát a megvalósítás fázisába sorolták az alkritériumot, ha az egyéni munkák átlagos

pontszámát tekintjük. Ha azonban a 2. csoport csak azon értékelőit vizsgáljuk, akik rendelkeztek releváns információval akkor már a PDCA ciklus következő szintjét jelentő 55 pontot kapunk.

A konszenzusteremtés során, az erősségek és fejlesztendő területek közös feldolgozását követően mindkét csoport az egyéni munkák átlagánál magasabb pontszámot adott a szervezetnek az alkritérium vonatkozásában. Az 1. csoport 71 ponttal a megvalósítás fázisát követő ellenőrzés szintjét is meghaladó, beavatkozás kategóriába sorolta a kritériumot. A 2. csoport szintén, még a korrigált átlag alapján valószínűsíthető ellenőrzés fázisánál is magasabb beavatkozás fázisát látta indokoltnak, 75 ponttal a kritérium tekintetében.

Az 1. csoport a közös munka eredményeként tehát a beavatkozás szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Átlátható vezetői struktúra. Felelősségi szintek kialakítása. Működtetik, fejlesztik és ellenőrzik a szervezet irányítási rendszerét. A szervezet minden szintjén egyértelművé teszik a feladatokat és hatásköröket. A BKT új SZMSZ-ének meghatározásakor a szervezeti struktúra és vele együtt a feladat- és felelősségi körök felülvizsgálatára is sor került a hatékonyság, eredményesség jegyében. A folyamatos kommunikáció az egyes bíróságok és az OBH között a régi és új feladatok egységes értelmezése és végrehajtása érdekében. Rendelkezünk olyan szabályzatokkal, amelyek a kockázatkezelést, az ellenőrzést rögzítik, ezek felülvizsgált és módosított változata valamennyi vezető és munkatárs számára megismerhető. Az összbírói és az igazságügyi alkalmazottak részre tartott értekezleteken az elnök elmondja a tervezett változásokat, azok hátterét, indokait, így lehetősége van minden munkatársnak a reagálásra, a kérdések feltevésére, és az elnök ezeket a kérdésekre azonnal választ ad	Csoportmunka egyáltalán nincs, pedig ez segítené az egyének szakmai fejlődését, tanulást (*bíró, jegyző, tisztviselő együtt dolgozása) <b>teamek</b> kialakítása.

A 2. csoport résztvevői a szintén a beavatkozás fázisába sorolták a konszenzusteremtés során az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
A megfelelő vezetési struktúra meghatározása és kialakítása (szintek, funkciók, felelősségek és kompetenciák).	Csoportmunka támogatása az igazgatási területen.

SZMSZ, jogszabályi háttér rendelkezésre áll.

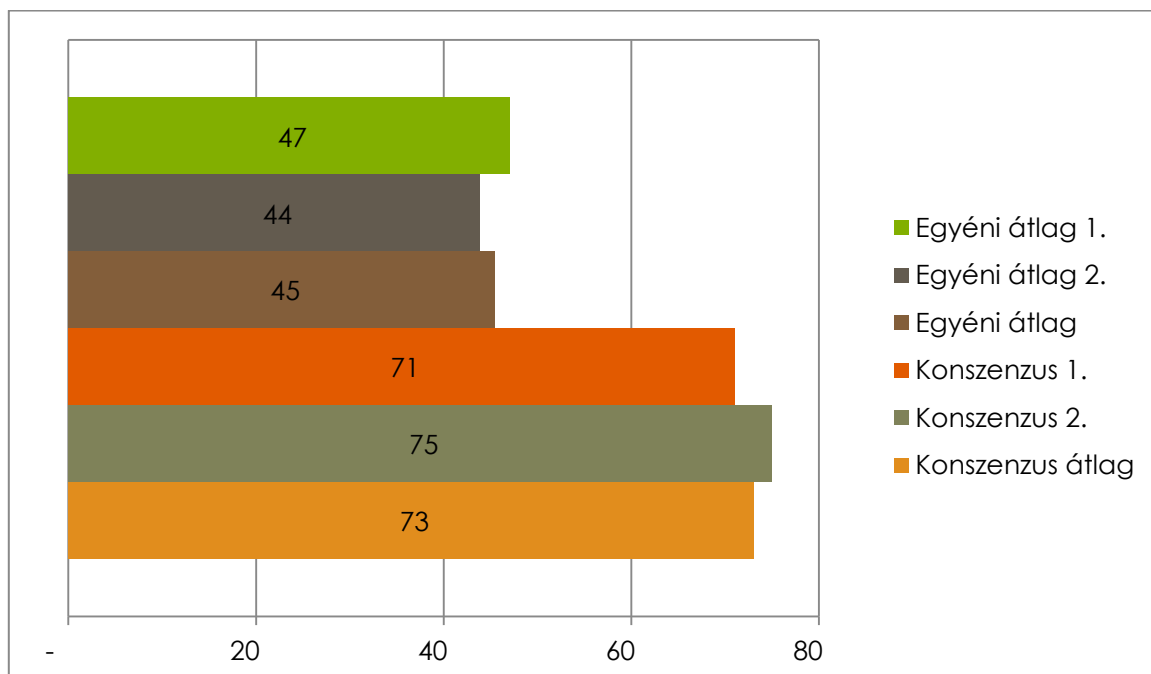
A vezetés mindent megtesz a folyamatos, pontos munkavégzés feltételeinek biztosítása érdekében.

Vezetői információs rendszer.

A hatásköri, adott esetben személyi változásokról gyors, megbízható, hasznos információk nyújtása a törvényszék valamennyi dolgozója részére - ld. intranetes felület, körlevél. (erőforrás hiány – humán vagy tárgyi – a reakció idő javítása).

Vezetői információs rendszer fejlesztése.

A két csoport munkáját együttesen tekintve látható, hogy a két konszenzusteremtés átlaga a beavatkozás fázisába sorolja a kérdést. A szöveges kifejtés vizsgálatakor észrevehető, hogy az 1. csoport több erősséget, míg a 2. csoport több fejlesztendő területet fogalmazott meg, azonban mindkét terület esetén hasonló vagy egymást kiegészítő véleményeket látunk.



2. ábra: 1.2 alkritérium eredményei

### 3.1.3. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra.

A vezetők saját személyes magatartásukkal és emberierőforrás-menedzsmentjük révén ösztönzik és támogatják a munkatársakat. Az alapvető célokat és értékeket követve a vezetők példaként szolgálnak a munkatársak számára, és hasonló magatartás tanúsítására ösztönzik őket. A vezetők támogatják a munkatársakat abban, hogy feladataik ellátásával elérjék a szervezeti és csoportcélokat, valamint személyes céljaikat. A kölcsönös visszajelzésen, bizalmon és párbeszéden alapuló nyílt vezetési stílus arra ösztönzi a munkatársakat, hogy hozzájáruljanak a szervezet sikeréhez. A személyes magatartás, példamutatás mellett a munkatársak ösztönzésére és támogatására irányuló alapvető



tényezők a szervezet vezetésében és irányítási rendszerében is megtalálhatók. A hatáskörök és felelősségi körök delegálása – ideértve az elszámoltathatóságot is – a munkatársak ösztönzésének legfontosabb alapja. Az egyéni továbbfejlődési és tanulási lehetőségek, akárcsak az elismerési és a javadalmazási rendszer, szintén ösztönző tényezők.

### 3.1.3.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	47	47
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	17	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	46	70
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés
Szórás	21	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	47	59
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés

Az egyéni önértékelés során a 2. csoport tagjai közül egy fő nem rendelkezett információval az alkritériumról. Az 1. csoport átlagosan 47 pontra értékelte a kritériumot, a 2. csoport értékelése az információval nem rendelkező értékelőket is figyelembe véve 46 pont. Mindkét esetben tehát a megvalósítás fázisába sorolták az alkritériumot, ha az egyéni munkák átlagos pontszámát tekintjük. Ha a 2. csoport csak azon értékelőit vizsgáljuk, akik rendelkeztek releváns információval akkor 50 pontot kapunk, ami szintén a PDCA ciklus megvalósítás szintjét jelenti.

A konszenzusteremtés során, az erősségek és fejlesztendő területek közös feldolgozását követően az 1. csoport megerősítette az egyéni értékelés eredményét, 47 pontot adott, azaz megvalósítás fázisába sorolta a kritériumot. A 2. csoport az egyéni munkák átlagánál magasabb pontszámot adott a szervezetnek az alkritérium vonatkozásában, 70 ponttal a megvalósítás fázisát követő ellenőrzés szintjére sorolta a kritériumot.

Az 1. csoport a közös munka eredményeként tehát a megvalósítás szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Személyes példamutatás, elszámoltathatóság, rendszeres tájékoztatás, konstruktív párbeszéd.	Munkatársak ösztönzése a visszajelzések nyújtására.
Vezető személyes példamutatása.	Költségvetési forrás szűkössége miatt a tanulmányi szerződések gyakoriságának növelése.
Munkatársak egyéni igényeinek figyelembe vétele.	Az élethosszig tartó tanulás támogatása, amelynek ne legyen gátja a humán erőforrás átmeneti kiesése a munkából.

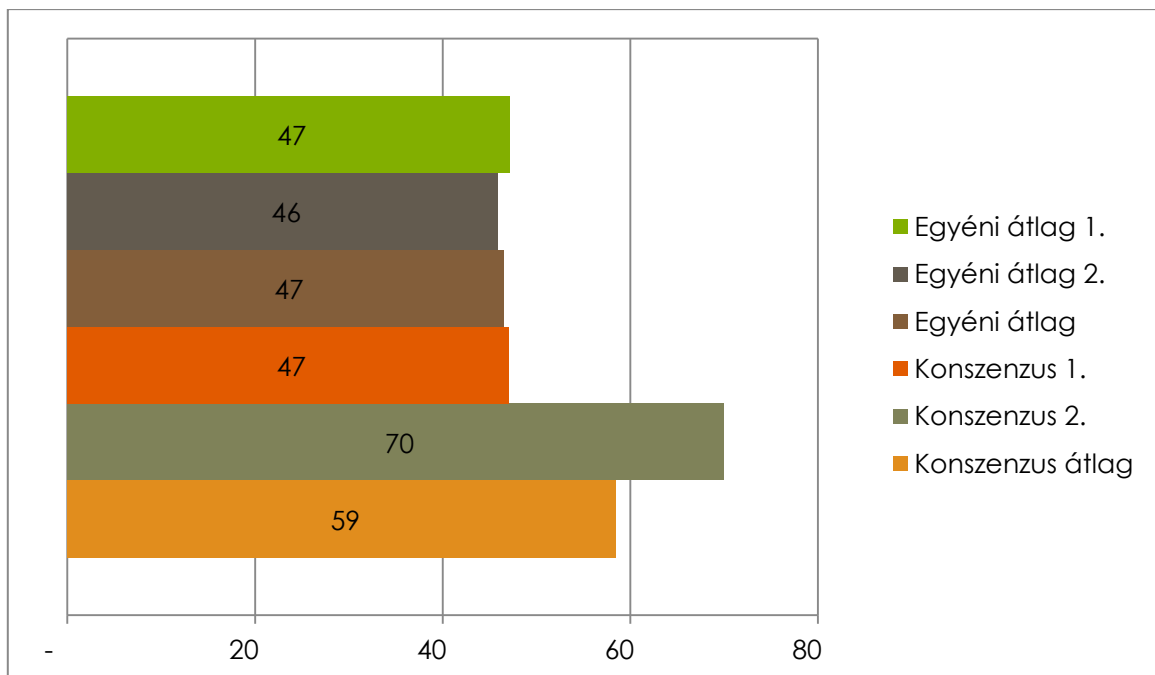
Jó eredmények, szép munka esetén a pozitív visszajelzés meghonosítása minden vezetői szinten.

Minimális lehetőség a fix juttatástól való eltérésre. Anyagi jutalmazásra minimális lehetőség.

A 2. csoport tagjai az ellenőrzés fázisába sorolták az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Személyes vezetői példamutatás. Megvalósulnak alulról jövő kezdeményezések. Elnöki dicséret, emlékgyűű Havi rendszerességgel írásos visszajelzés a fogalmazók részére (statisztikai adatokkal). Összdolgozói értekezletek után lehetőség a párbeszédre	Csoportok és az egyén munkájának értékelése, kimagasló munkavégzés esetében legalább szóbeli elismerés. Gyakoribb visszajelzésre lenne szükség a munkatársak számára a teljesítmény javítása érdekében. A személyes kontaktus mindig ösztönzőleg hat.

A két csoport munkáját együttesen tekintve látható, hogy a két konszenzusteremtés átlaga az ellenőrzés fázisába sorolja a kritériumot. A szöveges kifejtés vizsgálatakor észrevehető, hogy az 1. csoport több fejlesztendő területet, míg a 2. csoport több erősséget fogalmazott meg, ami összhangban van az adott pontszámmal. Összességében azonban mindkét terület esetén hasonló vagy egymást kiegészítő megállapításokat tett az alkritérium kapcsán.



3. ábra: 1.3 alkritérium eredményei

### 3.1.4. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon.

A vezetők feladata a kapcsolatok ápolása mindazokkal, akik érdekeltek a szervezettel vagy annak tevékenységével kapcsolatban. Ezért a szervezet vezetői célzott párbeszédet folytatnak a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel. A közszférában a vezetés az összekötő kapocs a szervezet és a politikai döntéshozók között.

Ez az alkritérium mutatja meg az egyik legfőbb különbséget a magán- és a közszféra között. A közszféra szervezeteinek különböző szempontokból kell a politikai döntéshozókkal fenntartott kapcsolataikat figyelemmel kísérniük. Egyrészt egyes politikusok vezetői funkciót tölthetnek be, hiszen – a közszféra vezetőivel közösen – célokat határoznak meg. Ezáltal a közszféra szervezetei a politikai döntéshozók által meghozott döntések végrehajtását irányító szervekként járnak el. Másrészt a politikai döntéshozók az érdekelt felek egy speciális csoportjaként is megjelenhetnek.

#### 3.1.4.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	29	71
Szint	Tervezés	Beavatkozás
Szórás	29	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	27	47
Szint	Tervezés	Megvalósítás
Szórás	29	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	28	59
Szint	Tervezés	Ellenőrzés

Az egyéni önértékelés során mindkét csoportból négy-négy fő nem rendelkezett információval az alkritériumról. Ennek nagy valószínűséggel az az oka, hogy maga az alkritérium, a politikai döntéshozókkal való kapcsolattartás kérdésköre nehezen értelmezhető igazságszolgáltatási szervek esetében. Ha figyelembe vesszük ezen értékeléseket is, akkor 29 illetve 28 pontos átlagot kapunk. Hogy pontosabban képet kapjunk az egyéni munka során kialakult pontozásról érdemes csak azon értékelőket vizsgálni, akik rendelkeztek releváns információval. Ebben az esetben már a tervezés fázisát meghaladó, megvalósítás PDCA ciklus szintet kapunk a 47 - 47 ponttal.

A konszenzusteremtés során, az erősségek és fejlesztendő területek közös feldolgozását követően mindkét csoport az egyéni munkák átlagánál magasabb pontszámot adott a szervezetnek az alkritérium vonatkozásában. Az 1. csoport 71 ponttal a beavatkozás szintjére

sorolta az alkritériumot, a 2. csoport 47 ponttal a megvalósítás fázisát látta indokoltnak az alkritérium tekintetében.

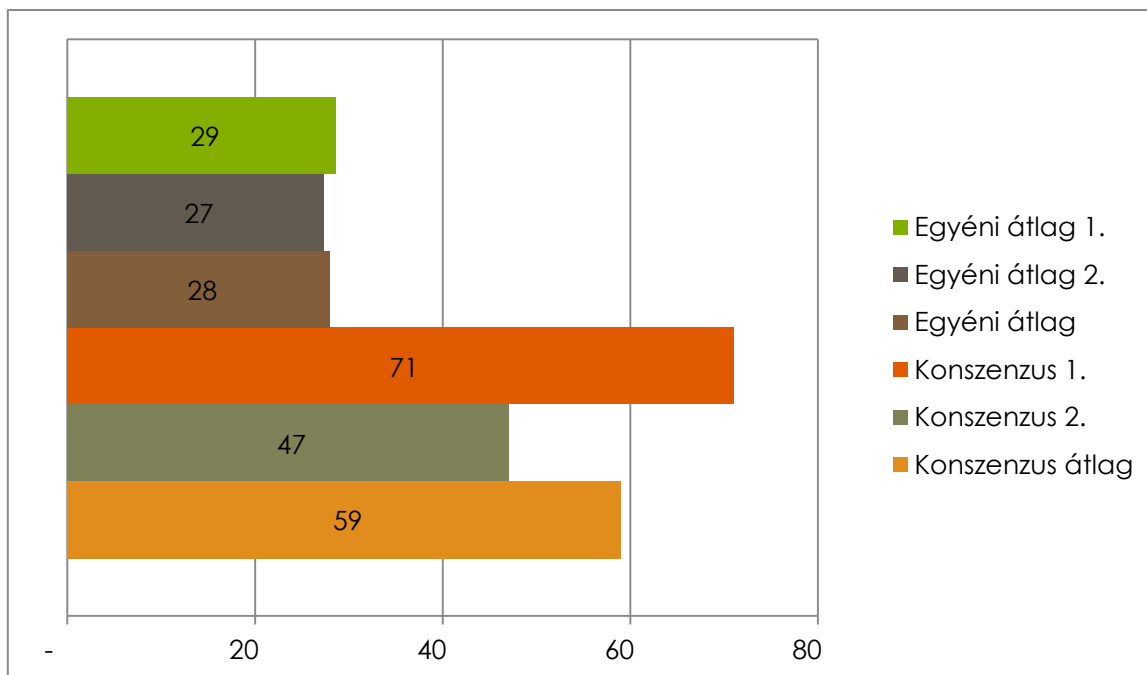
Az 1. csoport a közös munka eredményeként tehát a beavatkozás szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A hazai társszervezetekkel van kapcsolat, a kapcsolattartás eléri a célját, a napi működést maximálisan támogatja.</p> <p>A politikai döntéshozókkal, való kapcsolat a bíróságok, mint önálló hatalmi ág vonatkozásában szinte értelmezhetetlen.</p> <p>A törvényszékek tekintetében az OBH hatáskörébe tartozik a feladat.</p>	<p>A külföldi szervezetekkel a kapcsolattartás kialakítása, erősítése.)</p>

A 2. csoport tagjai a megvalósítás fázisába sorolták az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A bírósági hatalmi ág függetlenségére tekintettel politikai döntéshozókkal, végrehajtói hatalmi ággal értelemszerűen nem lehet kapcsolata a szervezetnek.</p> <p>Társszervekkel és érdekképviselői szervekkel jó az együttműködés (rendőrséggel, ügyészséggel, kormányhivatalokkal bejáratott, jó kapcsolat).</p>	<p>Az érdekelt felekkel kialakított kapcsolatok elemzése, eredményeinek ismertetése a szervezeten belül (pl.: együttműködés kereteiben milyen megállapodások).</p> <p>Kapcsolattartás nemzetközi szervezetekkel.</p>

A két csoport munkáját együttesen tekintve látható, hogy a két konszenzusteremtés átlaga az ellenőrzés fázisába sorolja az alkritériumot. Érdekes azonban megjegyezni, hogy a két konszenzus eredménye között két szint különbség is van, míg az első csoport a beavatkozás fázisát látja indokoltnak addig a második csoport a megvalósítás szintjét. A szöveges kifejtés vizsgálatakor észrevehető, hogy a pontbeli különbségek ellenére az erősségek és a fejlesztendő területek összhangban vannak egymással, a két csoport nem adott ellentmondó válaszokat.



4. ábra: 1.4 alkritérium eredményei

### 3.1.5. A kritérium értékelése

SWOT elemzés	
Erősségek	Gyengeségek
<p>Elnöki pályamű megléte, amely a teljes 6 éves ciklusra vonatkozóan tartalmazza a stratégiai célokat, szervezeti jövőképet.</p> <p>Rendszeres értekezletek a bírák és igazságügyi alkalmazottak körében.</p> <p>Átlátható vezetői struktúra.</p> <p>SZMSZ, jogszabályi háttér biztosítja az igazságszolgáltatási feladatok jogállami ellátását.</p> <p>Személyes vezetői példamutatás.</p>	<p>Középtávú stratégia hiánya.</p> <p>Visszajelzések hiánya.</p> <p>Csoportmunka hiánya (bíró, jegyző, tisztviselő).</p> <p>A csoportok és az egyén munkájának értékelése, kimagasló munkavégzés esetében legalább szóbeli elismerés hiánya.</p>
Fenyegetettségek	Lehetőségek
<p>Az erősen „bulvárosodó” sajtó.</p> <p>A fix juttatástól való eltérésre, az anyagi jutalmazásra szűk mozgástér áll rendelkezésre.</p>	<p>VIR fejlesztése.</p> <p>Munkatársak ösztönzése a visszajelzések nyújtására.</p> <p>Tanulmányi szerződések gyakoriságának növelése.</p>

Az élethosszig tartó tanulás támogatása.

A külföldi szervezetekkel kapcsolattartás kialakítása, erősítése.

Az érdekelt felekkel kialakított kapcsolatok elemzése, eredményeinek ismertetése a szervezeten belül (pl.: együttműködés kereteiben milyen megállapodások születtek).

### Egyéni értékelés átlaga

- 42
- Megvalósítás

### Konszenzus csoportok átlaga

- 63
- Ellenőrzés

### 3.1.6. Javasolt intézkedések

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
A A	99	99	99	99	1999. I. név.

## 3.2. Stratégiaalkotás és tervezés

A közigazgatási szervezet küldetésének és jövőképének megvalósítása megköveteli annak meghatározását, hogy „melyik az előre vezető út”, amelyet a szervezet követni kíván, továbbá a célok kitűzését, amelyeket el akar érni és azt a módot, ahogyan a folyamatokat mérni akarja. Ez egyértelmű és világos stratégiát igényel. A stratégiai célok kitűzése magában foglalja az alternatívák közötti választást, a közpolitikákon, közcélokon és az érdekelt felek igényein alapuló prioritások felállítását, valamint a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételét. A stratégia meghatározza a közigazgatási szervek által biztosított eredményeket (azaz a szervezet szolgáltatásait és a kapcsolódó termékeket), a szervezet által elérni kívánt hatásokat (a szervezet által kiváltott hatások következményeit), továbbá figyelembe veszi a siker szempontjából kritikus tényezőket is.

A sikeres végrehajtás érdekében a stratégiát tervekre, programokra, operatív és mérhető célokra kell lebontani. Az ellenőrzésnek és irányításnak a tervezés részét kell képeznie, továbbá figyelemmel kell lenniük a modernizáció és az újítás iránti igényre, ami a szervezet tevékenységének fejlesztésében segíti. A stratégia és a tervek megvalósításának kritikus szemmel történő figyelemmel kísérése lehetővé teszi, hogy szükség esetén be lehessen avatkozni, kiigazításokat lehessen tenni.

Azon szervezeteknél, illetve szervezeti egységeknél, amelyek nem rendelkeznek önálló stratégiával – mert az magasabb szervezeti szinten kerül kialakításra –, a szervezet hosszú távú tervezési folyamatait, illetve a magasabb szintű stratégiai tervezésben betöltött szerepét és feladatait kell az önértékelés során vizsgálni.

Például a 2.1. alkritériumnál azokat az adatgyűjtési folyamatokat kell értékelni, amelyek a szervezet hosszú távú tervezéséhez kapcsolódnak, és olyan adatokra irányulnak, amelyeket a szervezetre vonatkozó stratégia kialakításához gyűjtenek, dolgoznak fel és továbbítanak a magasabb szintű szervezethez. A 2.2. alkritériumnál is a szervezet hosszú távú tervezését és annak megfelelőségét kell vizsgálni.

### **3.2.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és terveit aktualizálásához.**

A PDCA ciklus (Plan/tervezés–Do/megvalósítás–Check/ellenőrzés–Act/beavatkozás) fontos szerepet játszik a közzsférába tartozó szervezet stratégiájának és terveinek kialakításában és megvalósításában. Mindez az érdekelt feleknek a jelenlét és a jövővel összefüggő igényeire, valamint a külső környezetben megmutatkozó hatásokra, eredményekre és fejleményekre vonatkozó megbízható információk gyűjtésével kezdődik. Ezek az információk egyaránt nélkülözhetetlenek a szervezet stratégiájának és egyéb terveinek kialakításához, és a szervezet teljesítményéhez kapcsolódó fejlesztési akciók kijelöléséhez és menedzseléséhez.

A PDCA ciklusban alkalmazott szemléletnek megfelelően a rendszeres ellenőrzést az érdekelt felekkel együtt kell elvégezni, hogy változó igényeiket és azok kielégítését a szervezet követni tudja. Az információk minősége és az érdekelt felek visszajelzéseinek rendszeres elemzése az eredmények elérésének előfeltétele.



### 3.2.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	32	46
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	32	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	24	60
Szint	Tervezés	Ellenőrzés
Szórás	29	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	28	53
Szint	Tervezés	Ellenőrzés

Az alkritérium tekintetében magas volt a bizonytalan válaszadók száma, a 19 kitöltőből 7 nem tudott érdemben választ adni a kérdésre, ennek nagy valószínűséggel az az oka, hogy a Törvényszéken klasszikus értelemben vett stratégia nincs, ennek funkcióját az Elnök asszony által készített pályamű, valamint az OBH stratégiája tölti be. A bizonytalan válaszadók okán az alkritériumra adott pontszámok magas szórását mutatnak. A 1. és a 2. csoport bár közel azonos pontszámra értékelte az alkritériumot, csoportonként szegmentálva az átlag a PDCA más és más szintjére sorolta azt. A teljes kitöltői létszám tekintetében az átlag a tervezés szintjére sorolta a kérdést, a viszonylag alacsony pontszámhoz azonban hozzájárultak a bizonytalan kitöltők.

A konszenzusteremtés során a csoportok már magasabb szintre helyezték az kritériumot, az 1. csoport a megvalósítás, míg a 2. csoport az ellenőrzés szintjére.

Az 1. csoport tehát a megvalósítás szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

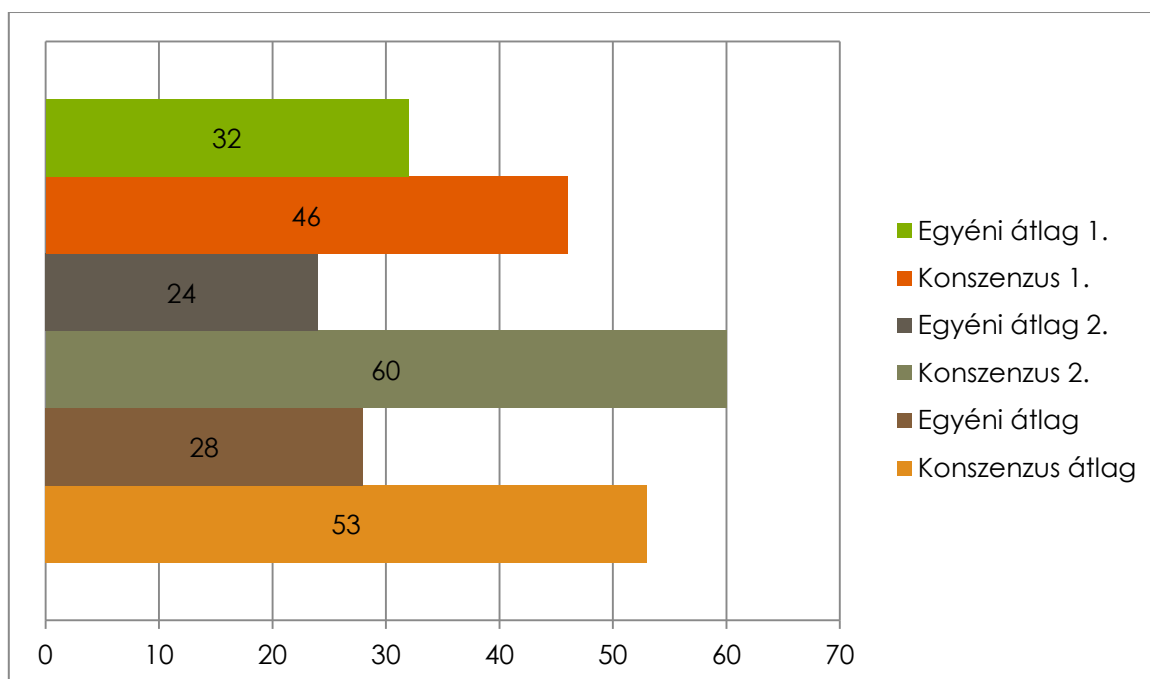
Erősségek	Fejlesztendő területek
Tervezett és rendszeres adatgyűjtés. Elnöki pályamű. Értekezletek, visszajelzések beérkezése ezeket is felhasználva a BKT elnöke határozatokat hoz.	A BKT klasszikus stratégiával nem rendelkezik, az OBH elnökének van stratégiája, és a BKT azt elfogadva végzi a tevékenységét.

A 2. csoport az ellenőrzés fázisába sorolták az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
A szervezet működéséhez szükséges információk gyűjtése. Ügyforgalmi adatok beszerzése, elemzése. Ügyforgalmi tendenciák rendszeres	Érdekeltek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó adatgyűjtés.

ismertetése, következtetések levonása a szakmai, illetve az igazgatási fórumokon.

A két csoport átlaga az ellenőrzés fázisába sorolja a kérdést, az erősségek és a fejlesztendő területeket vizsgálva látható, hogy a két csoport nem adott ellentmondó válaszokat. Az ellenőrzés fázisát a csoportok véleménye alapján a szervezet adatgyűjtései, azok elemzése, felhasználása támasztja alá, azonban felmerül a kérdés, hogyha klasszikus értelemben vett stratégia nem áll rendelkezésre, ezen adatgyűjtések eredményei hogyan hasznosulhatnak a dokumentumban.



5. ábra: 2.1 alkritérium eredményei

### 3.2.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit.

A stratégiaalkotás elsődlegesen a szervezet stratégiai céljainak kialakítását jelenti. E stratégiának összhangban kell állnia a szervezetre vonatkozó magasabb szintű közpolitikákkal, az érdekelt felek igényeivel, a vezetés által meghatározott jövőképpel, valamint a szervezet teljesítményével és a külső környezettel kapcsolatban gyűjtött adatokkal. A felső vezetés által hozott döntéseknek és megállapított prioritásoknak világos célkitűzéseket kell tartalmazniuk a szervezet eredményeire és társadalmi hatásaira, valamint azok elérésének módjára vonatkozóan. A közszolgálati szervezet stratégiájában a társadalmi környezetre gyakorolt hatásra is utalni kell.

A tervezésnek olyan módszertani megközelítést kell tartalmaznia, amely a szervezeteket minden szinten a stratégiai célok elérése felé vezeti (azaz biztosítja, hogy a szervezet célkitűzései minden szinten összhangban álljanak a szervezet stratégiájával). A célok kitűzése

és a stratégiai elképzelések eléréséhez szükséges feltételek meghatározása – amely alapos kockázatelemzésen és e kockázat kezelésén nyugszik – a hatékony végrehajtás és nyomon követés megvalósításában kulcsszerepet játszik. A végrehajtás következő fázisában alkalmazott mutatókat és eredményellenőrző rendszereket a tervezés során kell meghatározni.

A szervezet stratégiája és az ahhoz kapcsolódó intézkedési tervek teremtik meg az alapot a szervezet eredményeinek méréséhez és értékeléséhez a CAF modell Eredmények oldali területein, azaz az állampolgárok/ügyfelek (6. kritérium), a munkatársak (7. kritérium), a társadalmi felelősségvállalás (8. kritérium) és a kulcsfontosságú eredmények (9. kritérium) vonatkozásában.

### 3.2.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	26	36
Szint	Tervezés	Megvalósítás
Szórás	26	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	26	46
Szint	Tervezés	Megvalósítás
Szórás	27	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	26	41
Szint	Tervezés	Megvalósítás

Az alkritérium tekintetében – feltehetően az előző alkritériumnál jelzett okok miatt– ez esetben is magas volt a bizonytalan kitöltők száma, a teljes létszám tekintetében 37% nem tudott érdemben választ adni a kérdésre. Mind az 1., mind a 2. csoport a tervezés fázisára sorolta az alkritériumot, az azonos pontszám következtében az átlag megegyezik a csoportok által adott átlagos pontszámokkal.

A konszenzusteremtés során az értékelők azonban már a PDCA magasabb szintjére, a megvalósítás fázisára helyezték az alkritériumot.

Az 1. csoportnál erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

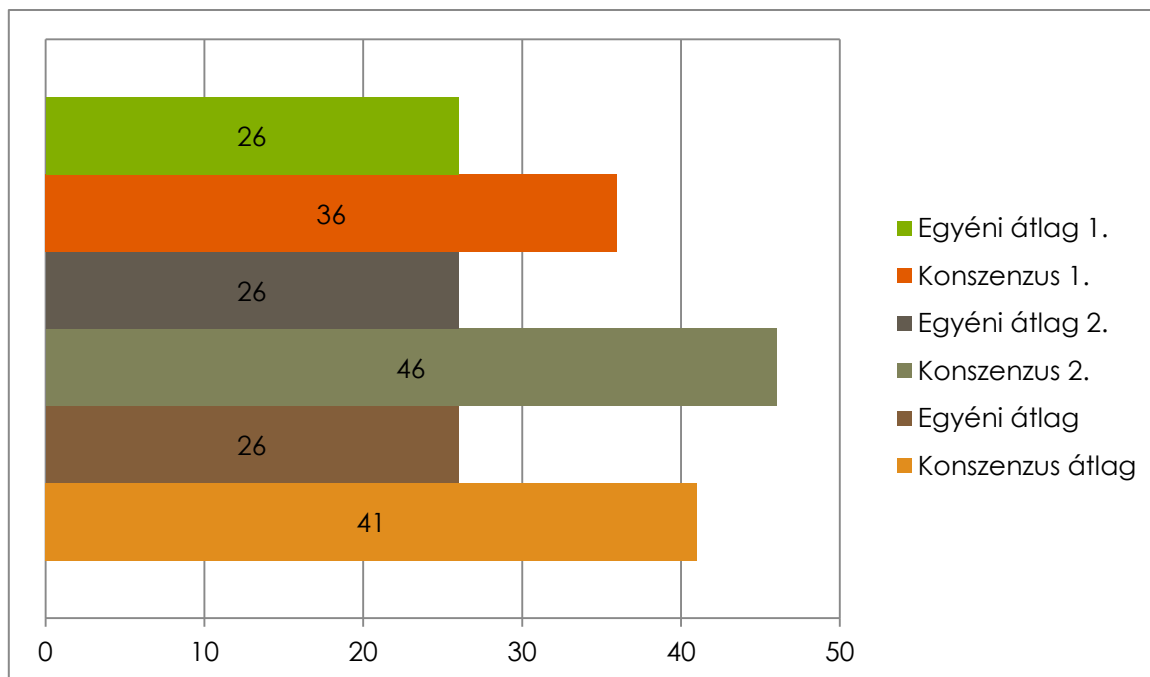
Erősségek	Fejlesztendő területek
Vannak alapos, megbízható adatokra épülő stratégiai tervek.	Az ország és a megye területén meglévő, eltérő igények közötti egyensúly megteremtése (elsősorban az OBH hatáskörébe tartozik).
Célok és feladatok kialakítása a szervezet jövőképe és az érdekelt felek igényei alapján.	Hosszú távú feladatok nincsenek meghatározva, hosszú távú stratégia hiánya.
Bár stratégiával nem, de elnöki pályaművel	

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>rendelkezünk, amely a bíróság minden területére kiterjedően meghatározza az irányt, az elvárásokat, a legfontosabb elveket és célokat.</p> <p>A célkitűzéseket az elnök konkrét döntések és intézkedések keretében valósítja meg.</p> <p>A bíróság jövőképének kialakításában a munkatársak is részt vesznek közvetve, mert a visszajelzéseiket, az észrevételeiket a bíróság vezetése figyelembe veszi.</p>	<p>Az intézményi stratégiával egy, bírósági munkatársakból és külső szakértőkből álló teamnek kellene foglalkozni.</p>

A 2. csoport tagjai a konszenzusteremtés eredményeként megvalósítás fázisába sorolták az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>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.</p> <p>Az érdekelt feleket bevonja a szervezet stratégiájának és terveinek kialakításába.</p> <p>A célok megfelelő kitűzése. Beavatkozás a szükséges területeken.</p>	<p>A feladatok és az érdekelt felek általi követelmények közötti egyensúly megteremtése.</p> <p>A tervezés fázisában szélesebb körű véleményeztetés megvalósítása (igazgatási jellegű feladatok).</p>

Bár a két csoport által azonosított erősségek és fejlesztendő területek között feloldhatatlan ellenmondás nem merült fel, ez esetben is látható, hogy az intézményi stratégia hiánya nehezen értelmezhetővé teszi a kérdést. A két csoport konszenzusos átlaga szintén a megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot.



6. ábra: 2.2 alkritérium eredményei

### 3.2.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében.

A szervezet által kidolgozott stratégia lebontásának sikeressége a hozzá kapcsolódó tervek és programok minőségétől, kidolgozottságától függ, amibe beletartozik az egyes szervezeti egységekre és személyekre meghatározott célok és elvárt eredmények meghatározása is. Az érdekelt feleket és a különböző szervezeti szintek munkatársait ezért megfelelően tájékoztatni kell a rájuk vonatkozó hosszú és rövid távú célokról a stratégia hatékony és egységes megvalósításának biztosítása érdekében.

A stratégiát le kell bontani a szervezet minden egyes szintjére. A vezetésnek biztosítania kell, hogy a megfelelő eljárásokat, program- és projektmenedzsmentet, illetve szervezeti megoldásokat alkalmazzák a hatékony és ütemezett végrehajtás érdekében.

A szervezeteknek következetesen és kritikus szemmel kell figyelemmel kísérniük stratégiájuk és terveik végrehajtását, és ez alapján indokolt esetben módosítani, illetve korszerűsíteni kell gyakorlataikat és folyamataikat.

#### 3.2.3.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	57	63
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	25	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	27	62
Szint	Tervezés	Ellenőrzés
Szórás	33	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	43	63
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés

Az alkritérium tekintetében – feltehetően a 2.1-es alkritériumnál jelzett okok miatt – szintén magas volt a bizonytalan kitöltők száma. 6 kitöltő nem tudott érdemben választ adni, ennek okán a szórás is magas. Az egyéni kitöltők pontszámainak csoportok szerinti átlagolása nagy eltérést mutat. Míg az 1. csoport az ellenőrzés fázisába, addig a 2. csoport két szinttel alacsonyabbra, a tervezés szintjére sorolta az alkritériumot. A teljes önértékelői csoportra kalkulált átlag a megvalósítás állapotába helyezte a kérdést. Az 1. csoport válaszai között a kommunikációval kapcsolatos kérdések ellentmondást mutattak melyet a konszenzusteremtés során finomítottak a résztvevők.

A csoportok konszenzuson alapuló értékelése között jóval nagyobb összhang mutatkozik, mind a két csoport – mindössze egy pont eltéréssel – az ellenőrzés fázisába sorolta az alkritériumot.

Az 1. csoportnál erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

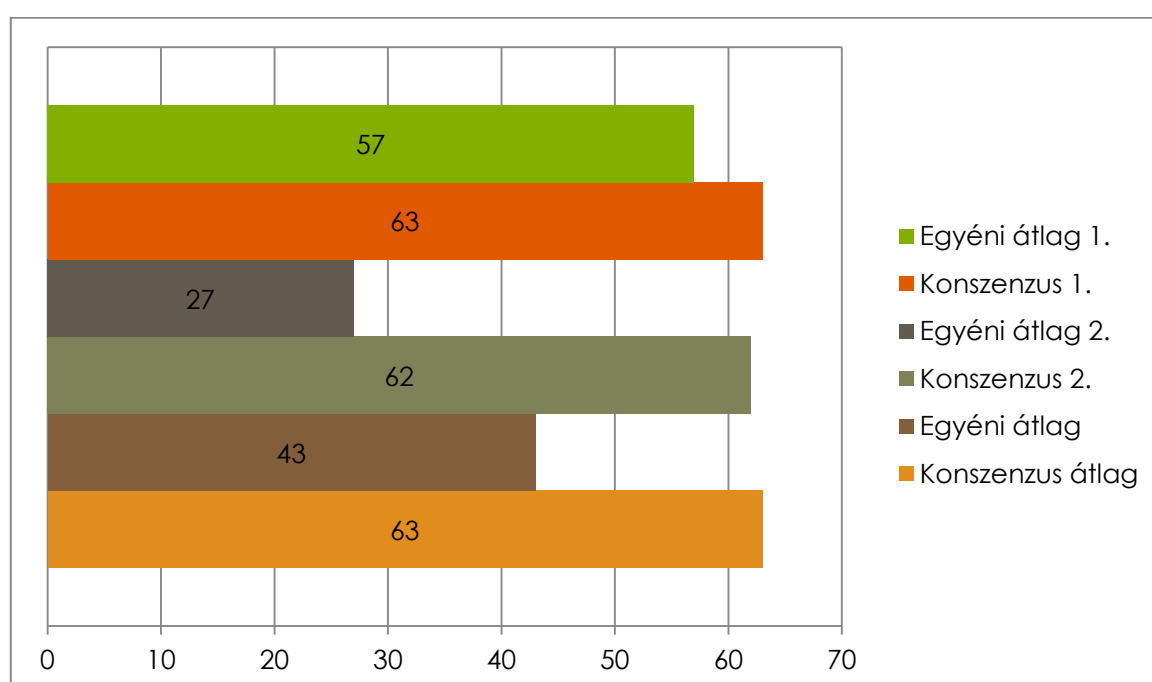
Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>Célok, tervek ismertetése.</p> <p>A szervezet szintjeinek tevékenységét, működési feltételeinek alakulását, létszámhelyzetét rendszeresen értékeli (összbírói értekezlet), statisztikák tömege.</p> <p>Az elnök folyamatosan kommunikálja a célkitűzéseit, a terveit, az elvárásait mind a vezetők, mind a munkatársak irányába, (értekezletek, fórumok mindenki előtt nyitva állnak, kérdés-válasz).</p> <p>Mérésekkel, számításokkal alátámasztott vezetői döntések és intézkedések.</p> <p>Az elnök folyamatosan figyelemmel kíséri a döntéseit és szükség esetén revideálja azokat.</p>	<p>Felső vezetés kommunikációja megfelelő, alsóbb szervezeti egységek részére már hiányosabb kommunikáció.</p> <p>Kommunikáció kétirányúsítása.</p> <p>A mérési módszerek hatékonyságának növelése és elterjesztése a bíróság szinte valamennyi tevékenységi körében (igazgatási területen mérések bevezetése).</p>

A 2. csoport tagjai a konszenzusteremtés eredményeként ellenőrzés fázisába sorolták az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A stratégiai és működési célok megfelelő lebontása az egyes szervezeti egységek között. A hatékonyság alátámasztása</p>	<p>Olyan módszerek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek a stratégia végrehajtása céljából rendszeres időközönként a szervezet minden</p>

Erősségek	Fejlesztendő területek
mérőszámokkal.	szintjének (szervezeti egységek, tevékenységi körök, teljes szervezet) teljesítményét figyelemmel kísérik, mérik és/vagy értékelik.

Az adott válaszokból észrevehető, hogy az 1. csoport több információval rendelkezett a kérdésben (1 bizonytalan kitöltő), addig a másik csoport kevesebb erősséget és fejlesztendő területet tudott beazonosítani (5 bizonytalan kitöltő). Az 1. csoport válaszaiból jól látható az is, hogy a kommunikáció kapcsán erősségek és fejlesztendő területek is megfogalmazásra kerültek. Mindezek mellett azonban fontos megjegyezni, hogy az alkritérium a stratégiaalkotás és tervezés kritérium tekintetében a legmagasabb pontszámot érte el.



7. ábra: 2.3 alkritérium eredményei

### 3.2.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat.

A közsférában is szükség van az innovációra, hogy a szervezet képes legyen az állampolgárok/ügyfelek új elvárásait kezelni, a szolgáltatások minőségét javítani és a költségeket mérsékelni.

Az innováció több módon valósulhat meg:

- a meglévő szolgáltatásokkal és termékekkel kapcsolatos innovatív módszerek és eljárások alkalmazásával (megújításával), mint pl. az állampolgárok/ügyfelek bevonása a tervezési és szolgáltatási folyamatokba,
- új munkamódszerek bevezetése és alkalmazása;

- olyan új szolgáltatások vagy termékek bevezetésével, amelyek az állampolgárok/ügyfelek számára magasabb hozzáadott értéket képviselnek.

A tervezési szakasz különösen fontos a későbbi döntések, a szolgáltatások nyújtása és a szervezetnél megvalósuló innovációk értékelése szempontjából. A vezetés elsődleges felelőssége ezért egy olyan nyílt, támogató légkör megteremtése és kiterjesztése, amelyben a javító szándékú javaslatok bátorításra találnak, bárhol is érkeznek.

### 3.2.4.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	54	54
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	18	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	23	32
Szint	Tervezés	Megvalósítás
Szórás	19	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	39	43
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás

Az alkritérium tekintetében a bizonytalan válaszadók száma elhanyagolható, azonban mind a három fő a 2. csoport értékelői közül került ki, ennek következtében jelentős eltérés látható a csoportok átlagai között. Míg a 2. csoport a tervezés, addig az 1. csoport két szinttel magasabbra az ellenőrzés fázisába sorolta az alkritériumot, a teljes átlag a megvalósítás szintjére helyezte a kérdést.

Jelen alkritérium tekintetében a konszenzusteremtés is szintek közötti eltérést mutat. A 2. csoport 32 ponttal a megvalósítás szintjére sorolta az alkritériumot. Az 1. csoport 54 ponttal a megvalósítást követő ellenőrzés fázisát látta indokoltnak az alkritérium tekintetében. A konszenzusos értékelések összesített átlag pontszáma a megvalósítás szintjére sorolta az alkritériumot.

Az 1. csoport tehát a közös munka eredményeként az ellenőrzés szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Számítástechnikai fejlesztés, e-eszközök hangsúlyosabb használata.	Munkatársakban a változásra való nyitottság ösztönzése.
Korszerűsítés, változás iránti igényeknek megfelelő gondolkodásmód, erőforrás biztosítására való törekvés.	Egymástól tanulás, tanulóműhelyek kialakítása. A nagyobb tapasztalattal rendelkező oktatóanyagok segítségével segíthetnék a munkatársak (főleg az új munkatársak) munkáját.
Korszerűsítés igénye.	tanulóműhelyek tapasztalattal készítésével (főleg az új munkatársak) munkáját. E-kormányzati

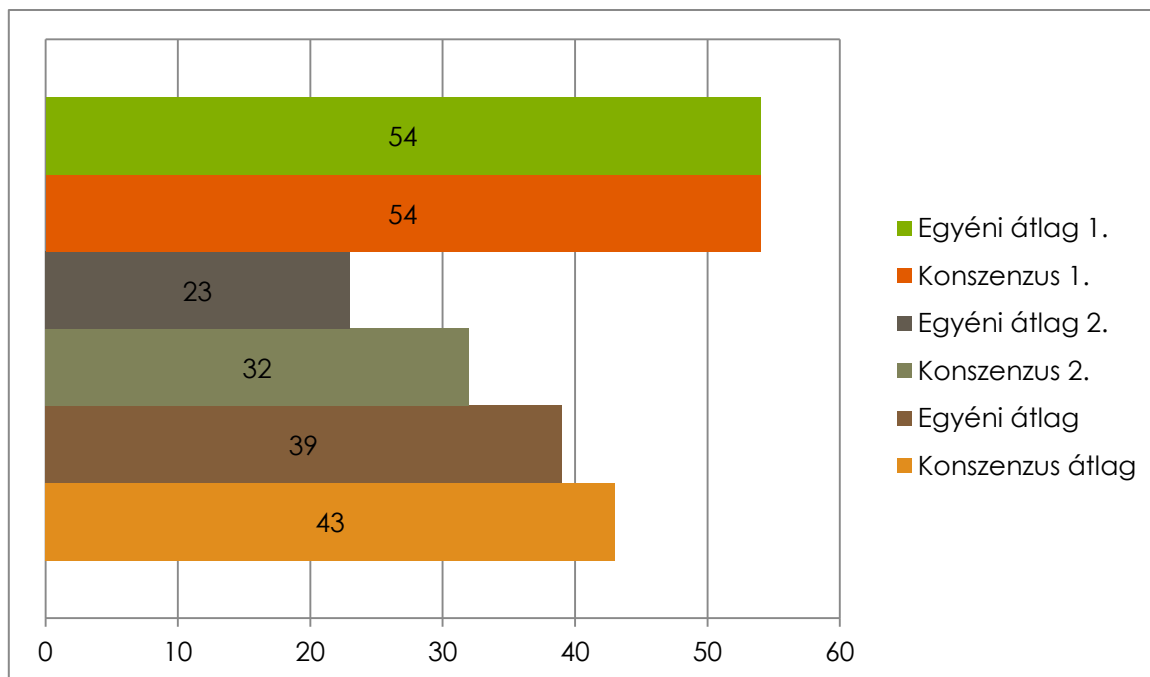


Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A BKT elnöke volt a jó gyakorlat elvének egyik meghatározó személye, elkötelezett az innováció iránt, más bíróság által kitalált és bevezetett gyakorlatot, módszert - figyelemmel a helyi sajátosságokra - mi is bevezetjük és figyelemmel kísérjük annak gyakorlati tapasztalatait</p>	<p>eszközök fejlesztése. Innovatív megoldások, változások elfogadtatása (megtervezett, hatékonyabb, rugalmasabb bevezetés és átállás).</p>
<p>Alulról jövő ötletek befogadása, megvalósítása.</p>	
<p>A BKT-n igyekszünk az új, a bírósági szervezetrendszerben akár szokatlan gyakorlatot meghonosítani, amennyiben az a célkitűzésekkel összhangban van, hatékony és költségtakarékos (Sok innovatív ötlet, ami megvalósul pl.: hangfelismerő szoftver, szabadság nyilvántartó program, motoros futár küldeményekre.).</p>	

A 2. csoportnál a megvalósítás szintjének alátámasztásául az alábbiakat sorolta fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>Új innovációs kultúra kialakítása (vezetés részéről érkező innovatív kezdeményezések pl.: biciklivel kézbesítés, gépjárműre előzetes regisztráció).</p>	<p>Irodai technikai eszközök magasabb színvonalú biztosítása (új eszközök beszerzése).</p>
<p>A korszerűsítés és innováció, valamint azok megvalósításának megvitatása az érdekelt felekkel.</p>	<p>Az elektronikus ügykezelés a gyakorlatban nem működik.</p>
	<p>Informatikai eszközök (hardver, szoftver) beszerzése, alkalmazása pl: tárgyaló foglaló rendszer.</p>

Az 1. és a 2. csoport résztvevői által felsorolt erősségek és gyengeségek között nem látható ellentmondás. A 2. csoport a fejlesztendő területek felsorolásánál nagyobb hangsúlyt fektetett az irodai, illetve informatikai eszközök korszerűsítésére, ami összhangban van a konszenzusteremtés során adott pontszámmal is.



8. ábra: 2.4 alkritérium eredményei

### 3.2.5. A kritérium értékelése

SWOT elemzés	
Erősségek	Gyengeségek
<p>Tervezett és rendszeres adatgyűjtés.</p> <p>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.</p> <p>Az érdekelt feleket bevonja a szervezet stratégiájának és terveinek kialakításába.</p> <p>A stratégiai és működési célok megfelelő lebontása az egyes szervezeti egységek között. A hatékonyság alátámasztása mérőszámokkal.</p> <p>Korszerűsítés, változás iránti igényeknek megfelelő gondolkodásmód, erőforrás biztosítására való törekvés.</p>	<p>Középtávú stratégia hiánya.</p> <p>Egyirányú kommunikáció.</p> <p>Az alsóbb szervezeti egységek részére hiányosabb kommunikáció.</p> <p>Innovatív megoldások, változások elfogadtatásának hiánya.</p> <p>Ellentmondásokat tartalmazó kommunikáció.</p>
Fenyegetettségek	Lehetőségek
<p>A feladatok és az érdekelt felek általi követelmények közötti egyensúly megteremtésének hiánya.</p>	<p>Érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó adatgyűjtés.</p>

Az elektronikus ügykezelés a gyakorlatban nem működik.

A munkatársak nem ösztönöztek a változásra való nyitottságra.

Informatikai eszközök (hardver, szoftver) beszerzésének, alkalmazásának (pl: tárgyaló foglaló rendszer) elmaradása.

Hosszú távú feladatok meghatározása, hosszú távú stratégia elkészítése.

Az intézményi stratégiával egy, bírósági munkatársakból és külső szakértőkből álló team létrehozása.

A korszerűsítés és innováció, valamint azok megvalósításának megvitatása az érdekelt felekkel.

### Egyéni értékelés átlaga

- 34
- Megvalósítás

### Konszenzus csoportok átlaga

- 50
- Megvalósítás

### 3.2.6. Javasolt intézkedések

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
A A	99	99	99	99	1999. I. név.

### 3.3. Munkatársak

A munkatársak a szervezet legfontosabb értékei. Ennek megfelelően a szervezet feladata a munkatársak szaktudásának és képességeinek kezelése és fejlesztése egyéni és szervezeti szinten, a szervezet céljainak elérése és a folyamatok eredményes és hatékony működtetése érdekében. A tisztelet és a méltányosság, a nyílt párbeszéd, a felhatalmazás, az elismerés és odafigyelés, valamint a biztonságos munkavégzés és az egészséges munkakörnyezet megteremtése alapvetően fontos ahhoz, hogy a munkatársak elkötelezetten csatlakozzanak a szervezethez a siker felé vezető úton.

A szervezet és a munkatársak irányítása a változások idején különösen fontos. A vezetői készségek fejlesztése, a tehetséggondozás és a stratégiai munkaerő-tervezés döntő tényezők a szervezet sikerességében, mivel a személyi állomány gyakran a szervezet legnagyobb befektetése. Az eredményes és hatékony emberierőforrás-menedzsment és vezetői magatartás hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy elérje stratégiai céljait, valamint hogy hasznosítsa a munkatársak erősségeit és képességeit e célok elérése érdekében. A sikeres emberierőforrás-menedzsment és vezetői magatartás előmozdítja a munkatársak elkötelezettségét, motiváltságát, fejlődését és részvételét. A teljes körű minőségirányítással összefüggésben fontos annak felismerése, hogy csak elégedett munkatársak révén juthat el a szervezet az elégedett ügyfelekig.

#### 3.3.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze.

A munkatársak, a munkahelyi kultúra és a munkahelyi környezet menedzselésére irányuló stratégiai és átfogó megközelítés egy szervezetnél fontos része a stratégiai tervezésnek. Az eredményes emberierőforrás-menedzsment elősegíti, hogy a munkatársak hasznosan és sikeresen kapcsolódjanak be a szervezet küldetésének, jövőképének és céljainak megvalósításába. Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a szervezet által meghatározott emberi erőforrások összhangban állnak-e a szervezet stratégiai céljaival, azaz az emberi erőforrások meghatározására, fejlesztésére, elosztására és figyelembevételére a siker elérése érdekében és annak megfelelően került-e sor. A kérdések arra irányulnak, hogy a szervezetnek hogyan sikerül érdekeltté tennie és megtartania azokat a munkatársakat, akik képesek az ügyfelek igényeit és elvárásait figyelembe vevő stratégiákban és intézkedési tervekben megfogalmazott célokkal összhangban végezni tevékenységüket. Mindez kiterjed a rendelkezésre álló és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet rendszeres elemzésére, továbbá az emberierőforrás-menedzsment terén egy olyan politika kialakítására és bevezetésére is, amely objektív követelményeket állít fel a munkaerő-felvétellel, az életpályával, az előmenetellel, a javadalmazással és az irányítási feladatokkal kapcsolatban.

##### 3.3.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	57	57
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	28	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	39	85
Szint	Megvalósítás	Beavatkozás
Szórás	28	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	48	71
Szint	Megvalósítás	Beavatkozás

Az egyéni önértékelés során a 2. csoport tagjai közül egy fő nem rendelkezett információval az alkritériumról. Az 1. csoport átlagosan 57 pontra értékelte a kritériumot, a 2. csoport értékelése az információval nem rendelkező értékelőket is figyelembe véve 39 pont. Az 1. csoport tehát az ellenőrzés fázisába sorolta az alkritériumot, ha az egyéni munkák átlagos pontszámát tekintjük. A 2. csoport esetében a 37 pontos átlag a megvalósítás fázisát jelenti, ha a csoport csak azon értékelőit vizsgáljuk, akik rendelkeztek releváns információval akkor a PDCA ciklus ugyanazon szintjét jelentő 44 pontot kapunk.

A konszenzusteremtés során, az erősségek és a fejlesztendő területek közös átbeszélését követően az 1. csoport megerősítette az egyéni értékelés eredményét, 57 pontot adott, azaz ellenőrzés fázisába sorolta a kritériumot. A 2. csoport az egyéni munkák átlagánál magasabb pontszámot adott a szervezetnek az alkritérium vonatkozásában, 85 ponttal a beavatkozás szintjére sorolta az alkritériumot.

Az 1. csoport a közös munka eredményeként tehát az ellenőrzés szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Életpályamodell. Megfelelő képzettségű, végzettségű munkatársak foglalkoztatása.	A státusok eloszlása országosan, vagy egyes megyéken belül egyenlőtlen (elsősorban az OBH hatáskörébe tartozik).
Kompetencia meghatározása. Megfelelő erőforrás és létszámgazdálkodás.	Nagy a munkateher, az állami költségvetés nagyobb munkaerő létszám foglalkoztatását nem teszi lehetővé
Törekvések vannak a megfelelő létszám biztosítására, részletes szabályozott előmeneteli rendszer.	Teljesítmény elismerése, tágabb körű ösztönzési rendszer kiépítése, rendszeresítése.
Az elnök asszony az esetleges pénzügyi jutalmazáskor a differenciálás indokolásaként mindig elmondja az általa figyelembe vett szempontokat. Lehetőség szerint megvalósul a teljesítményalapú jutalmazás.	Bérezési rendszer fejlesztése (költségvetési, jogállási törvények szabályozzák bérezési rendszert).

A 2. csoport tagjai a beavatkozás fázisába sorolták az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
A jelenlegi és jövőben emberierőforrás-szükséglet rendszeres elemzése figyelembe véve a szervezet stratégiáját.	A teljesítmény elismerését támogató kultúra kialakítása.

Az adott emberi erőforrás átcsoportosítása, kirendelése.

Emberierőforrás-szükséglet tervezése.

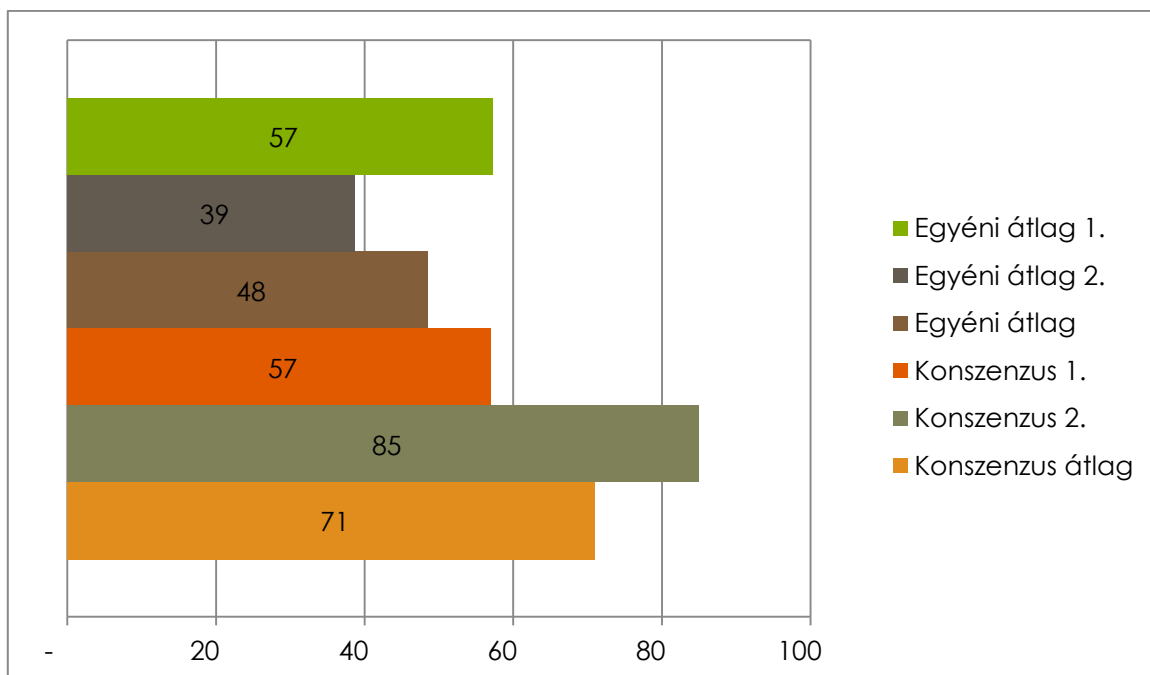
Törekvés az objektív felvételi rendszer kialakítására

Több státuszt kellene biztosítani a felsőfokú bírósági ügyintézők részére. Minden bírói tanács mellé kellene egy-egy felsőfokú ügyintéző.

A minőségi munkavégzés anyagi elismerése, differenciálással.

A bíróság sokszor nem képes megtartani az emberi erőforrásait, nagy a fluktuáció a magánszférába, ez gyakran a kis számú bírói státusszal és az alacsony bérekkel magyarázható.

A két csoport munkáját együttesen vizsgálva látható, hogy a két konszenzusteremtés átlaga a beavatkozás fázisába sorolja a kérdést. A szöveges kifejtésnél, a két csoport munkájában több közös pontot is találunk mind az erősségeket mind pedig a fejlesztendő területeket tekintetében.



9. ábra: 3.1 alkritérium eredményei

### 3.3.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit.

A 3.2. alkritérium fontos elemeként azt vizsgálja, hogy a szervezet milyen módon méri fel, fejleszti és támogatja a munkatársak kompetenciáit. Ha a szervezet megteremtí a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék saját kompetenciájukat, nagyobb felelősséget vállaljanak, és nagyobb kezdeményezőkézséget tanúsítsanak, akkor a

munkatársak is hozzájárulnak munkahelyük fejlesztéséhez. Ehhez az szükséges, hogy a munkatársak saját teljesítménycéljai összhangban álljanak a szervezet stratégiai céljaival, és hogy bevonják a munkatársakat a képzésükhöz, motivációjukhoz és elismerésükhöz kapcsolódó szervezeti politikák (irányelvek) kidolgozásába. A gyakorlatban ez egy olyan, kompetenciákra irányuló stratégiát jelent, amely tartalmazza a munkatársak kompetenciáinak fejlesztésével kapcsolatos igényeket, valamint a fejlesztés kapcsán alkalmazandó módszereket (pl. a kollégáktól történő tanulás, munkakörváltás, továbbképzés).

### 3.3.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	47	48
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	30	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	41	53
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés
Szórás	37	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	44	51
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés

Az egyéni önértékelés során a 2. csoport tagjai közül két fő nem rendelkezett információval az alkritériumról. Az 2. csoport átlagosan 47 pontra értékelte az alkritériumot, a 2. csoport értékelése az információval nem rendelkező értékelőket is figyelembe véve 41 pont. Az 1. csoport tehát a megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot, ha az egyéni munkák átlagos pontszámát tekintjük. A 2. csoport esetében a 41 pontos átlag a megvalósítás fázisát jelenti, ha a csoport csak azon értékelőit vizsgáljuk, akik rendelkeztek releváns információval akkor a PDCA ciklus magasabb, ellenőrzés szintjét jelentő 53 pontot kapunk.

A konszenzusteremtés során, az erősségek és a fejlesztendő területek megvitatását követően az 1. csoport megerősítette az egyéni értékelés eredményét, 48 pontot adott, azaz megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot. A második csoport az egyéni munkák átlagánál magasabb pontszámot adott a szervezetnek az alkritérium vonatkozásában, a konszenzus eredménye összhangban a korigált egyéni átlaggal 53 pont, ami az ellenőrzés szintjére sorolja az alkritériumot.

Az 1. csoport a közös munka eredményeként tehát a megvalósítás szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Szervezett kereteken belül zajló, kötelező és	Az új munkatársak betanításának hiánya

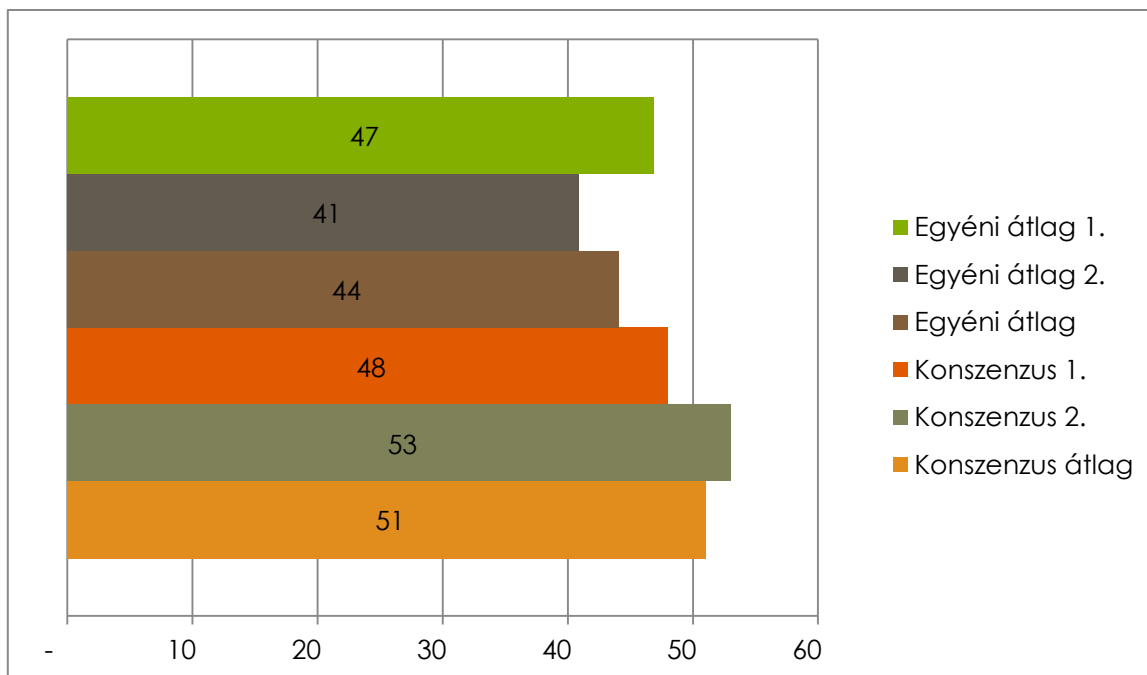


szabadon választott elemekből álló, folyamatos képzési lehetőség.	(ÁROP pályázat megoldást tervez fejlesztésére).
Képzési terv (fogalmazók, titkárok részére rendelkezésre áll), korszerű képzési módszerek (országos, központi képzés Magyar Bíróképző Akadémián, amely sokoldalú, részletes képzéseket biztosít).	Nincs olyan stratégia, amely a felmért kompetenciák fejlesztésére, illetve hasznosítására irányulna.
Az egyes kompetenciákhoz illeszkedő képzések támogatása.	Nem mérik fel, hogy ki mihez ért a legjobban, így egyes kompetenciák rejtve maradnak. Pénzügyi erőforrást nem igénylő képzéseknél is előfordul visszautasítás, azonban nem minden esetben történik meg ennek indoklása.

A 2. csoport tagjai az ellenőrzés fázisába sorolták az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
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.	A szervezet megteremti a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék saját kompetenciájukat (anyag támogatás, szabadidő).
Bíróképző Akadémia képzései, konferenciák széles lehetőséget nyújtanak a szakmai fejlődésre.	Korszerű képzési módszerek bevezetése. Ehhez a megfelelő szervezeti keretek biztosítása.
A munkatársi kompetenciákról a lehető legszélesebb körű adatszolgáltatás.	Új munkatársak beilleszkedésének hatékonyabb elősegítése - mentorálási módszer egységes alkalmazása..

A csoportok munkáját együttesen vizsgálva látható, hogy a két konszenzusteremtés átlaga az ellenőrzés fázisába sorolja a kérdést. A két csoport véleményében több közös pontot is találunk, mind az erősségeket, mind pedig a fejlesztendő területeket tekintetében. Egyedül a korszerű képzési módszerek alkalmazása kapcsán tapasztalható ellentmondás a két csoport között, azonban ez valószínűleg a fogalom eltérő értelmezéséből adódik.



10. ábra: 3.2 alkritérium eredményei

### 3.3.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását.

A munkatársak bevonása olyan környezetet teremt, amelyben a munkatársak hatással vannak a munkájukat befolyásoló döntésekre és intézkedésekre. Ez olyan szervezeti kultúra kialakítását jelenti, amely a szervezet küldetését, jövőképét és értékeit a mindennapi gyakorlatban is támogatja, például az alkotókészség, a jó ötletek és a különleges erőfeszítések elismerése és jutalmazása által.

Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a vezetők és a munkatársak mennyire képesek együttműködni a szervezet fejlesztésében, és mennyire készek a párbeszédre a szervezet horizontális és vertikális „korlátainak” lebontásában, hogy így adjanak teret az alkotókészségnek, az újításnak és a teljesítmény javítására vonatkozó kezdeményezéseknek.

A munkatársakat segíteni kell abban, hogy kibontakoztathassák képességeiket. A szervezet személyzetpolitikájának eredményessége attól függ, hogy a vezetők mennyire nyitottak a munkatársak problémáira, foglalkoznak-e jóllétükkel, és támogatják-e a nyitott párbeszéd és átláthatóság kultúráját. A munkatársak elkötelezettsége olyan eszközök alkalmazásával teremthető meg, mint a szervezeten belüli egyeztetési fórumok vagy a munkatársakkal kialakított mindennapi párbeszéd (pl. a fejlesztési ötletekről). További jó gyakorlatnak tekinthetőek a munkatársi elégedettségre irányuló, illetve a munkahelyi légkört értékelő felmérések.

### 3.3.3.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	43	47
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	33	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	34	34
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	24	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	38	41
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás

Az egyéni önértékelés során az 1. csoport tagjai közül egy fő nem rendelkezett információval az alkritériumról. Az 1. csoport az információval nem rendelkező értékelőt is figyelembe véve átlagosan 43 pontra értékelte az alkritériumot, a 2. csoport értékelése 34 pont. A 2. csoport tehát a megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot, ha az egyéni munkák átlagos pontszámát tekintjük. Az 1. csoport esetében a 43 pontos átlag a megvalósítás fázisát jelenti, ha a csoport csak azon értékelőit vizsgáljuk, akik rendelkeztek releváns információval, akkor a PDCA ciklus ugyanazon, megvalósítás szintjét jelentő 47 pontot kapunk.

A konszenzusteremtés során, az erősségek és a fejlesztendő területek közös feldolgozását követően mindkét csoport megerősítette az egyéni értékelés eredményét. Az 1. csoport a korrigált átlaggal megegyező 47 pontot adott, azaz a megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot. A 2. csoport az egyéni átlaggal összhangban 34 pont határozott meg a konszenzusteremtés során, ami az ellenőrzés szintjére sorolja az alkritériumot.

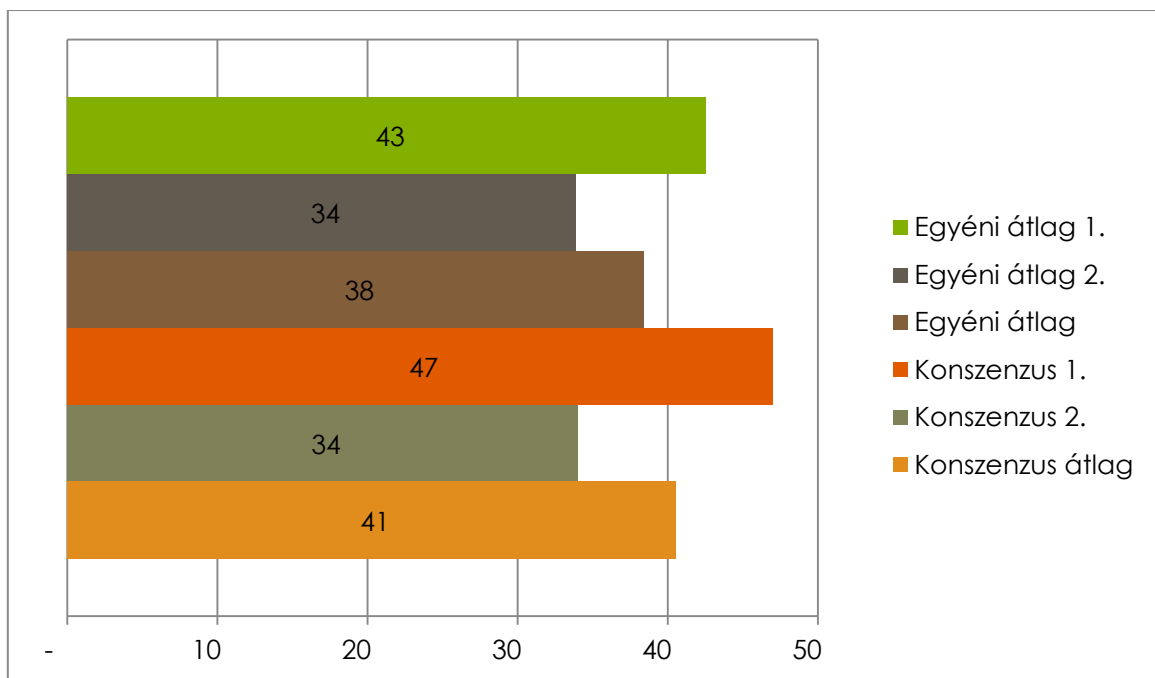
Az 1. csoport a közös munka eredményeként tehát a megvalósítás szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel

Erősségek	Fejlesztendő területek
Konszenzusra törekvés a vezető és a munkatárs között.	Jó munkakörülmények biztosítása.
Nyílt kommunikáció.	Versenyképes fizetés.
Az elnök lehetőség szerint meghallgatja a munkatársai véleményét.	Munkatársak egyéb jellegű ösztönzése.
Bármit meg lehet beszélni a vezetőkkel.	
Ítélezési tevékenységben teljes, illetve az igazgatási területen is van felhatalmazás.	

A 2. csoport tagjai az ellenőrzés fázisába sorolták az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Megállapodásra, konszenzusra törekvés. Párbeszéd, egyesületek.	A nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúrájának kialakítása.  A szakmai vezetés és szervezeten irányítás minőségére vonatkozó visszajelzési lehetőség biztosítása.  Nem minden esetben megfelelő munkakörülmények (zsúfoltság az irodákban), gyenge ingatlanállomány.  Csapatszellem javítása.

A két csoport munkáját együttesen vizsgálva látható, hogy a két konszenzusteremtés átlaga a megvalósítás fázisába sorolja a kérdést. A szöveges kifejtéseket elemezve észrevehető, hogy a csoportok munkájában több közös pontot is találunk mind az erősségeket, mind pedig a fejlesztendő területeket tekintetében. A megállapítások összhangban vannak az alkritériumra adott számszerű értékeléssel.



11. ábra: 3.3 alkritérium eredményei

### 3.3.4. A kritérium értékelése

SWOT elemzés	
Erősségek	Gyengeségek
<p>Életpályamodell megléte.</p> <p>Megfelelő képzettségű, végzettségű munkatársak foglalkoztatása.</p> <p>A jelenlegi és jövőben emberierőforrás-szükséglet rendszeres elemzése figyelembe véve a szervezet stratégiáját.</p> <p>Szervezett kereteken belül zajló, kötelező és szabadon választott elemekből álló, folyamatos képzési lehetőség.</p> <p>Képzési terv (fogalmazók, titkárok részére rendelkezésre áll), korszerű képzési módszerek (országos, központi képzés Magyar Bíróképző Akadémián, amely sokoldalú, részletes képzéseket biztosít).</p> <p>Nyílt kommunikáció.</p>	<p>A rendelkezésre álló kompetenciák felmérése nem történik meg, így egyes kompetenciák rejtve maradnak.</p> <p>Pénzügyi erőforrást nem igénylő képzéseknél is előfordul (sok esetben nem megindokolt) visszautasítás.</p>
Fenyegetettségek	Lehetőségek
<p>A státuszok eloszlása országosan, vagy egyes megyéken belül egyenlőtlen.</p> <p>A teljesítmény elismerés, tágabb körű ösztönzési rendszer nem kiépített, rendszeresített.</p> <p>A bíróság sokszor nem képes megtartani az emberi erőforrásait, nagy a fluktuáció a magánszférába.</p> <p>Esetenként nem megfelelő munkakörülmények (zsúfoltság az irodákban), gyenge ingatlanállomány.</p>	<p>Több státusz biztosítása a felsőfokú bírósági ügyintézők részére (minden bírói tanács mellé kellene egy-egy felsőfokú ügyintéző).</p> <p>Olyan stratégia megalkotása, amely a felmért kompetenciák fejlesztésére, illetve hasznosítására irányul.</p> <p>A szakmai vezetés és szervezetirányítás minőségére vonatkozó visszajelzési lehetőség biztosítása.</p> <p>Korszerű képzési módszerek bevezetése, fejlesztése (ehhez a megfelelő szervezeti keretek biztosítása).</p>

#### Egyéni értékelés átlaga

- 44
- Megvalósítás

#### Konszenzus csoportok átlaga

- 54
- Ellenőrzés

### 3.3.5. Javasolt intézkedések

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
A A	99	99	99	99	1999. I. név.

### 3.4. Partnerkapcsolatok és erőforrások

A közszolgálati szervezeteknek a szervezetben dolgozó munkatársakon túlmenően különféle erőforrásokra van szükségük, hogy elérjék küldetésükkel és jövőképükkel összhangban lévő stratégiai és működési céljaikat. Ezek az erőforrások igen eltérő tulajdonságúak és jelentőségűek, lehetnek anyagi és nem anyagi természetűek, de mindegyiket gondosan kell kezelni.

A szervezet tevékenységében közreműködő partnerek segítenek ráirányítani a szervezet figyelmét a külső környezetre és kapcsolataira, valamint a szervezet számára szükséges erőforrásokat hoznak be a szervezet működésébe. Így tehát a kulcsszerepet játszó partnerkapcsolatok – pl. a magántulajdonú szolgáltatók, egyéb közszolgálati szervezetek, illetve az állampolgárok/ügyfelek – a szervezet működése szempontjából fontos erőforrások, és a velük fenntartott kapcsolat menedzselése is fontos a szervezet eredményessége szempontjából. Ezeknek a partnereknek is fontos szerepük van a szervezet stratégiájának és terveinek megvalósításában, valamint a szervezet eredményes és hatékony működésében.

A közszolgálati szervezeteket egyre inkább egy olyan szervezatlánc részének tekintik, amely együttesen törekszik bizonyos eredmények elérésére az állampolgárok/ügyfelek vonatkozásában (pl. a közbiztonság vagy egészségügy területén). Ezáltal e kapcsolódási láncon keresztül a szervezetek között kialakított kapcsolat minősége közvetlen hatással van a szervezetek eredményeire.

A partnerkapcsolatokon kívül a szervezeteknek a hagyományos erőforrásokat is hatékonyan kell kezelniük – mint pl. pénzügyek, technológia, eszközök – az eredményes működés és a célok eléréséhez szükséges tudás megszerzése érdekében. A tudás mint erőforrás a munkatársak, a stratégiai partnerek, az ügyfelek és az állampolgárok tudását és tapasztalatát együttesen jelenti.

A jól kidolgozott, átlátható erőforrás-gazdálkodás a közszolgálati szervezetek esetében nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy a rendelkezésre álló erőforrások szabályos felhasználására vonatkozóan biztosítsa az elszámoltathatóságot az érdekelt felek irányában.

#### **3.4.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki, és ápolja azokat.**

Az egyre komplexebbé váló, állandóan változó társadalmunkban a közszolgálati szervezetekkel szembeni követelmény, hogy megfelelően kezeljék a többi közszolgálati szervezettel, illetve a magánszervezetekkel fennálló kapcsolataikat a saját stratégiai célkitűzéseik megvalósítása érdekében. Ezek a partnerek lehetnek a magánszektorban működő, a szervezettel együttműködő közigazgatási és más területen tevékenykedő (például társadalmi és civil) szervezetek. A közigazgatási szerveknek azonosítaniuk kell a tevékenységük szempontjából fontos partnereiket. Az együttműködések eltérő jellegűek lehetnek: szállítók, kiszervezett szolgáltatások, a közös célok érdekében alakult zárt partnerkapcsolatok stb.

A közpolitikák sikere nagymértékben azon múlik, hogy az azonos szintű (pl. központi közigazgatás) vagy különböző szintű (pl. központi és helyi) közszolgálati szervek milyen

eredményességgel képesek együttműködni. Ezért a közszolgálati szervezeteknek be kell azonosítaniuk a politikai döntéshozatali vagy a közigazgatási rendszerben elfoglalt helyüket és szerepüket annak érdekében, hogy megfelelő módon tudják támogatni a közigazgatási rendszer és az ahhoz kapcsolódó együttműködési rendszer sikeres működését.

### 3.4.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	17	75
Szint	Tervezés	Beavatkozás
Szórás	32	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	20	75
Szint	Tervezés	Beavatkozás
Szórás	24	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	19	75
Szint	Tervezés	Beavatkozás

Az egyéni értékelés során a 19 válaszadóból 10 bizonytalannak mutatkozott, illetve nem rendelkezett megfelelő információval a témakört illetően. Ez nagymértékben befolyásolta a két egyéni értékelés átlagát, amely így nem adott valós képet az alkritérium értékelésére.

Egyetértés mutatkozott a résztvevők között, hogy a partnerkapcsolatok tekintetében a megvalósítás és az ellenőrzés biztosított, valamint a beavatkozásra is található már néhány példát az intézmény működése során. A konszenzusos értékelés során a releváns álláspontok, vélemények megismerése után azonos pontszámot adott a két csoport.

Az 1. csoport tehát a beavatkozás szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>Konkrét feladatra irányuló partnerekkel kapcsolatfelvétel.</p> <p>A többi közszolgálati szervezettel, illetve a magánszervezetekkel fennálló kapcsolattartás megfelelő kezelése.</p> <p>Felsőoktatási intézményekkel kötendő együttműködési megállapodások felülvizsgálata és számának növelése.</p> <p>Valamennyi szerződő partnerről nyilvántartás vezetése, kiegyensúlyozott, a kölcsönös érdekek mentén kialakított kapcsolat.</p>	<p>Ügyfelek felé megfelelő kommunikáció, kölcsönös tisztelet, határidők betartása (éven túli ügyek számának csökkentése).</p>

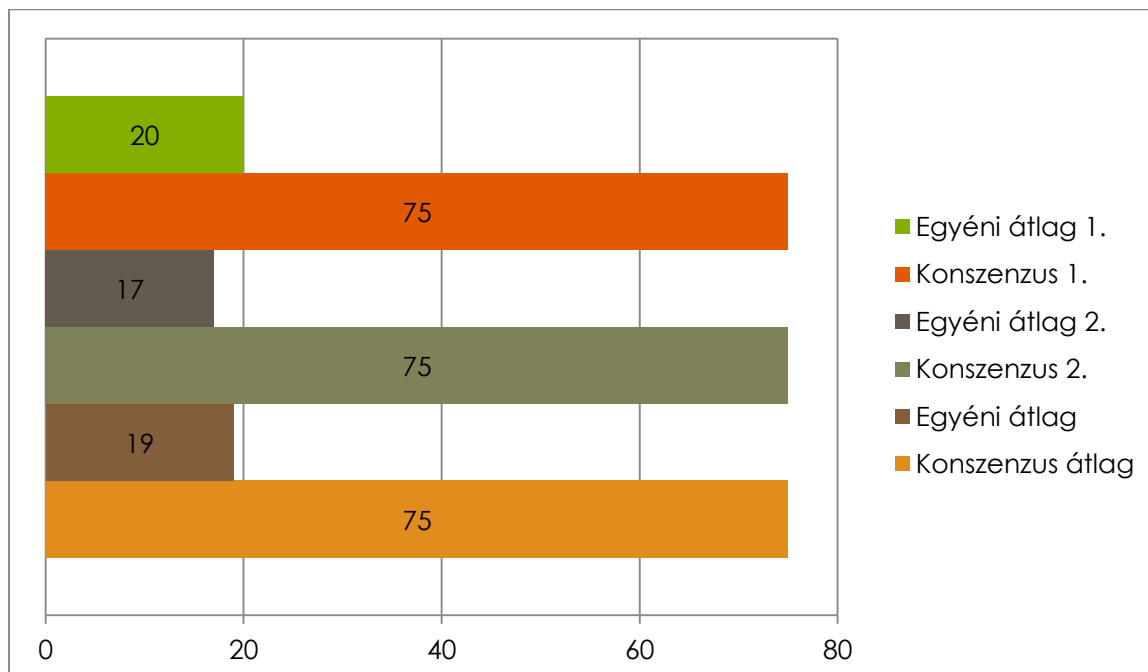


A BKT által kialakított jó gyakorlat tovább adása igény szerint az OBH-nak, illetve más bíróságnak.

A 2. csoport szintén a beavatkozás fázisába sorolta az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A konkrét feladatokra vonatkozó partnerkapcsolatok fejlesztése.</p> <p>Jogi egyetemekkel való kapcsolattartás, oktatási tevékenység.</p> <p>Partnerek címszó alatt szakmai szempontból a törvényszékekkel, ítélőtáblákkal és Kúriával való szakmai kapcsolattartás (kollégiumi üléseken, konferenciákon részvétel, kirendelések) igazgatási szempontból az OBH szakfőosztályaival való rendszeres kapcsolattartás.</p> <p>Társzervezetekkel megfelelő kapcsolattartás a napi munkavégzés során.</p>	<p>A jó gyakorlatra vonatkozó tapasztalatok felkutatása.</p> <p>Hatékonyabb együttműködés a felsőfokú oktatási intézményekkel, mint partnerekkel, továbbá a nemzetközi kapcsolatok fejlesztése.</p>

A diagram jól szemlélteti, hogy a konszenzusos értékelés kiemelkedően hasznos volt ennél a témakörnél, mivel az alkritérium közös értelmezése számos érvet összegyűjtött, ami egy magasabb PDCA ciklus szerinti fázist indokolt. Az egyéni értékeléshez képest 3 szinttel magasabb besorolást állapítottak meg a csoportok.



12. ábra: 4.1 alkritérium eredményei

### 3.4.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn.

Az állampolgárok/ügyfelek egyre aktívabb szerepet játszanak a közszektorban, mint a közszolgálati szervek kulcsfontosságú partnerei. Az „állampolgárok/ügyfelek” kifejezés is azt kívánja jelezni, hogy az állampolgárok igen különböző szerepet tölthetnek be, hiszen egyrészt a szervezet eredményei vonatkozásában érdekelt felek, másrészt a szervezet konkrét szolgáltatásainak igénybe vevői.

Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a különböző folyamatokba egyre inkább nélkülözhetetlen hajtóerőnek számít a közigazgatási szervezetek eredményességének és hatékonyságának javítása érdekében. Panaszaik benyújtásával, különböző elképzeléseik és javaslataik eljuttatásával a szolgáltatások és termékek fejlesztéséhez fontos visszajelzést biztosítanak.

Az állampolgárok/ügyfelek szerepét a velük kialakuló együttműködés szempontjából általában négy oldalról tudjuk megközelíteni: a tervezésben, döntéshozatalban, a szolgáltatásnyújtásban, valamint az értékelésben betöltött szerepük alapján. A tervezés során befolyással vannak arra, hogy a közszolgálati szervezetek milyen konkrét igényt és hogyan kívánnak kiszolgálni. A döntéshozatali folyamatokban egyre nagyobb részt vállalnak, illetve az őket érintő döntéseket egyre inkább magukénak érzik. A szervezetek szolgáltatási folyamatainál egyre jobban bevonódnak a megvalósításba és fejlesztésbe. Végül, de nem utolsósorban az állampolgárok véleményét mondanak a kapott szolgáltatásokról és a közpolitikákról, ezáltal fontos szerephez jutva a közszolgálati szervezetek értékelésében is.

A CAF 4. kritériuma az állampolgároknak a közügyekbe és a közpolitikai elvek meghatározásába történő bevonására, továbbá az igényeik és elvárásaik felé megnyilvánuló nyitottságra fókuszál. A közszolgálati szervezeteknek érdekük, hogy ezekben a szerepkörökben az állampolgárokat/ügyfeleket támogassák, mert ezzel saját hatékonyságukat is.

#### 3.4.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	68	68
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	27	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	38	48
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	21	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	54	58
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés

Az egyéni értékelések során a vizsgált alkritériumnál nagy különbség mutatkozott a csoportok átlagai között. A 2. csoport alacsonyabb átlaga a két bizonytalan válaszadó pontszámából is adódik, amelyek kiszűrése után a konszenzusos értékelés során megállapított 48 pontot kapjuk. Ez a pontszám azonban még mindig jóval alacsonyabb, mint a 2. csoport átlaga.

A két csoport között a konszenzusos értékelés során is megmaradt a jelentős különbség. A megállapított erősségek és gyengeségek közel azonos érveket fogalmaztak meg, de ezek értékelése eltérően valósult meg. Ez okozta, hogy az 1. csoport az ellenőrzés, míg a 2. csoport a megvalósítás fázisát látta indokoltnak.

Az 1. csoport tehát az ellenőrzés szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>Ügyfelek információkkal történő ellátása, tájékoztatásuk, véleményük mérése, szervezeti tevékenység átlátható és megismerhető.</p> <p>Mindent az ügyfelekért! (jogszabályi kereteken belül).</p> <p>Folyamatos jelenlét a médiában.</p> <p>Az újságírókkal való szoros kapcsolat, oktatás szervezése a részükre.</p> <p>Panaszláda elhelyezése.</p> <p>Ügyfél elégedettség mérése.</p> <p>Az elnöki beszámolók közzététele.</p> <p>Nyitott Bíróság program.</p> <p>Tervek a Facebookon történő megjelenésre (a Fővárosi Törvényszéknek már van facebook oldala [külön munkacsoport áll rendelkezésre]).</p> <p>Megújult a bírósági honlap, számos hasznos információval szolgál az ügyfeleknek, elég csak a GYIK rovatot végignézni (OBH-s honlapon aloldal).</p> <p>A panasznap szintén egyfajta kapcsolatteremtés.</p>	<p>A bíróság tudatosítja az állampolgárok/ügyfelek körében az általuk elvárható szolgáltatások körét és minőségi szintjét (jogszolgáltatás és igazságszolgáltatás különbségeinek bemutatása).</p> <p>Az Ügyfelek felé megfelelő kommunikáció (kölsönös tisztelet), határidők betartása (éven túli ügyek számának csökkentése).</p>

A 2. csoport a megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A szervezet törekszik az ügyfelek elvárásainak hatékony kezelésére, tájékoztatására.</p> <p>Ügyfélfogadás, a panasznap, ahol előadhatják a problémáikat.</p>	<p>Bírósági honlap, ügyleírások, szignálási rend hozzáférhetővé tétele, ügyfélelégedettség mérése.</p> <p>Az elektronikus úton történő kommunikáció</p>

Facebook munkacsoport, sajtószóvivő.

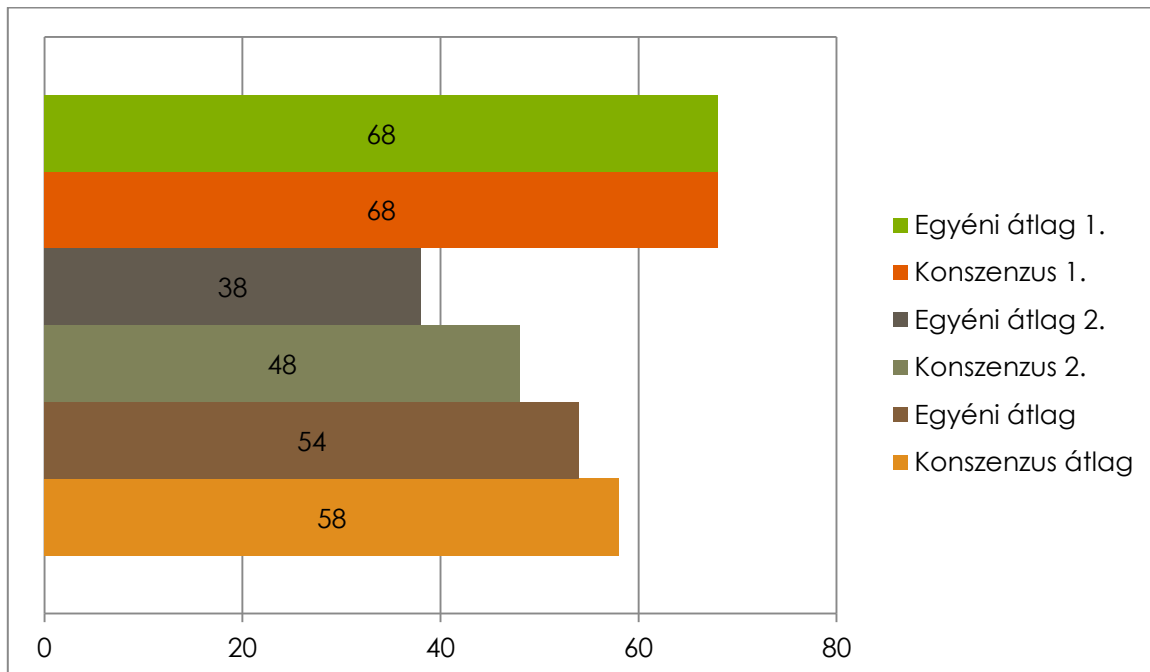
Az internetes felületeken tájékoztatók, minták elhelyezése. Statisztikai adatok nyilvánosságra hozatala.

Ügyfélelégedettség mérése teszt üzemmódban.

Havonta egyszer mediadélután, hogy megfelelően kommunikáljanak sajtó munkatársai.

bevezetése (nem bíróság saját hatásköre, jogszabályi feltételek is kellene hozzá).

A diagramból is látszik a két csoport véleményének különbsége, a közös átlagból az ellenőrzés alacsony szintje mutatkozik meg. Az érvek alátámasztják, hogy bizonyos területeken már az ellenőrzés is megvalósul a szervezetben, így a két konszenzus átlaga adhat reális képet az intézményről.



13. ábra: 4.2 alkritérium eredményei

### 3.4.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy pénzügeit megfelelően kezelje, irányítsa.

A közszolgálati szervezetek számára a jóváhagyott költségvetésen felüli, kiegészítő pénzügyi források bevonásának lehetősége korlátozott, inkább az általuk teljesített szolgáltatások céljára rendelt költségvetési keret elosztása, újraelosztása tekintetében rendelkeznek nagyobb mozgástérrel. Bár a közszolgálati szervezeteknek gyakran kevés beleszólásuk van a források elosztásába, azonban a gondos költségvetési tervezés az első lépés a költségtakarékos, betartható és elszámoltatható pénzügyi gazdálkodás felé – lehetőség szerint a pénzügyi hatóságokkal együttműködve. A minden részletre kiterjedő számviteli rendszer és a belső ellenőrzés a költségek folyamatos figyelemmel kísérésének nélkülözhetetlen eszközei. Ez az alapja a megbízható költségelszámolásnak, annak, hogy a szervezet megmutathassa, szükség esetén képes több és jobb szolgáltatást nyújtani kisebb

költség mellett, valamint annak is, hogy megteremthesse az innovatívabb termékek és szolgáltatások gyorsabb bevezetésének lehetőségét.

### 3.4.3.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	41	68
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés
Szórás	36	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	30	76
Szint	Tervezés	Beavatkozás
Szórás	24	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	36	72
Szint	Megvalósítás	Beavatkozás

Az egyéni értékelők két csoportjában 3-3 válaszadó nem rendelkezett releváns információval, amely negatív irányba befolyásolta a csoportok átlagát. A bizonytalanság okozta, hogy az 1. csoportnál magas szórás alakult ki az értékelők között. A 2. csoport esetén ez nem volt jellemző, mivel a többi értékelő is alacsony pontszámot adott az alkritériumra információhiányból adódóan.

A konszenzus során az alacsony pontszámot korigálták a résztvevők, mivel a témakörben járatos értékelők megosztották a költséghatékonyság tekintetében elvégzett számos intézkedést, így pozitív irányba mozdult el az értékelés. A 2. csoport esetén jelentős változás történt a szintek közötti elmozdulásban, mivel a tervezés fázisa helyett a beavatkozás szintje került meghatározásra a konszenzusteremtés során.

Az 1. csoport tehát az ellenőrzés szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Költségtakarékosságra való törekvés, költségtakarékos intézkedések.	Közbeszerzések belső ellentmondásai, anomáliái.
Felelősségtudatos pénzügyi gazdálkodás, költségvetési tervezés (komoly költségvetési intézkedések, prioritás ésszerű költséggracionalizálás [ami még működést nem veszélyeztet]; dologi megtakarítás nem adható ki juttatásként).	Költséghatékony intézkedések időszakonkénti felülvizsgálata.
Minden döntésnél a költséghatékonyság fontos szempont (pl.: központosított irodaszer	

---

beszerzés).

Tervezés-ellenőrzés.

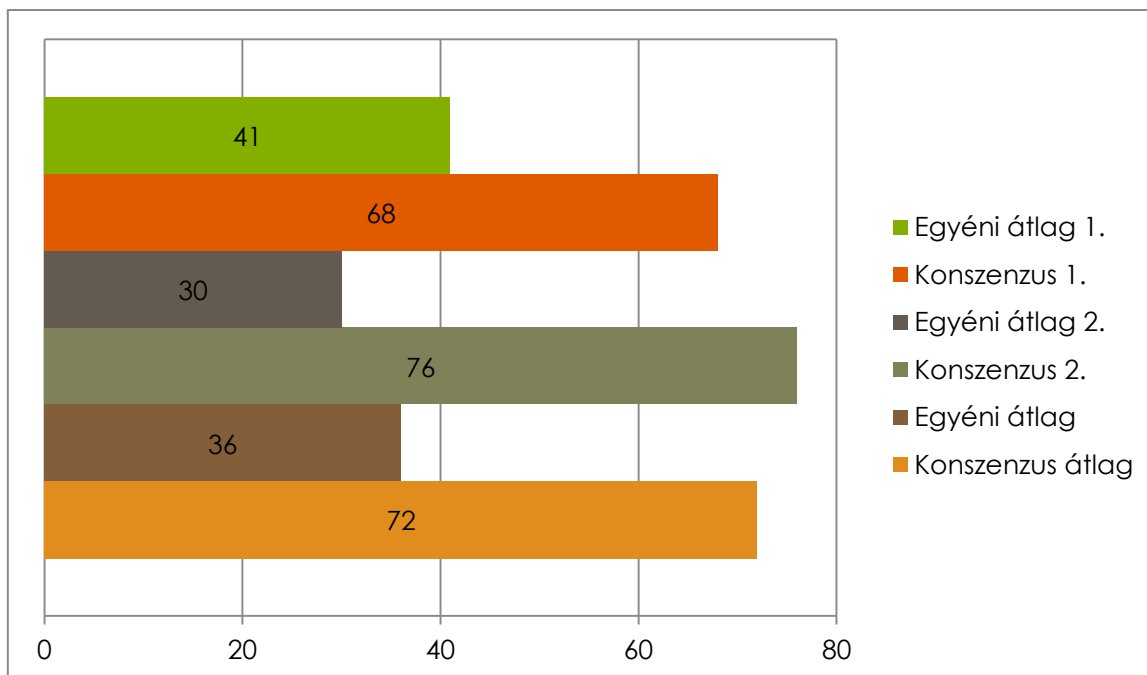
---

A 2. csoport már a beavatkozás fázisát jelölte meg, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Költségtakarékos és elszámolható pénzügyi gazdálkodás.	Nyilvántartások fejlesztése (papír alapú kérelmek elszámolását elektronizálják).
Költséghatékonyság prioritás minden tevékenységénél.	Modernebb eszközök biztosítása az adatok benyújtására, feldolgozására.
Pazarló gyakorlatok feltárása, párhuzamosságok kiszűrése, ésszerűbb épületfenntartás-gazdálkodás, pályázatok írása.	
Pozitív munkatársi hozzáállás (kétoldalú nyomtatás, szelektív hulladékgyűjtés stb.).	
Belső ellenőr (kötelező) alkalmazása.	
Külső (ÁSZ) és belső ellenőrzés során javaslatok beavatkozásra, ezek végrehajtása.	

---

A konszenzusos értékelés ez esetben is nagyon hasznosnak bizonyult, mivel a résztvevők az új információk birtokában már realitásabban tudták értékelni az intézményi működést ezen a területen. A 2. csoportnál az erősségek között szerepelt a belső és az Állami Számvevőszék általi ellenőrzés, amelyek egyértelműen rávilágítottak arra, hogy PDCA ciklus ellenőrzés szintje feltétlenül megvalósul. Ezen túlmenően az ellenőrzések eredményei nyomán a beavatkozás is kötelessége az intézménynek a feltárt javítandó területeken, így a két csoport konszenzusteremtésének átlaga, a beavatkozás szintje indokolt.



14. ábra: 4.3 alkritérium eredményei

### 3.4.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás.

Fontos az információval és tudással kapcsolatos szükségletek meghatározása a szervezet stratégiai céljainak elérése és jövőre történő felkészülése érdekében. A szükséges információkat és tudást rendszerezett módon kell biztosítani a szervezet számára, oly módon, hogy a szervezeten belül mindenki által elérhető legyen a munkájához szükséges információ és tudás. Biztosítani kell továbbá azt is, hogy az összegyűjtött és rendszerezett információ és tudás a munkatársak kilépésével is a szervezetenél maradjon. A munkatársaknak tehát azonnali hozzáférést kell biztosítani a hatékony munkavégzéshez szükséges, megfelelő információhoz és tudáshoz. Arról is gondoskodni kell, hogy a kulcsfontosságú partnerek és az érdekelt felek számára, igényeiknek megfelelően, minden lényeges információ és tudás a rendelkezésükre álljon.

#### 3.4.4.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	69	69
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	17	-
2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	47	70
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés

<b>Szórás</b>	31	-
---------------	----	---

<b>Összesítés</b>	<b>Egyéni véleményezés</b>	<b>Konszenzusos véleményezés</b>
<b>Pontszám</b>	59	70
<b>Szint</b>	Ellenőrzés	Ellenőrzés

A két csoport egyéni értékelése eltérő eredményt hozott, amelynél elsősorban a bizonytalan válaszadók okozták a különbséget. Az 1. csoport már az egyéni értékelés során megfelelő érveket tudott felsorolni az ellenőrzési fázis igazolására, míg a 2. csoportban két válaszadó nem rendelkezett információval (ez magasnak tekinthető szórást okozott), így az a megvalósítás szintjére helyezte az alkritériumot.

A konszenzusteremtés során a 2. csoport szintén az ellenőrzés fázisát határozta meg, amely szintet az egyéni értékelés korrigált átlaga is alátámasztott.

Az 1. csoport tehát az ellenőrzés szintjét határozta meg, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

<b>Erősségek</b>	<b>Fejlesztendő területek</b>
Intranetet és központi honlapot üzemeltet.	A központi levelezőprogram otthoni hozzáféréseinek biztosítása. Minden olyan határozat központi elérésének biztosítása, amely segíthetné a kollégák munkáját (bírák elérik levelezőprogramot, azonban a titkárok már nem férnek hozzá Kúria esettárhoz, ami fennakadást okoz).
Intraneten történő információátadás.	Nem teljes körűen biztosított az, hogy a szervezetet elhagyó munkatárs a tudását kellő mértékben és időben átadja (pl.: nyugdíjba vonuló kollégák tudásának megőrzése, átvétele).
Körlevelek alkalmazásával tájékoztatás.	Intranet fejlesztésre szorul (pl.: levelezőcsoportok, chates felület létrehozása) jelenleg a levelezőrendszeren keresztül történik a kommunikáció.
Bírósági fogalmazók és titkárok mentorálása, az új munkatársak segítése (instruktor bírók, működő mentorálási rendszer).	Jelenleg e-mailben történik tájékoztatás (pl.: értekezletről, konferenciáról), ez fejlesztendő (pl.: automatizált visszajelzés).
Szakmai képzések szervezése az új jogszabályokról.	Az információk bárhonnani elérhetősége gyorsíthatná a munkát. Ez véleményem szerint a bírának ígért otthoni asztal program ígéretével és részbeni megvalósításával nem mérhető ki (éven belül eszköz ellátottság bővíthet).
A jogi problémákat meg lehet beszélni.	
Nem formalizáltan, de megvalósul a betanulás folyamatába történő segítségnyújtás.	

A 2. csoport a konszenzus során szintén az ellenőrzés fázisába sorolta az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

<b>Erősségek</b>	<b>Fejlesztendő területek</b>
------------------	-------------------------------



A munkavégzéshez szükséges információ biztosított. Hozzáférhetőek a jogszabályok, nyilvántartások.

Tartalmak közzététele az intraneten.

Szakmai tapasztalat átadása, utánpótlásképzés (instruktorok). Joggyakorlat elemzése, intranetes felületen történő információ átadása e tekintetben.

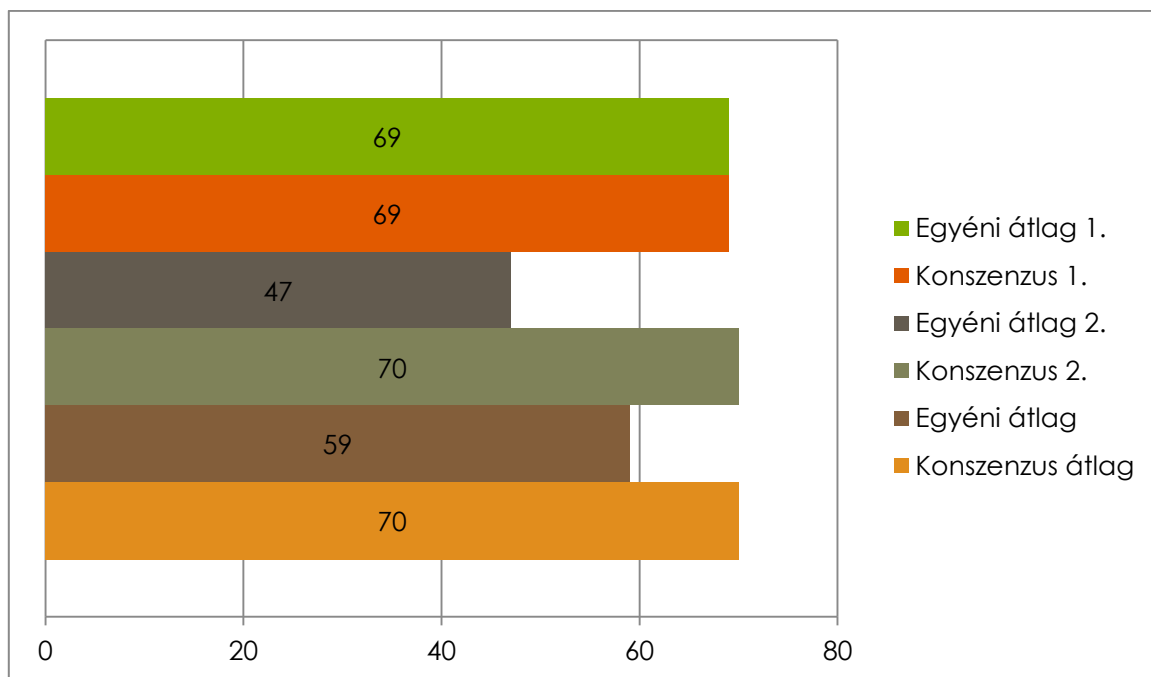
Belső tudástárak (pl. mintatárak, sablonok az intraneten).

Új kollégák betanítási rendjének kialakítása, intranetes tartalmak bővítése.

Intranet célirányos fejlesztése.

Egyedileg megszerzett tudás továbbadásának rendszerszintű bevezetése (szervezetből távozó kollégáknál).

Az értékelések pontszámai mutatják, hogy a terület besorolása egyértelmű volt a résztvevők számára, mindkét csoport közel azonos pontszámmal az ellenőrzés magas szintjét látta indokoltnak. A szöveges értékelések során egymást kiegészítő erősségeket és fejlesztendő területeket állapítottak meg az önértékelési csoportok.



15. ábra: 4.4 alkritérium eredményei

### 3.4.5. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját.

Az információs és kommunikációs technológiákat (IKT) és a szervezet más technológiai irányelveit úgy kell kialakítani, hogy a szervezet stratégiai és működési céljait megvalósítható módon támogassák. A stratégiával összhangban alkalmazva ezek fontos elemei lehetnek a közszolgálati szervezet teljesítményjavulásának és az e-kormányzat fejlesztésének. A kulcsfolyamatok markánsan javulhatnak a megfelelő technológia megfelelő módon történő bevezetésével. A szolgáltatások területén az e-szolgáltatások jobb elérhetőséget biztosítanak az ügyfelek részére és jelentősen csökkentik az adminisztratív terheket. Az adminisztratív munka területén az intelligens IKT-megoldások az erőforrások jobb kihasználását teszik lehetővé.

### 3.4.5.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	20	40
Szint	Tervezés	Megvalósítás
Szórás	28	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	18	50
Szint	Tervezés	Megvalósítás
Szórás	24	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	19	45
Szint	Tervezés	Megvalósítás

Az egyéni értékelés során egyaránt 6-6 válaszadó nem tudott információval szolgálni az alkritérium értékelésére a csoportokban, ebből adódnak a kiugróan alacsony pontszámok. A tervezés szintje így elsősorban a bizonytalanok értékeléséből származott, nem adott valós képet a terület értékelésére. Megállapítható, hogy a technológia menedzselése nem tartozik az intézmény fő profiljába, így kevésbé kommunikáltak, világosak az eredmények a dolgozók számára.

A konszenzusteremtés során a területen kompetens munkatársak a megvalósítás szintjét alátámasztó intézkedéseket tudtak megnevezni, így mindkét csoport a PDCA ciklus megvalósítás szintjét tekintette megfelelőnek az alkritérium értékelésére.

Az 1. csoport a megvalósítás szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
A lehetőségekhez képest az információs technológia alkalmazása.	A számítógépek és szoftverek kompatibilitásának egységesítése (több körös beszerzések miatt nehéz megvalósítása).
E-book olvasók beszerzése a bírák részére.	Országosan egységes, OBH elnöke által jóváhagyott és tanúsított elnöki iktatóprogram hiánya (jelenleg OBH projekt keretében folyamatban van kialakítása).
Folyamatos fejlesztés, amely jórészt OBH forrásból valósulhat meg.	Wifi hálózat kiépítése (legalább tárgyalók szintjén, de akár egész épületben kialakított védett wifi).
	Elavult számítógéppark, állandó karbantartásra szoruló perifériák (jelentős forrást igényelne eszközök lecserélése).
	Lassú internet (kormányzati gerinchálózati

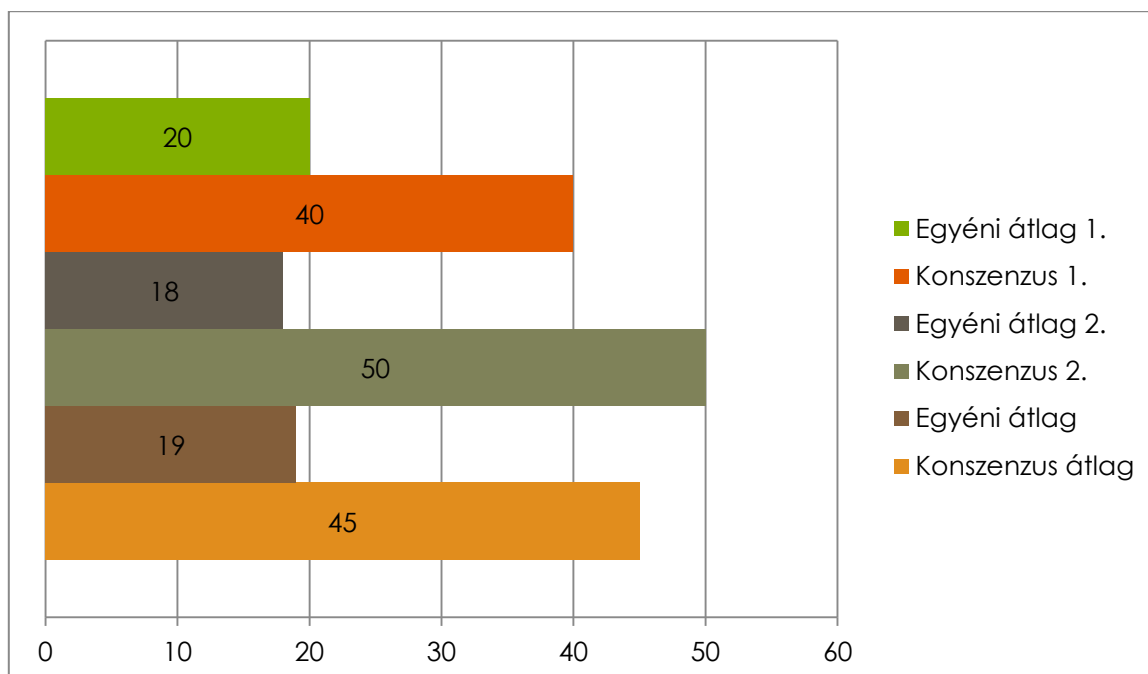
szolgáltatás minősége is meghatározza).

Oktatás pl. levelezés, operációs rendszer (windows), böngésző használatáról.

A 2. csoport a megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Informatikai fejlesztések - központi fejlesztésekhez kapcsolódás, - helyi jellegű - költségtakarékossági szempontú fejlesztések.	Új technológiai megoldások alkalmazása.
A mindennapi munkát támogató eszközpark rendelkezésre áll.	Felesleges levelezés csökkentése (az intranet fejlesztésével, tájékoztatás erősítésével).
E-book. Távoli munkavégzés.	Online szolgáltatások.
	Új szoftverek, hardvereszközök beszerzése (eltérő operációs rendszerek).
	Számítógéppark elavult, hiányos perifériák.
	Korszerűtlen eszközök selejtezése (pl.: kazettás magnók).

A véleményekből látszik, hogy a mindennapi munkát támogató eszközök rendelkezésre állnak, de a számos fejlesztendő terület megnevezése is mutatja, hogy az intézménynek foglalkozni kell a következő időszakban az informatikai és egyéb technológiai háttér erősítésével.



16. ábra: 4.5 alkritérium eredményei

### 3.4.6. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje.

A közszolgálati szervezetnek rendszeres időközönként értékelnie kell a rendelkezésére álló infrastruktúra állapotát. Ezt az infrastruktúrát hatékonyan, költséghatékony és fenntartható módon kell kezelni, hogy az az ügyfelek igényeit kiszolgálja és támogassa a személyi állomány munkavégzését. A szervezet által felhasznált anyagok fenntarthatósága és környezetre gyakorolt hatása is kritikus sikertényezők ezen alkritérium és a társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában.

#### 3.4.6.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	55	61
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	29	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	46	49
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	23	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	51	55
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés

Az eszközök és vagyontárgyak kezelésére vonatkozóan csak 1-1 fő nem tudott információval szolgálni. A válaszadók már az egyéni értékelés során is megfelelően tudták értékelni a témakört, a konszenzusteremtés során csak kisebb korrekció történt a pontszámok tekintetében.

A csoportok eltérő szinteket állapítottak meg már az egyéni értékelés során is az alkritérium tekintetében, amely különbség a konszenzusteremtés során is megmaradt.

Az 1. csoport az ellenőrzés szintjére értékelte az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Költséghatékonyagra való törekvés.	Ergonómiai szempontok
A BKT központi épületének jó megközelíthetősége.	Karbantartási hiányosságok.
A karbantartás és a kisebb javítás költséghatékony módszerének bevezetése (pl.: járásbírósg önálló intézkedése központból történő kiszállás helyett).	

---

A BKT rendelkezik az ingatlan vagyona vonatkozó vagyongazdálkodási szerződéssel.

Az ingó vagyontárgyak kezelése a vonatkozó jogszabályi előírások szerint történik.

Akadálymentesítés. – A mozgáskorlátozottak számára a hátsó bejáraton az épületbe való bejutás segítségével, de megoldott.

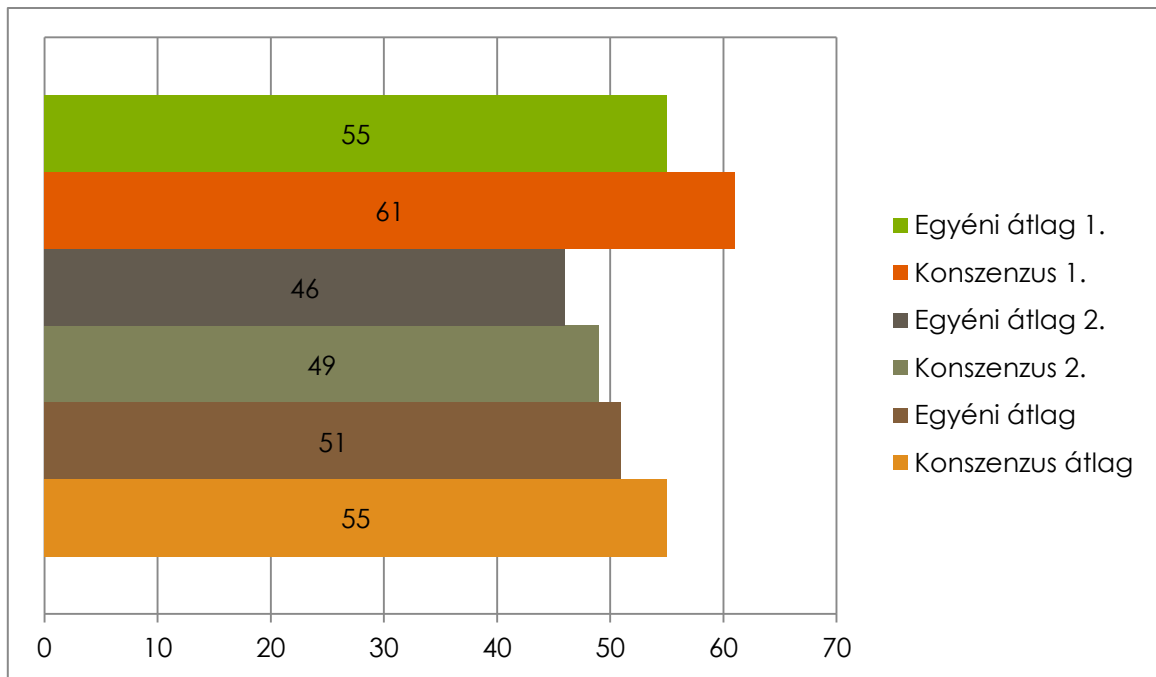
---

A 2. csoport a megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot, erősséggént és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Az eszközök és vagyontárgyak rendeltetésszerű használatára vonatkozó tájékoztatás, ellenőrzés. Állagmegőrzés, karbantartás.	Régi, ugyanakkor drága eszközök. (pl. kazettás magnók) lecserélése. Stratégia kidolgozása az elavult számítógéppark mielőbbi lecserélésére.
A kezelőirodák hatékony működése. Központi leltározás.	Az irodai létesítmények legtöbb helyen ergonómiai szempontból nem megfelelőek, kis területek, rossz ingatlanállomány, sok bérelt ingatlan, kevés saját tulajdonú. A saját tulajdonú ingatlanokat nem tudják megfelelő színvonalon karbantartani (a bérelt ingatlanoknál magas bérleti díjak).
A munkahely vagyontárgyainak biztonságos kezelése biztosított, a jogszabályban előírtaknak megfelelően történik. Rendszeres a leltározás.	Újrahasznosítás (az ÁROP projekt része a szelektív hulladékgyűjtés).
Mozgáskorlátozottak számára megközelíthető épületek.	
Eszközleltár, selejtezések elrendelése, beszerzési pályázatokon való részvételek, költségtagarékos vagyongazdálkodás megteremtése.	

---

Az erősségekből látszik, hogy a megvalósítás szintje mindenképpen indokolt, bizonyos területeken már az ellenőrzés is megtörténik, de ez még teljes körűen nem valósul meg. A rendszeresített folyamatoknak (leltározás) és a szigorú költséghatékonysági intézkedéseknek köszönhetően a konszenzusos értékelések átlagának szintje megalapozott.



17. ábra: 4.6 alkritérium eredményei

### 3.4.7. A kritérium értékelése

SWOT elemzés	
Erősségek	Gyengeségek
<p>Valamennyi szerződő partnerről nyilvántartás vezetése, kiegyensúlyozott, a kölcsönös érdekek mentén kialakított kapcsolat.</p> <p>Folyamatos jelenlét a médiában.</p> <p>Az újságírókkal való szoros kapcsolat, oktatás szervezése a részükre.</p> <p>Ügyfélfogadás, panasznap, ahol az ügyfelek előadhatják a problémáikat.</p> <p>Költségtakarékosságra való törekvés, költségtakarékos intézkedések.</p> <p>Pazarló gyakorlatok feltárása, párhuzamosságok kiszűrése, ésszerűbb épületfenntartás-gazdálkodás, pályázatok írása.</p> <p>Pozitív munkatársi hozzáállás (kétoldalú nyomtatás, szelektív hulladékgyűjtés stb.).</p> <p>Mozgáskorlátozottak számára megközelíthető épületek.</p> <p>A karbantartások és a kisebb javítások költséghatékony módszerének bevezetése (pl.: járásbíróóság önálló intézkedése központból történő kiszállás helyett).</p>	<p>Nincs önállóan szerkesztett bírósági honlap.</p> <p>Elavult papír alapú nyilvántartások.</p> <p>Az intranet rendszer fejlesztésre szorul (pl.: levelezőcsoportok, chates felület létrehozása), jelenleg a levelezőrendszeren keresztül történik a kommunikáció.</p> <p>Korszerűtlen eszközök selejtezése nem történik meg (pl.: kazettás magnók).</p>
Fenyegetettségek	Lehetőségek
<p>Közbeszerzések belső ellentmondásai, anomáliái.</p> <p>Nem teljes körűen biztosított az, hogy a szervezetet elhagyó munkatárs a tudását kellő mértékben és időben átadja</p> <p>Önerőből nincs fejlesztés.</p> <p>A számítógépek és szoftverek kompatibilitásának egységesítése nem biztosított (több körös beszerzések miatt nehéz megvalósítás).</p> <p>Karbantartási hiányosságok.</p>	<p>A jó gyakorlatok felkutatása.</p> <p>Nemzetközi kapcsolatok fejlesztése.</p> <p>Költségtakarékossági intézkedések hatékonyságának időszakonkénti felülvizsgálata.</p> <p>Oktatások szervezése (pl.: levelezés, operációs rendszer (windows), böngésző használatáról).</p> <p>Felesleges levelezés csökkentése (az intranet fejlesztésével, tájékoztatás erősítésével).</p>

Régi, ugyanakkor drága eszközök alkalmazása. Nem áll rendelkezésre stratégia az elavult számítógéppark mielőbbi lecserélésére.

Újrahasznosítás, szelektív hulladékgyűjtés.

Felsőoktatási intézményekkel kötendő együttműködési megállapodások felülvizsgálata és számának növelése.

#### Egyéni értékelés átlaga

- 39
- Megvalósítás

#### Konszenzus csoportok átlaga

- 62
- Ellenőrzés



### 3.4.8. Javasolt intézkedések

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
A A	99	99	99	99	1999. I. név.

### 3.5. Folyamatok

Egy szervezetten belül számos folyamat zajlik. Minden egyes folyamat egy sor egymással összefüggő tevékenységből áll, amelyek a szervezetenél meglévő és kívülről bevont erőforrások felhasználásával szolgáltatást hoznak létre, ezáltal pozitív eredményt és hatást fejtenek ki a társadalom és annak képviselői számára.

Háromfajta folyamatot különböztethetünk meg, amelyek eredményessé tesznek egy szervezetet attól függően, hogy milyen e folyamatok és az egymásra gyakorolt hatásuk minősége. Ezek

- a kulcsfolyamatok, amelyek az intézmény küldetését és stratégiáját valósítják meg, és amelyek ezáltal döntő szerepet játszanak a szervezet szolgáltatásainak nyújtásában és a hozzá kapcsolódó termékek előállításában (ezek jellemzően a közigazgatási hatósági eljárásokhoz és szolgáltatásokhoz kapcsolódó folyamatok);
- a vezetési folyamatok, amelyek a szervezetet irányítják (ezek jellemzően a vezetés működéséhez szükséges és a vezetés által közvetlenül irányított folyamatok); és
- a támogató folyamatok, amelyek a szükséges források menedzselését biztosítják, azaz a kulcs- és vezetési folyamatok megvalósítását támogatják (ezek jellemzően az operatív háttér működtetéséhez kapcsolódó folyamatok).

Ezek közül csak a legfontosabbak, az ún. kulcsfolyamatok képezik a CAF-értékelés tárgyát az 5. kritériumban, vagyis azok, amelyek hatékonyan hozzájárulnak a szervezet küldetésének és stratégiájának eléréséhez.

Az 5. kritérium a szervezet kulcsfolyamataival foglalkozik, míg az 1. és 2. kritérium a vezetési folyamatokat, a 3. és 4. pedig a támogató folyamatokat kezeli. Az olyan horizontális szervezeti egységek számára, mint a stratégiai szervezeti egységek, az emberi erőforrással, illetve a pénzügyekkel foglalkozó főosztályok, természetesen a vezetési vagy támogató folyamatok is kulcsfolyamatnak számítanak.

Az eredményes és hatékony szervezet meghatározza azokat a kulcsfolyamatokat, amelyek révén szolgáltatásait nyújtja és hatást gyakorol a társadalomra, figyelembe véve az állampolgárok/ügyfelek és más érdekelt felek elvárásait, összhangban a szervezet küldetésével és stratégiájával. Ezeknek a kulcsfolyamatoknak a természete a közszolgálati szervezetek esetében nagyon különböző lehet, az egészen elvont tevékenységtől kezdve, mint a politikák fejlesztését támogató folyamatok vagy a gazdasági tevékenységek szabályozása, az egészen konkrét szolgáltatások nyújtásáig (pl. közigazgatási hatósági eljárások). Az értéknövelés/értékközvetítés igénye az állampolgárok/ügyfelek és más érdekelt felek számára, valamint a hatékonyság növelése a folyamatfejlesztés és az újítás két fő hajtóereje. Az állampolgárok/ügyfelek egyre növekvő mértékű bevonása a közigazgatásba, ahogy azt a 4.2. alkritérium részletesen tartalmazza, a szervezetet arra ösztönzi, hogy állandóan fejlessze folyamatait, igénybe véve a változó környezet előnyeit (pl. a technológia, a gazdaság vagy a társadalom területén).

### 3.5.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét.

Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a folyamatok hogyan támogatják a szervezet stratégiai és működési céljait, valamint hogy a folyamatokat hogyan határozzák meg, tervezik, működtetik és fejlesztik. Mivel a szervezet vezetői, munkatársai, valamint a különböző külső érdekelt felek bevonásának módja a folyamatok kialakításába, működtetésébe és fejlesztésébe nagyban befolyásolja e folyamatok minőségét, fontos ennek a bevonásnak a körültekintő elemzése.

#### 3.5.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	23	55
Szint	Tervezés	Ellenőrzés
Szórás	33	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	11	40
Szint	Nincs	Megvalósítás
Szórás	16	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	17	48
Szint	Tervezés	Megvalósítás

Az alkritérium tekintetében nagyon magas volt a bizonytalan válaszadók száma, a kitöltők 53%-a (összesen 10 fő), amelyből adódóan az 1. csoportnál a szórás igen magas. Az 1. csoport a tervezés fázisába sorolta az alkritériumot, míg a 2. csoport válaszai alapján az alkritérium tekintetében a tervezés szintje került meghatározásra. Az egyéni válaszok teljes átlaga a tervezés fázisába sorolta az alkritériumot.

Az egyéni értékelések és a konszenzus során meghatározottak nagy eltérést mutatnak, mind az 1., mind a 2. csoport az egyéni értékelések átlagához képest közel 30 ponttal és két szinttel magasabbra sorolta az alkritériumot. Az 1. csoport az ellenőrzés, a 2. csoport a megvalósítás, ezek átlag pontszáma pedig a megvalósítás fázisába helyezte a kérdést.

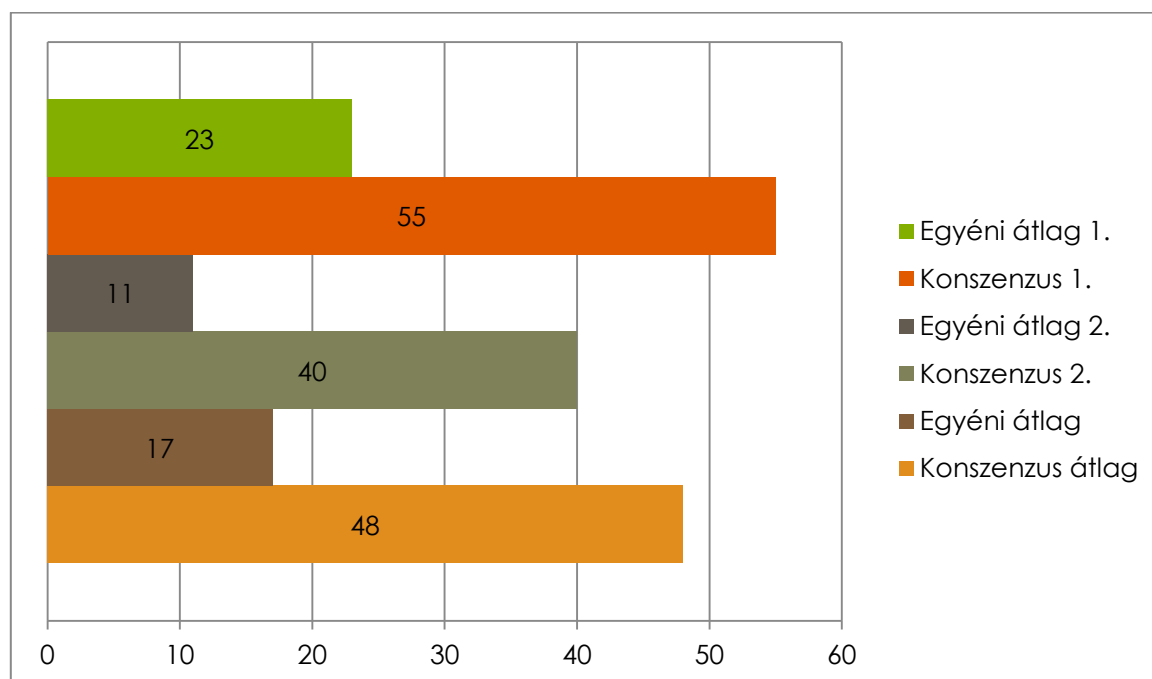
Az 1. csoport az alábbi erősségeket és fejlesztendő területeket azonosította:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Minden egyes folyamatnak van kijelölt felelőse, tehát a folyamatok azonosítása megtörtént (SZMSZ). Érintettek bevonása a folyamatokba, szükség esetén javaslatétel.	A vertikális együttműködés erősítése. Nemzetközi együttműködések fejlesztése és a már meglévő eljárások hatékonyságának növelése.

A 2. csoport tagjai a megvalósítás fázisába sorolták az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A stratégiai célokat támogató folyamatok kialakítása és irányítása annak érdekében, hogy azok megfelelő mértékben támogassák a szervezet céljainak elérését.</p> <p>A folyamatgazdák hatáskörének megállapítása megfelelő.</p> <p>Statisztika figyelemmel kísérése (statisztikai adatgyűjtés ítékezésről).</p> <p>Az SZMSZ szabályozza belső folyamatokat.</p> <p>Bírák, igazságügyi alkalmazottak értékelésének folyamata, nyilvántartott eredménnyel.</p> <p>Folyamatoptimalizálásra való törekvés.</p>	<p>A folyamatok fejlesztése, más szervezetek tapasztalatainak elsajátítása, például az egymástól tanulás segítségével hazai és nemzetközi keretek között, gondosan ügyelve arra, melyek a fejlesztéseket gátló tényezők, illetve, hogy rendelkezésre állnak-e a fejlesztésekhez szükséges erőforrások.</p> <p>Más szervezetek tapasztalatainak elsajátítása. Nemzetközi tapasztalatok értékelése.</p>

A két csoport konszenzusos értékelése között nem található ellentmondás, az erősségek és a fejlesztendő területek közel azonosak. A 2. csoport azonban több erősséget azonosított, annak ellenére, hogy a válaszadók ebben a csoportban egy szinttel alacsonyabbra értékelték az alkritériumot.



18. ábra: 5.1 alkritérium eredményei

### 3.5.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen.

Az 5.2. alkritérium azt értékeli, hogy a szervezetek hogyan biztosítják és fejlesztik szolgáltatásaikat/termékeiket az állampolgárok/ügyfelek bevonásával, annak érdekében, hogy kielégítsék az állampolgárok/ügyfelek igényeit és elvárásait. Az állampolgárok/ügyfelek, a civil szféra és civil szervezetek szakértelmének és kreativitásának felhasználása elősegíti, hogy a közsféra hatékony, eredményes és innovatív legyen, és megfelelő közszolgáltatásokat biztosítson reális költségek mellett.

A szolgáltatások és termékek minőségének javítása érdekében az állampolgárok/ügyfelek szerepe három szinten lehet hasznos:

- állampolgárok/ügyfelek képviselőinek, érdekvédelmi szervezeteinek vagy más egyedi állampolgári szerveződéseknek a bevonása a szervezet szolgáltatásainak és termékeinek tervezésébe és azok értékelésébe,
- az állampolgárok/ügyfeleknek a szolgáltatások nyújtásához és termékek előállításához kapcsolódó döntésekbe történő bevonása,
- az állampolgárokkal/ügyfelekkel történő együttműködés a szervezet szolgáltatásainak megvalósítása és az általa nyújtott termékek használata során azáltal, hogy ők maguk is részt vesznek a szolgáltatás megvalósításában és a termékek előállításában.

A szervezet szolgáltatásaiba történő bevonás növeli a szolgáltatás minőségének fenntarthatóságát, mivel az állampolgárok/ügyfelek jobban magukénak érzik a kialakított szolgáltatásokat, valamint átláthatóbbá és érthetőbbé válnak számukra ezek a folyamatok. Így a közszolgálati szervek által nyújtott szolgáltatások és a hozzájuk kapcsolódó termékek elfogadottsága és a velük való elégedettség nőhet az állampolgárok/ügyfelek körében.

#### 3.5.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	60	67
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	30	-
2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	37	47
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	22	-
Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	49	57
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés

Az alkritérium tekintetében alacsony volt a bizonytalan válaszadók száma (mindössze három fő), ennek ellenére a szórás igen magas volt az 1. csoportnál, amely jól mutatja a vélemények különbözőségét. Az 1. csoport az ellenőrzés, míg a 2. csoport a megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot. A teljes csoport egyéni értékeléseinek átlagát tekintve 49 pontot, a megvalósítási fázis felső szintjét határozták meg a válaszadók.

A konszenzusos értékek az egyéni értékeléssel összhangban alakultak, az 1. és a 2. csoport is az egyéni értékelések átlagaként meghatározott szinten belül maradt, bár mindkét esetben valamivel magasabb pontszámot határoztak meg.

Az 1. csoport által meghatározott erősségek és fejlesztendő területek az alábbiakban olvashatók:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Megfelelő információk az ügyfelek részére.	Elektronikus ügyintézés kiterjesztése.
A kulcsfolyamatok eredményeinek (ítéletek) anonimizált közzététele.	A kényelmes várakozás lehetőségének megteremtése.
Állampolgárok panaszainak, megkereséseinek kezelése.	Rugalmas ügyfélfogadási idő (időpontfoglalás lehetősége).
A szervezet elérhetőségének elősegítése.	
A bíróság feladatai egyértelműen definiáltak - ügyfelek által megismerhető (jogszabályok, honlap, ügyfélfogadás keretében történő felvilágosítás).	
Elektronikus ügyintézés egyes, jogszabályban meghatározott területeken - európai uniós projektek segítségével.	
Vakok és gyengén látók számára megfelelő központi honlap.	
Akadálymentesítés során kiépítették a fogyatékkal élők számára az ügyintézéshez szükséges eszközöket.	
Gyermekbarát igazságszolgáltatás.	
Informatív honlap, ahol az állampolgárok számos kérdésükre választ találhatnak.	
Nyitott Bíróság program.	

A 2. csoport a megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

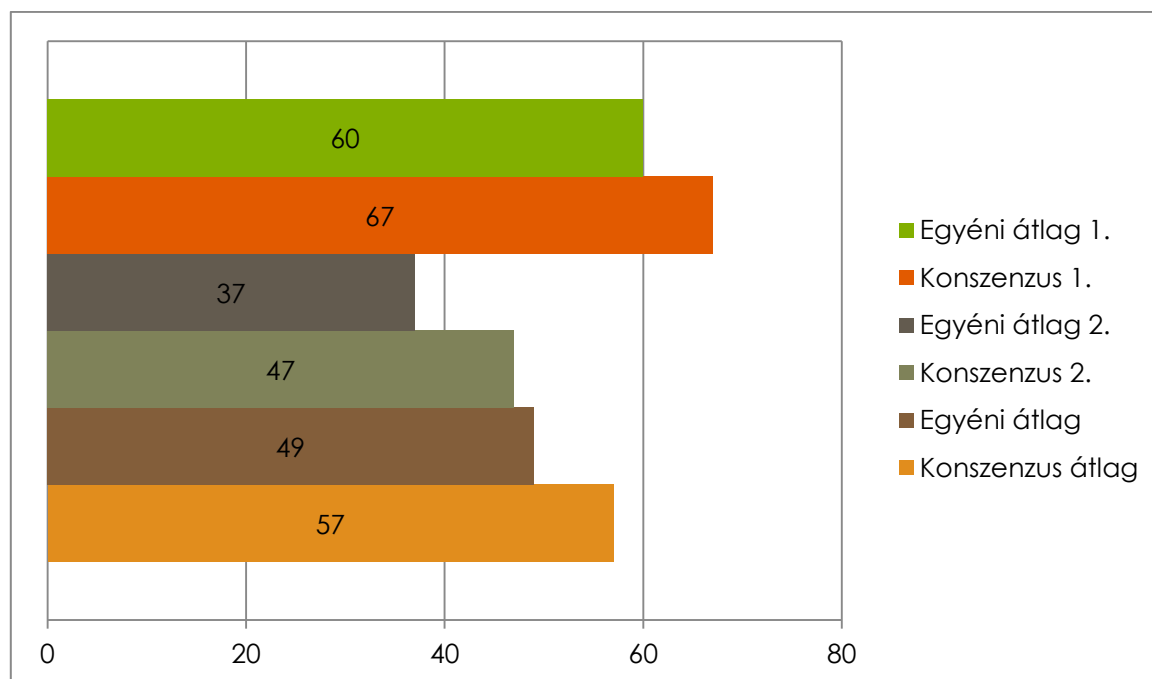
Erősségek	Fejlesztendő területek
Megfelelő és megbízható információ elérhetővé tétele az állampolgárok/ügyfelek részére, továbbá a végrehajtott változásokról történő tájékoztatásuk.	Braille-írás és hangos hirdetőtábla.
Panaszkezelés rendje kialakított (belső szabályzat), sajtószóvivő.	Az elérhetőségek fejlesztése (elektronikus). Honlap elkészítése, tárgyalási jegyzékek elektronikus megtekinthetősége (büntető ügyeknél már megvalósult).

Tájékoztatások, hirdetőtáblák, panasznapon  
ügyfélfogadás.

Elektronikus ügyintézés kialakítása.

Ütemezett ügyfélfogadás (időpontfoglalás).

A 1. csoportnál tapasztalt véleménykülönbségek a konszenzusteremtés során tisztázódtak. A csoport így több erősséget azonosított, mely összhangban van a konszenzusos értékelés során adott magasabb pontszámmal.



19. ábra: 5.2 alkritérium eredményei

### 3.5.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival.

Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a folyamatok mennyire vannak összehangolva a szervezeten belül, illetve azoknak a szervezeteknek a folyamataival, amelyek a szervezettel együttműködnek. A közszolgálati szervezet eredményessége gyakran nagymértékben függ attól, hogy miként működik együtt más közszolgálati szervezetekkel, amelyekkel olyan szolgáltatási láncot képeznek, amely közös társadalmi hatás elérésére törekszik. A közigazgatásban igen gyakoriak a keresztfunkcionális, azaz több szervezetet is érintő folyamatok. Ezért létfontosságú az ilyen típusú folyamatok sikeres összehangolása, mivel a folyamatok eredményessége és hatékonysága nagymértékben múlik a folyamatok megfelelő összehangoltságán.

### 3.5.3.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	56	62
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	32	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	26	70
Szint	Tervezés	Ellenőrzés
Szórás	27	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	42	66
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés

Az alkritérium tekintetében magas volt a bizonytalan kitöltők aránya, a 19 értékelő közül 7 fő nem tudott érdemben választ adni a kérdésre. Bár a csoport esetében mindössze két bizonytalan kitöltő volt, a szórás mégis magas, amely véleménykülönbségre utal. A két csoport egyéni értékeléseinek átlaga nagy eltérést mutat, míg az 1. csoport az ellenőrzés, addig a 2. csoport a tervezés fázisába sorolta az alkritériumot. Az összes kitöltő átlaga alapján a megvalósítás szintjére tehető a kérdés.

Míg az 1. csoport konszenzusa – csekély pontszámbeli eltéréssel – az ellenőrzés fázisában maradt, addig a 2. csoport két szintet feljebb lépve szintén az ellenőrzés fázisába sorolta az alkritériumot (magasabb pontszámmal, mint az 1. csoport). A konszenzusteremtés során a bizonytalan kitöltők informálására is sor került az alkritériumot illetően, amely hozzájárult a magasabb besoroláshoz. A konszenzusos értékelések átlaga szintén az ellenőrzés fázisába sorolja a kérdést.

A fentiek alátámasztásául az 1. csoport az alábbiak erősségeket és fejlesztendő területeket határozta meg:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Más közszolgálati szervekkel való együttműködés biztosított, a kapcsolattartás eléri a célját, a napi működést maximálisan támogatja.	Munkacsoportok, munkatapasztalatok átadásának hiánya. Csapatépítés.
A több szervezeti egységet érintő feladatok közös megoldása (vezetői értekezlet, majd a főosztályok egyeztetése, lsd. bírálóbizottság)	
Az egyes szervezeti egységek között hatékony a kommunikáció, akár írásban, akár szóban.	

A 2. csoport által jelzett erősségek és fejlesztendő területek az alábbiak voltak:



## Erősségek

## Fejlesztendő területek

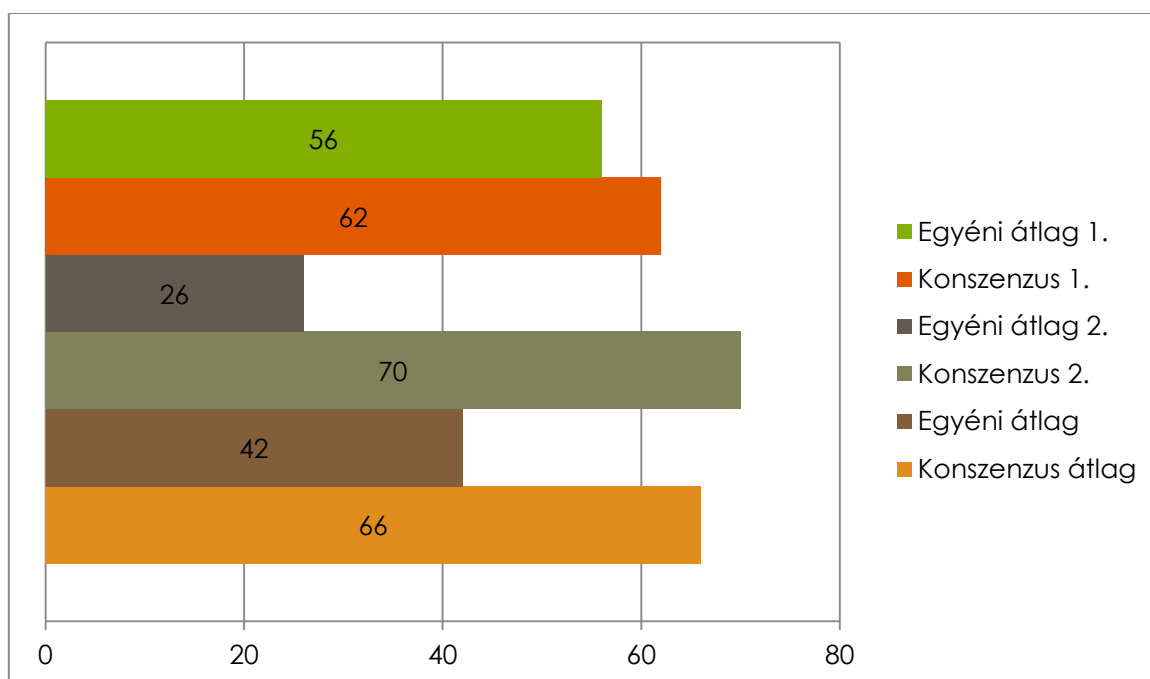
A BKT és az illetékességi területén működő járásbírók és a BKKMB folyamatai összehangoltak (azonban nem formalizált módon).

Keresztfunkcionális munkacsoportok létrehozása - erre jó példa a jelen ÁROP projekt keretén belül működő munkacsoportok összetétele.

Külső szervek felé is jó kapcsolat.

Nemzetközi kapcsolatok.

Az egyéni értékelők válaszaik között több ellentmondás mutatkozott melyeket a konszenzusteremtés során tisztáztak a résztvevők. Bár a két csoport konszenzusa nem mutatott ellentmondást, mind a két csoport más és más erősségeket és fejlesztendő területeket azonosított.



20. ábra: 5.3 alkritérium eredményei

### 3.5.4. A kritérium értékelése

SWOT elemzés	
Erősségek	Gyengeségek
<p>A stratégiai célokat támogató folyamatok kialakítása és irányítása annak érdekében, hogy azok megfelelő mértékben támogassák a szervezet céljainak elérését.</p> <p>A bíróság feladatai egyértelműen definiáltak, melyek az ügyfelek által megismerhetők (jogszabályok, honlap, ügyfélfogadás keretében történő felvilágosítás).</p> <p>Más közszolgálati szervekkel való együttműködés biztosított, a kapcsolattartás eléri a célját, a napi működést maximálisan támogatja.</p> <p>Az egyes szervezeti egységek között hatékony a kommunikáció (akár írásban, akár szóban).</p>	<p>Munkacsoportok közötti tapasztalatátadás hiánya.</p> <p>Csapatépítés hiánya.</p>
Fenyegetettségek	Lehetőségek
<p>Szervezeten átvélt folyamatok aluszabályozottsága.</p> <p>Szűkös erőforrások a folyamatok fejlesztéséhez.</p>	<p>A folyamatok fejlesztése, más szervezetek tapasztalatainak elsajátítása (pl.: az egymástól tanulás segítségével) hazai és nemzetközi keretek között, gondosan ügyelve arra, melyek a fejlesztéseket gátló tényezők, illetve, hogy rendelkezésre állnak-e a fejlesztésekhez szükséges erőforrások.</p> <p>Nemzetközi együttműködések fejlesztése és a már meglévő eljárások hatékonyságának növelése.</p> <p>Rugalmas ügyfélfogadási idő bevezetése, időpontfoglalás lehetősége.</p> <p>Elektronikus ügyintézés kialakítása.</p>

#### Egyéni értékelés átlaga

- 36
- Megvalósítás

#### Konszenzus csoportok átlaga

- 57
- Ellenőrzés

### 3.5.5. Javasolt intézkedések

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
A A	99	99	99	99	1999. I. név.

### 3.6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

A közigazgatás és a társadalom közötti komplex kapcsolatot jól tükrözi az állampolgár/ügyfél kifejezés. A szolgáltatások címzettjét állampolgárnak, a demokratikus társadalom tagjának tekintjük, akinek jogai és kötelességei vannak (pl. adófizető, politikai szereplő). Ez a személy egyben ügyfél is, aki igénybe veszi a szolgáltatásokat, s mint ilyennek, joga van a becsületes és udvarias bánásmódhoz. Ugyanakkor kötelezettségei is vannak (pl. adók vagy pénzbírságok befizetése). Mivel a két szerepet nem mindig lehet világosan elválasztani egymástól, ezt a komplex kapcsolatot állampolgár/ügyfél kapcsolatként írjuk le.

Az állampolgárok/ügyfelek a közszolgálati szervezetek tevékenységeinek, termékeinek és szolgáltatásainak címzettjei vagy kedvezményezettjei. Az állampolgárok/ügyfelek körét meg kell határozni, de nem feltétlenül kell leszűkíteni a nyújtott szolgáltatások elsődleges felhasználóira.

A 6. kritérium azokat az eredményeket írja le, melyeket a szervezet ér el az állampolgároknak/ügyfeleknek a szervezetre és a szervezet termékeire és szolgáltatásaira vonatkozó elégedettsége terén. A CAF modell különbséget tesz az állampolgárok/ügyfelek elégedettsége terén az általuk kialakított szubjektív vélemény (6.1. alkritérium), valamint az elégedettségükhöz kapcsolódó, azt alátámasztó belső teljesítménymutatók (6.2. alkritérium) között.

A közszolgálati szervezetek számára fontos, hogy közvetlenül mérjék az állampolgárok/ügyfelek elégedettségét, a szervezet szubjektív megítélését (ezek tartoznak a 6.1. alkritérium vizsgálati területéhez).

Ugyanakkor ezen túlmenően az ide kapcsolódó teljesítmény objektív mérésére is szükség van (e teljesítmény értékelése a 6.2. alkritériumhoz kapcsolható). A 6.2. alkritériumhoz a szervezet működésével összefüggésben gyűjtött teljesítménymutatók tartoznak, amelyek kapcsolatba hozhatók az állampolgárok/ügyfelek elégedettségével (pl. ilyen mutató az ügyfélpanaszok száma). Általánosan elmondható, hogy amennyiben az állampolgár-/ügyfél-elégedettségre vonatkozó teljesítménymutatók javulást mutatnak, úgy azok az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének növelését vetítheti előre.

#### **3.6.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban**

Az állampolgárok/ügyfelek véleményének megismerése, valamint elégedettségük közvetlen mérése alapvető fontosságú. A vélemények megismerése azt jelenti, hogy különböző szempontok szerint közvetlen információkat kell szerezni az állampolgároktól/ügyfelektől a szervezetre és annak teljesítményére vonatkozóan. A CAF modell alapelveihez kapcsolódó „tényeken alapuló döntéshozatal” elvét követve a szervezet nem bocsátkozhat feltételezésekbe az állampolgárok/ügyfelek elégedettségével kapcsolatban, hanem közvetlenül kell tőlük objektív információkat szereznie. Ehhez a szervezetek jellemzően állampolgár-/ügyfél-elégedettségi kérdőíveket használnak, de egyéb kiegészítő eszközöket is alkalmazhatnak, mint például a fókuszcsoportos beszélgetések vagy más típusú állampolgári, illetve ügyfélfórumok. Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a szervezet végez-e ilyen típusú méréseket és vizsgálatokat, és hogy ezeknek a méréseknek és vizsgálatoknak az eredményei milyen teljesítmény mutatókat mutatnak.

### 3.6.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	49	70
Szint	Stagnáló	Javuló
Szórás	38	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	32	39
Szint	Stagnáló	Stagnáló
Szórás	17	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	41	55
Szint	Stagnáló	Javuló

Az egyéni értékelés során mindkét csoport stagnáló eredményekről számolt be az alkritériumot illetően. Az 1. csoportnál kiemelkedően magas szórás tapasztalható, amely az erős véleménykülönbséget mutatja. Valamennyi válaszadót tekintve csak 3 fő nem tudott megfelelő értékeléssel szolgálni.

Az egyéni értékelések és a konszenzusteremtés során feltárt megállapítások azt eredményezték, hogy a két csoport között jelentős különbség mutatkozott meg a pontszámot illetően. A 28 alkritérium közül itt alakult ki a legnagyobb eltérés a két csoport konszenzusos véleménye között.

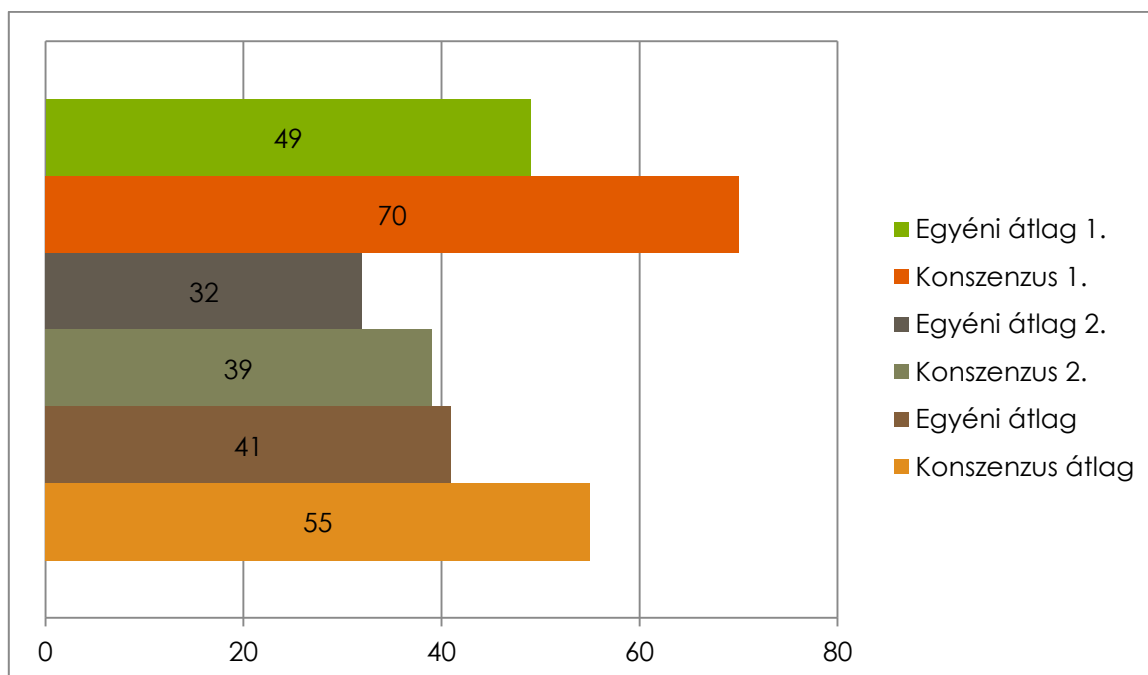
Az 1. csoport javuló tendenciát azonosított az alkritérium tekintetében, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A szervezet által nyújtott információk mennyisége és minősége megfelelő, az ügyek elintézése jelentősen rövidült, az ügyfél véleménye értékelhető.</p> <p>A szervezet által az ügyfelek felé nyújtott információk érthetőek, megbízhatóak.</p> <p>Ügyfélközpontúság, megfelelő bánásmód, tájékoztatás, rugalmasság.</p> <p>Ügyfélelégedettség mérése, eredmények hasznosítása.</p> <p>Gyermekbarát igazságszolgáltatás.</p> <p>Nyitott Bíróság program.</p> <p>Mediáció.</p> <p>A honlapon számos információ elérhető.</p>	<p>Az ügyfelekben tudatosítandó, hogy az elvárásaik megvalósításának milyen akadályai vannak.</p> <p>Rendszeres ügyfélelégedettség-mérés bevezetése.</p> <p>Ügyfelek elektronikus ügyintézése.</p> <p>Szükséges lenne bővíteni az állampolgárok ismereteit a bíróságokkal kapcsolatban.</p>

A 2. csoport stagnáló eredményekről számolt be az alkritérium tekintetében, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Tisztességes bánásmód, nyitottság, világos tájékoztatás.	A szervezet által nyújtott szolgáltatások iránti bizalom. A szolgáltatások kialakítása az ügyfélvélemények figyelembevételével (ítéletek és döntések elfogadása pl.: emberi tényezők: hangnem, a tárgyalások pontos kezdése).
Megfelelően képzett munkatársak foglalkoznak az ügyfelekkel.	
Tisztességes bánásmód. Korrekt tájékoztatás.	
Kezelőirodák folyamatos tevékenysége.	Meg kellene valósítani, hogy az ügyélfogadási időszakban a munkatárs csak az ügyfelekkel foglalkozzon (ütemezett ügyélfogadás).
Ügyfélvéleményekről készülnek felmérések.	
Ügyfélirodák megfelelő működése.	

A meghatározott erősségek és fejlesztendő területek közel azonosak voltak, azonban az egyes, nagyobb nyilvánosságot kapó ügyek negatív hatását eltérően ítélték meg a csoportok. Az ügyfelek elégedettségének mérése most indult el, de ez az intézkedés még nem jár együtt az ügyfelek javuló elégedettségével. A bíróság tudatos háttérbe vonulása az egyes döntésekkel kapcsolatban adottságként jelentkezik, azonban az állampolgárokkal történő kommunikációban megtalálhatók javítandó elemek. Összességében mindenképpen lehetőség nyílik a fejlődésre ezen a területen, az ezt megalapozó intézkedések részben folyamatban vannak, amelyek javuló tendenciát eredményezhetnek.



21. ábra: 6.1 alkritérium eredményei

### 3.6.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

Az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének közvetlen mérésén túl további belső teljesítménymutatókkal is lehet mérni az állampolgárok/ügyfelek számára nyújtott szolgáltatások minőségét. Ezek a teljesítménymutatók a szervezet eredményeit mérik az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének vonatkozásában (ilyen mutató lehet pl. az ügyintézési, illetve várakozási idő vagy a reklamációk száma). E mérésekből a szolgáltatás minőségével kapcsolatos következtetéseket lehet levonni. Ennél az alkritériumnál azokat a belső teljesítménymutatókat kell vizsgálni, amelyek információt szolgáltatnak arról, hogy a szervezet által nyújtott szolgáltatások és termékek milyen mértékben képesek kielégíteni az állampolgárok/ügyfelek igényeit és elvárásait.

#### 3.6.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	21	66
Szint	Romló	Javuló
Szórás	31	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	19	38
Szint	Romló	Stagnáló
Szórás	22	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	20	52
Szint	Romló	Javuló

Az összes értékelőből 11 válaszadó nem tudott megfelelő információval szolgálni az alkritériummal kapcsolatban, így az egyéni helyzetelemzés átlaga nem adott valós képet az állampolgári vélemények értékelésével kapcsolatban. Az ügyfelek elégedettségének mérése a jelenleg folyamatban lévő ÁROP-projekt keretében készült el elsőként, így még nem szolgált információval az értékelők számára. Az egyéb mérések (panaszok száma, bizalmi indexek) pedig korlátozott lehetőséget biztosítottak az értékelés elvégzésére. A panaszok száma nem feltétlenül követi a bírósági teljesítmény romlását vagy javulását, míg a bizalmi index csak az általános bírósági megítélésre állnak rendelkezésre, nem kifejezetten a BKT-ra.

A két értékelő csoport a konszenzusteremtés során a kritérium másik területéhez hasonlóan nem ugyanazon szintre sorolta be az alkritériumot, amely a fenti bizonytalanságoknak is köszönhető.

Az 1. csoport a konszenzusteremtés során javuló tendenciát azonosított az alkritérium tekintetében, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

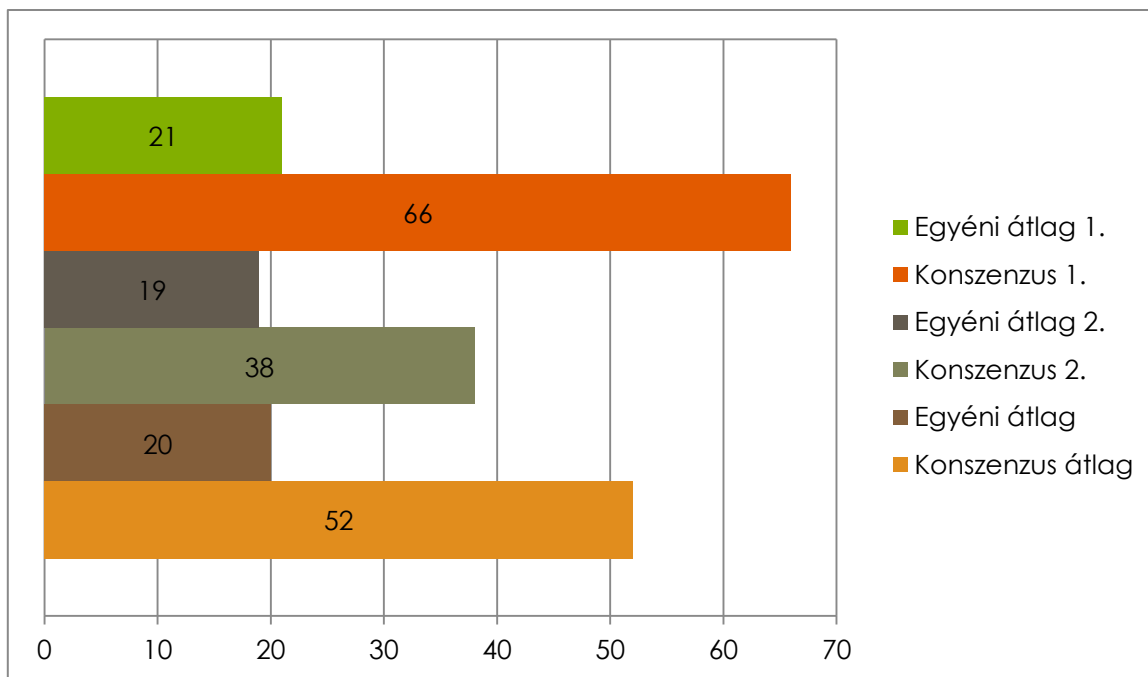
Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A bíróság tevékenységének mérésére különböző statisztikák szolgálnak.</p> <p>A panaszok számát, azok elintézését méri a szervezet.</p> <p>Ügyfélelégedettség-mérés (jelen projekt keretében).</p>	<p>Ügyfél-elégedettségi kérdőívek pontos megszerkesztése, oly módon hogy az hasznos adatokat szolgáltatson.</p>

A 2. csoport stagnáló eredményekről számolt be az alkritérium tekintetében, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>Ilyen mérés elvégzésre került (ügyfélelégedettség, bizalmi index a bíróságokra, adatgyűjtések az ügyfelektől beérkezett dokumentumokról).</p>	<p>A szolgáltatások minőségére vonatkozó indikátorok eredményei (pl.: panaszok száma).</p> <p>A szervezet elérhetőségével kapcsolatos teljesítménymutatók eredményei (pl.: ügyintézési szolgáltatás minősége, várakozási idők, reklamációk száma).</p> <p>Az ügyfelek javaslatait be kell építeni a rendszerbe. Az ügyféllel való bánásmód új módszereinek bevezetése (pl.: közvetítői eljárás kiterjesztése).</p>

A fentiekben részletezett számos változó miatt a terület megfelelő besorolását nehezen lehetett megvalósítani, mivel az objektív értékelésre egyelőre csak korlátozott forrás áll rendelkezésre. A bíróságokra vonatkozó bizalmi indexekre alapozva a 1. csoport jobb pontszámot állapított meg, míg a 2. csoport a kevés információ birtokában a stagnáló szintet szavazta meg. A jelenlegi információ birtokában a két konszenzus átlaga irányadó lehet, ugyanakkor az ügyfelek elégedettségének rendszeres, szisztematikus mérése feltétlenül szükséges a megfelelő helyzetelemzés elvégzéséhez. Az ilyen jellegű elemzések hozzájárulhatnak az ügyfélbarát szolgáltatások kialakításához az igazságszolgáltatási intézmény lehetőségeit és kereteit figyelembe véve is.





22. ábra: 6.2 alkritérium eredményei

### 3.6.3. A kritérium értékelése

SWOT elemzés	
Erősségek	Gyengésségek
<p>Megfelelően képzett munkatársak foglalkoznak az ügyfelekkel.</p> <p>A szervezet által az ügyfelek felé nyújtott információk érthetőek, megbízhatóak.</p> <p>Gyermekbarát igazságszolgáltatás.</p> <p>Nyitott Bíróság program.</p> <p>Ügyfél elégedettség mérése, eredmények felhasználása</p>	<p>Csak részlegesen bevezetett indikátorok, teljesítménymutatók állnak rendelkezésre.</p>
Fenyegetettségék	Lehetőségek
<p>Az ügyfelekben nem tudatosított, hogy az elvárásaik megvalósításának milyen akadályai vannak.</p> <p>Az állampolgárok ismereteinek hiánya a bíróságokkal kapcsolatban.</p>	<p>Rendszeres ügyfélelégedettség-mérés bevezetése.</p> <p>Ügyfelek elektronikus ügyintézésének megteremtése.</p> <p>Annak megteremtése, hogy az ügyfélfogadási időszakban a munkatárs csak az ügyfelekkel foglalkozzon (ütemezett ügyfélfogadás).</p>

#### Egyéni értékelés átlaga

- 30
- Romló

#### Konszenzus csoportok átlaga

- 53
- Javuló

### 3.6.4. Javasolt intézkedések

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
A A	99	99	99	99	1999. I. név.

### 3.7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A munkatársakkal kapcsolatos eredményeknek a szervezet által a munkatársak kompetenciája, motivációja, elégedettsége, véleménye és teljesítménye terén elért eredményeket tekinthetjük. Ez a kritérium is kétfajta eredményt különböztet meg. Egyrészt a munkatársak véleményét, elégedettségét mutató adatok (szubjektív eredmény), amelyekről a munkatársakat közvetlenül kérdezik meg (pl. kérdőívek, felmérések, fókuszcsoportok, értékelések, interjúk és képviselőkkel folytatott konzultációk útján). Másrészt a munkatársak elégedettségéhez kapcsolódó, azt alátámasztó teljesítménymutatók (objektív eredmény), amelyeket a szervezet alkalmaz a munkatársai elégedettségének és teljesítményének ellenőrzése és javítása céljából.

#### 3.7.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján

Ez az alkritérium azt értékeli, mennyire elégedettek a munkatársak a munkahelyükkel, illetve motiváltak-e abban, hogy a mindennapi munkavégzés során a legjobb teljesítményüket nyújtsák a szervezet érdekében. A közszolgálati szervezetek számára fontos a munkatársak véleményének megismerése és elégedettségük szisztematikus (tervezett és rendszeres) mérése a szervezettel, valamint annak szolgáltatásaival és termékeivel kapcsolatban.

##### 3.7.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	54	65
Szint	Javuló	Javuló
Szórás	26	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	46	52
Szint	Stagnáló	Javuló
Szórás	19	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	50	59
Szint	Stagnáló	Javuló

A teljes kitöltői létszám tekintetében alacsony volt a bizonytalan kitöltők aránya (mindössze 2 fő). A két csoport egyéni átlagait vizsgálva látható, hogy a pontszám tekintetében nem mutatkozik nagy eltérés, azonban a két csoport különböző érettségi szintre sorolta be az alkritériumot. Az 1. csoport javuló tendenciát mutató eredmény alkritériumként értékelte a kérdést, addig a 2. csoport stagnálóként jellemezte azt.

Az 1. csoport konszenzusa – az egyéni értékelések átlagával összehangban, azonban jelentősen magasabb pontszámmal – javuló szintre helyezte az alkritériumot. A 2. csoport – az egyéni értékelések átlagánál magasabb, a másik csoport által meghatározott fázisba – szintén javuló tendenciát mutató alkritériumként értékelte a kérdést. Ebből adódóan a konszenzusos értékek átlaga is a javuló fázisba sorolja a területet.

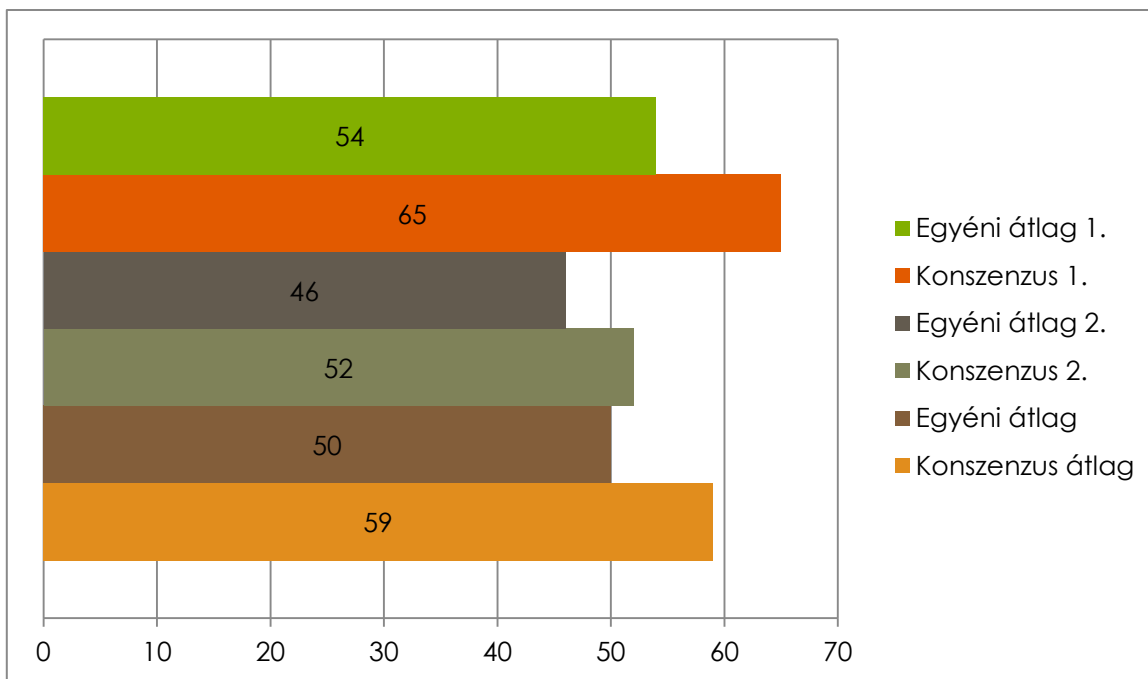
Az 1. csoport az alábbi erősségeket és fejlesztendő területeket azonosította:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>Életpályamodell megléte.</p> <p>A szervezeten belüli kommunikáció folyamatos (a BKT-n belül, a BKT és a járásbírók között).</p> <p>Jó a munkahelyi légkör.</p>	<p>A munkakörülményekkel való elégedettségre vonatkozó eredmények pl.: munkahelyi légkör, szociális kérdések kezelése, munkakörülmények, a munkahely felszereltsége.</p> <p>A munkatársak véleményét nem kéri ki, egyéni erőfeszítések honorálása nem történik meg.</p> <p>Egyéni bátorítás, jutalmazás.</p> <p>A szervezet arculata fejlesztésre szorul.</p>

A 2. csoport erősségként és gyengeségként az alábbiakat határozta meg:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>Megfelelő munkakörülmények biztosítására való törekvés.</p> <p>A szervezeten belüli konzultáció fejlődik.</p> <p>Jutalmazás (egyben fejlesztendő is).</p> <p>Jó munkahelyi légkör.</p> <p>Szociális kérdések megfelelő kezelése.</p> <p>Életpályamodell.</p>	<p>A felszereltség javítása.</p> <p>Életpálya és kompetenciafejlesztés.</p> <p>Távoli munkaasztal elérés (jelenleg nem teljes körű és kísérleti stádiumban).</p> <p>A szervezet társadalomban betöltött szerepének tudatosítása, a felelősség tudatosítása.</p> <p>Munkakörülmények, munkahely felszereltségének fejlesztése - források függvényében.</p> <p>Jutalmazás.</p>

Mind az egyéni, mind a konszenzusos értékeléseken belül, mind a két csoport között, mind az előző alkritériumokkal ellentmondás mutatkozik, melyek feloldása nem minden esetben történhetett meg. Ezek mögött az igazságügyi alkalmazottak és bírák közti foglalkoztatási eltérések, az épületek közötti különbségek, valamint egyes szempontok pozitív és negatív jellemzőinek egyidejűsége áll (például jutalmazás).



23. ábra: 7.1 alkritérium eredményei

### 3.7.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

A teljesítmény mérése olyan belső teljesítményindikátorokból áll, amelyek a szervezet számára lehetővé teszik a munkatársak átfogó viselkedése, teljesítménye, motivációja, képességeinek fejlesztése és a szervezet munkájában való részvétele terén elért eredmények mérését. Ilyen teljesítményindikátor lehet pl. a betegszabadság, a munkaerő-fluktuáció, az alkalmazottak panaszainak száma, az innovációkra tett javaslatok száma, amelyek alakulása lehetővé teszi a munkatársi elégedettség elemzését és alakulásának előrejelzését.

#### 3.7.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	34	10
Szint	Stagnáló	Nincs
Szórás	30	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	26	10
Szint	Romló	Nincs
Szórás	23	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	30	10
Szint	Romló	Nincs

Az alkritérium tekintetében magas volt a bizonytalan kitöltők száma, az 1. csoportból ketten, míg a 2. csoportból négyen nem tudtak érdemleges választ adni a kérdésre, emiatt a szórás is nagy. A két csoport átlag értékei között nincs nagy eltérés, azonban a pontszámok alapján más szintre sorolták a kérdést az értékelők. Míg az 1. csoport átlaga a stagnáló, addig a 2. csoport romló szintre sorolta az eredmény oldali alkritériumot. A teljes átlag is romló tendenciát mutató alkritériumként jellemzi a kérdést.

A konszenzusos értékelés alátámasztotta a bizonytalan kitöltők véleményét, semelyik csoport nem tudott a kérdés tekintetében célzott mérésről nyilatkozni. A konszenzus tehát mind a két csoport tekintetében alacsonyabb szintre sorolta az alkritériumot az egyéni kitöltések átlagához képest.

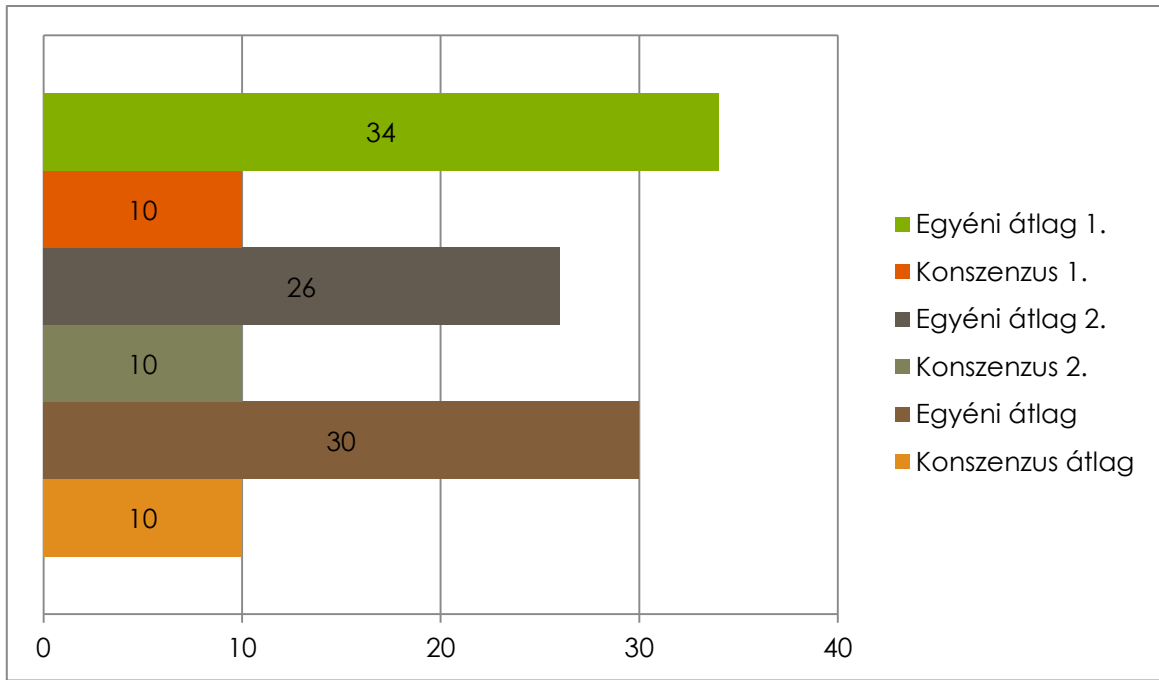
Az 1. csoport az alábbi erősségeket és fejlesztendő területeket határozta meg:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Hiányzások, betegszabadság figyelemmel kísérése, egyéni szakmai értékelések rendszerezése.	Erre vonatkozóan nem történt semmilyen felmérés (csak nyilvántartások állnak rendelkezésre).
Teljesítményértékelés szabályozott, ezért objektív.	
A munkatársak távollétéről nyilvántartást vezetünk.	

A 2. csoport által összefoglalt erősségeket és fejlesztendő területeket az alábbi táblázat tartalmazza:

Erősségek	Fejlesztendő területek
OBH statisztika a bírók helyzetének változásáról (távozás, nyugdíj).	Munkatársi elégedettség mérés (nyilvántartások rendelkezésre állnak, de felmérések nincsenek).
Teljesítménymutatók bírók esetén (statisztikák).	

A fent értékelésekből látható, hogy néhány területen azonosítható mérés, azonban ezek nem köthetőek teljes mértékben a tárgyalt alkritériumhoz.



24. ábra: 7.2 alkritérium eredményei



### 3.7.3. A kritérium értékelése

SWOT elemzés	
Erősségek	Gyengeségek
<p>Életpályamodell megléte.</p> <p>Jó munkahelyi légkör.</p> <p>Teljesítményértékelés szabályozott, ezért objektív.</p>	<p>A szervezet arculata fejlesztésre szorul.</p>
Fenyegetettségek	Lehetőségek
<p>Munkakörülmények, munkahelyi felszereltség fejlesztésének hiánya.</p> <p>Szűk mozgástér a jutalmazás területén.</p>	<p>A szervezet társadalomban betöltött szerepének, felelősségének tudatosítása.</p> <p>Egyéni bátorítás, jutalmazás.</p> <p>Munkatársi elégedettség mérés (nyilvántartások rendelkezésre állnak, de felmérések nincsenek).</p>

Egyéni értékelés átlaga
<ul style="list-style-type: none"> <li>•40</li> <li>•Stagnáló</li> </ul>

Konszenzus csoportok átlaga
<ul style="list-style-type: none"> <li>•34</li> <li>•Stagnáló</li> </ul>

### 3.7.4. Javasolt intézkedések

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
A A	99	99	99	99	1999. I. név.

### 3.8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

A közszolgálati szervezetek küldetése mindig a társadalom meghatározott elvárásainak és igényeinek kielégítése. A szervezet küldetéséhez kapcsolódó társadalmi szerepvállaláson túlmenően felelős magatartást kell tanúsítania a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás érdekében más területeken is (pl. a fenntartható fejlődés helyi, nemzeti és nemzetközi közösségekhez kapcsolódó gazdasági, szociális és környezeti elemei terén). Ez a plusz társadalmi szerepvállalás magában foglalhatja a szervezet hozzáállását és hozzájárulását az általános életminőség javítása, a környezet védelme és a globális erőforrások megőrzése, a foglalkoztatási esélyegyenlőség biztosítása, az etikus magatartás, valamint a közösség bevonása és a helyi fejlesztésekben való közreműködés terén.

A társadalmi felelősségvállalás elsősorban a szervezet azon akaratát tükrözi, hogy egyrészt társadalmi és környezeti szempontokat is érvényre juttasson döntési folyamatai során (lásd 2. kritérium), másrészt pedig képes legyen reagálni döntéseinek és tevékenységeinek a társadalomra és a környezetre gyakorolt hatásaira. Optimális esetben a társadalmi felelősségvállalás is szerves részét képezi a szervezet stratégiájának. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a szervezet stratégiájának felülvizsgálatánál a társadalomra gyakorolt hatását is felülvizsgálja és céljait e szempontok figyelembevételével határozza meg.

A szervezet helyi, nemzeti vagy nemzetközi közösségeket érintő teljesítménye és környezetre gyakorolt hatása kritikus eleme az átfogó, szervezeti szintű teljesítmény mérésének.

Egy szervezet, amely a társadalmi felelősségvállalása javításán dolgozik:

1. Javítja hírnevét és arculatát a társadalom egésze számára.
2. Javítja a munkaerő vonzására és megtartására, valamint a munkatársak motivációjának és elkötelezettségének fenntartására irányuló képességeit.
3. Javítja kapcsolatait a vállalatokkal, más közszolgálati szervezetekkel, a médiával, a szállítókkal, az állampolgárokkal/ügyfelekkel és a közösséggel, amelyben működik.

Ezek a mérőszámok lehetnek a társadalom véleményéhez és elégedettségéhez kapcsolódó mennyiségi és minőségi mutatók (8.1. alkritérium) és a szervezet teljesítményének értékeléséhez kapcsolódó mennyiségi mérőszámok (8.2. alkritérium). Ezek kapcsolódhatnak:

- a szervezet etikus és demokratikus magatartásához és a munkatársakat a vezetői feladatok előkészítésébe is bevonó vezetési stílushoz;
- a környezeti fenntarthatósághoz;
- az életminőséghez;
- a szervezet magatartásából fakadó gazdasági hatásokhoz.

### 3.8.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján

Az alkritériumhoz kapcsolódó mérések arra fókuszálnak, hogy a közösség hogyan ítéli meg a szervezet teljesítményét helyi, nemzeti és nemzetközi szinten. Ezeket az információkat különböző forrásokból gyűjtheti be a szervezet, így pl. felmérésekből, beszámolókból, nyilvános sajtótájékoztatókból, továbbá civil szervezetek, polgári szolgálatok és más érdekelttek visszajelzéseiből. Ezek az értékelések rámutathatnak a szervezet társadalmi és környezeti stratégiájának eredményességére. Ide tartozik az átláthatóságról kialakult kép, az életminőségre és a demokrácia minőségére gyakorolt hatás, az állampolgárok támogatását szolgáló etikus magatartásról alkotott kép, a környezetvédelemhez való hozzáállás és az e téren elért eredmények.

#### 3.8.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	49	70
Szint	Stagnáló	Javuló
Szórás	37	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	33	65
Szint	Stagnáló	Javuló
Szórás	25	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	41	68
Szint	Stagnáló	Javuló

Az alkritérium tekintetében magas volt a bizonytalan kitöltők száma, összesen heten nem tudtak érdemben választ adni a kérdésre, ennek okán a szórás is magas. Mind a két csoport átlaga – bár az 1. csoport jóval magasabb pontszámmal – a stagnáló szintet mutatja, ennek megfelelően a teljes átlag is stagnáló eredmény oldali alkritériumként jellemzi a kérdést.

A konszenzus során a bizonytalan értékelők közelebb kerültek az érdemben választ adókhöz, így az 1. csoport 31 ponttal, míg a 2. csoport 32 ponttal magasabbra, javuló tendenciát mutató alkritériumként értékelte a kérdést, az átlag ennek megfelelően szintén javuló.

Az 1. csoport az alábbi erősségeket és fejlesztendő területeket azonosította:

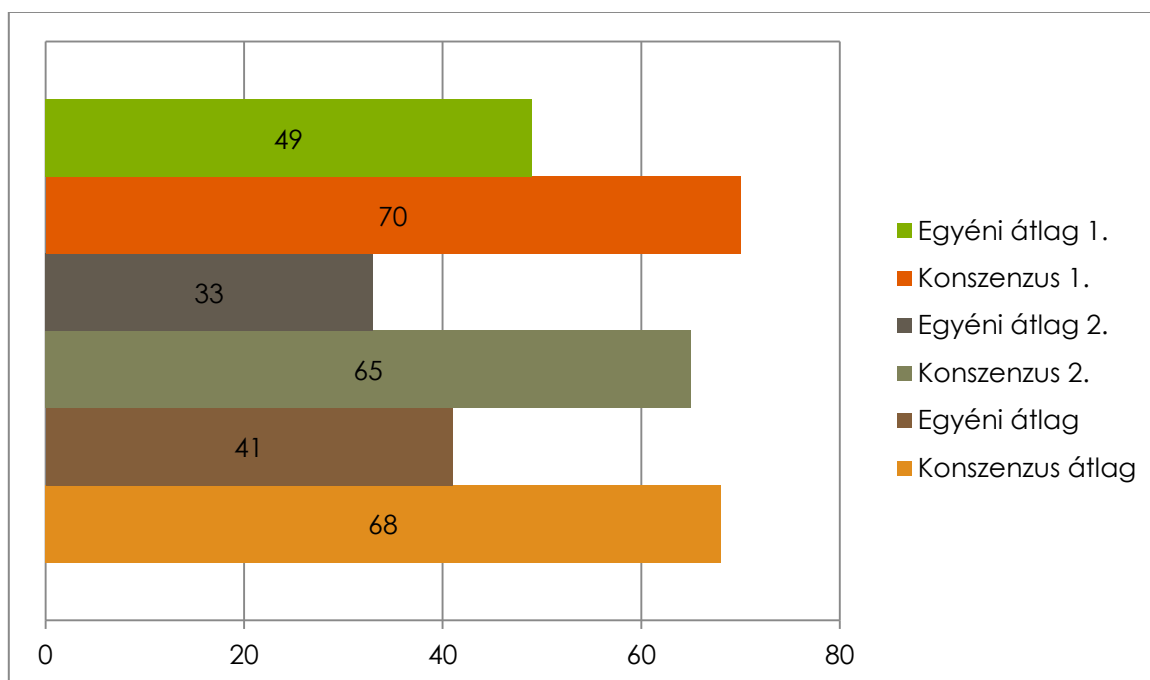
Erősségek	Fejlesztendő területek
Sporttevékenységek támogatása, sport rendezvények szervezése.	A bírósági társadalmi megítélésének mérése, az eredmények hasznosítása.
Jótekonysági szerepvállalás.	Fejleszteni kell a szervezetről kialakult képet, azért, hogy az pozitív irányba mozduljon el, valahogy felvilágosítani, oktatni kell.
Közösségi programok szervezése.	
Karitatív tevékenységek növelése (adventi	

Erősségek	Fejlesztendő területek
karácsony, véradás, jótékonyági futóverseny).	
Nyitott Bíróság program.	
Panasznap.	
Gyermekbarát igazságszolgáltatás.	

A konszenzusteremtés során a 2. csoport az alábbi erősségeket és fejlesztendő területeket határozta meg:

Erősségek	Fejlesztendő területek
A szervezet hírneve (humanitárius programokban való részvétel - karácsonyi ajándékozás az erdélyi árvák részére).	A szervezet médiában való, társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos megjelenésének értékelése, erősítése.
Részvétel a bíróság tevékenységének a népszerűsítésében a fiatalok körében.	További ismeretterjesztésben való részvétel.
Nyitott Bíróság program.	
Gyermekbarát igazságszolgáltatás.	
Állásbörzék, civil rendezvények, Sziget Fesztivál, sportnap, véradás.	
Fogyatékkal élők foglalkoztatása.	

Annak ellenére, hogy az egyéni értékelések során több, az alkritériumhoz nem kapcsolódó válasz érkezett, a két konszenzusos csoport – egymással összhangban – valódi erősségeket és fejlesztendő területeket tudott azonosítani az alkritérium tekintetében.



25. ábra: 8.1 alkritérium eredményei

### 3.8.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

A 8.2. alkritériumhoz azok a teljesítménymutatók tartoznak, amelyek segítenek a szervezet társadalomra gyakorolt hatását értékelni, megérteni, a teljesítmény várható alakulását előre jelezni és azok alapján fejlesztéseket indítani. Ezek a mutatók pontos képet kell, hogy adjanak a szervezet társadalmi szerepvállalásának eredményességéről és hatékonyságáról. Tekintetbe lehet venni az etikus magatartásra vonatkozó mutatókat, az egészségügyi kockázatok megelőzésével kapcsolatos kezdeményezéseket és azok eredményeit, a tudásmegosztással kapcsolatos kezdeményezések eredményeit, az erőforrások megőrzésére, valamint a környezetre káros kihatás csökkentésére vonatkozó kezdeményezések eredményeit.

#### 3.8.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	44	75
Szint	Stagnáló	Minden cél
Szórás	40	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	21	65
Szint	Romló	Javuló
Szórás	28	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	33	70
Szint	Stagnáló	Javuló

Az alkritérium tekintetében magas volt a bizonytalan kitöltők aránya, a 19 kitöltő közül kilencen nem tudtak érdemben választ adni a kérdésre (47%), emiatt a szórás is igen magas. Az 1. csoport stagnáló szintre helyezte az alkritériumot, míg a 2. csoport romló tendenciájú eredményoldali alkritériumként értékelte a kérdést, az átlag alapján az alkritérium stagnáló tendenciát mutat.

Az 1. csoport konszenzusa két szinttel magasabbra (jelentős javuló) értékelte az alkritériumot (több mint 30 ponttal magasabbra, mint az egyéni értékelések átlaga). A 2. csoport szintén két szinttel magasabbra (javuló) értékelte az szervezetet (44 ponttal magasabbra, mint az egyéni értékelések átlaga). A konszenzusos értékelések átlaga 70 ponttal a javuló tendenciát mutató alkritériumként minősítette a kérdést.

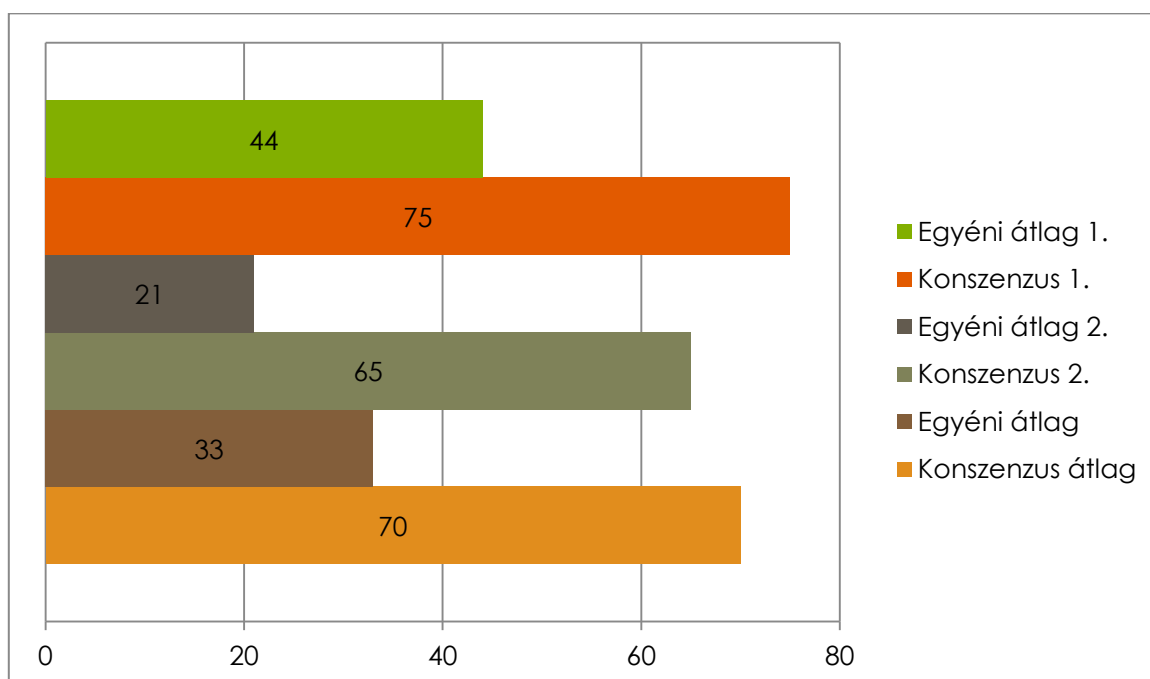
Az 1. csoport az alábbi erősségeket és fejlesztendő területeket azonosította:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Mérések készülnek a nyitott bíróság programról, és az egyéb programokról.	Mérések eredményeinek kommunikálása a médiában.

A 2. csoport által azonosított erősségek és fejlesztendő területek az alábbiak:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott támogatások mértéke.	Pozitív médiaszereplések növelése. Tevékenységek tudatos mérése.
A 8.1. pontnál megjelölt eseményeken részvételi számok mérése.	

A csoportok között ellentmondás nem tapasztalható. A két csoport megfogalmazott erősségei és fejlesztendő területei kiegészítik egymást.



26. ábra: 8.2 alkritérium eredményei

### 3.8.3. A kritérium értékelése

SWOT elemzés	
Erősségek	Gyengéségek
<p>Jótekonysági szerepvállalás.</p> <p>Közösségi programok szervezése.</p> <p>Karitatív tevékenységek (adventi karácsony, véradás, jótekonysági futóverseny).</p> <p>Fogyatékkal élők foglalkoztatása.</p>	<p>Az események hatékonyságának mérése csak részlegesen történik meg</p> <p>A CSR szerepvállalás nem kommunikált.</p>
Fenyegetettség	Lehetőségek
<p>A szervezetről kialakult kép pozitív irányba történő elmozdítását elősegítő eszközök hiánya</p>	<p>A bírósági társadalmi megítélésének mérése, az eredmények hasznosítása.</p> <p>A szervezet médiában való, társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos megjelenésének értékelése, erősítése.</p> <p>Tevékenységek tudatos mérése.</p>

#### Egyéni értékelés átlaga

- 37
- Stagnáló

#### Konszenzus csoportok átlaga

- 69
- Javuló



### 3.8.4. Javasolt intézkedések

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
A A	99	99	99	99	1999. I. év.

### 3.9. Kulcsfontosságú eredmények

A szervezet rövid-, közép- és hosszú távú sikerességének értékelése szempontjából lényeges eredményeket (illetve az azokhoz rendelt mérőszámokat) kulcsfontosságú eredményeknek tekintjük. Ezen eredménymutatók segítségével értékelheti a szervezet a folyamatait és azt, hogy milyen mértékben tudja elérni a küldetéséhez, jövőképehez és stratégiájához rendelt céljait és az azokhoz tartozó célértékeket. A 9. kritérium a szervezet e kulcsfontosságú eredményeinek eléréséhez szükséges képességeire összpontosít.

A kulcsfontosságú eredményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

1. Külső eredmények: a szervezet által létrehozott szolgáltatásokhoz és termékekhez, valamint a szervezet eredményeinek és tevékenységének hatásához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a szervezet küldetéséhez és jövőképehez (lásd 1.1. alkritérium), stratégiaalkotásához és tervezéséhez (lásd 2. kritérium), valamint kulcsfontosságú folyamataihoz kapcsolódnak (lásd 5. kritérium), és az e területeken alkalmazott gyakorlat eredményességéről nyújtanak információt a szervezet számára.
2. Belső eredmények: a főként a szervezet belső működésének eredményességéhez és a szervezet hatékonyságához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a szervezet emberi erőforrásainak (lásd 3. kritérium), egyéb erőforrásainak (lásd 4. kritérium) és a támogató folyamatainak irányításához (lásd 5. kritérium) kapcsolhatóak.

#### 3.9.1. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása)

A „külső” eredmények azt mutatják, hogy a szervezet stratégiájának megvalósítása során mennyire képes a külső érdekeltek elvárásainak eleget tenni, összhangban a szervezet küldetésével és jövőképevel. Minden szervezetnek értékelnie kell, hogy milyen mértékben képes elérni a stratégiájában és az ahhoz kapcsolódó terveiben megfogalmazott céljait. Ezen adatok alapján kell értékelni továbbá azt is, hogy milyen mértékben képes javítani a szervezet szolgáltatásait és termékeit, eredményeit és tevékenységének hosszabb távú hatását.

##### 3.9.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	40	70
Szint	Stagnáló	Javuló
Szórás	40	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	27	59
Szint	Romló	Javuló
Szórás	29	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	34	65
Szint	Stagnáló	Javuló

Az értékelő csoportokban 5-5 fő nem tudott információval szolgálni az egyéni értékelés során, amely alacsony átlagos pontszámot eredményezett az alkritérium tekintetében. A magas fokú bizonytalanság mindkét csoportnál magas szórással párosult, különösen az 1. csoport értéke kimagasló.

A konszenzusos értékelések során már sikerült az alkritérium szempontjából releváns közös pontokat találni, amely az eredmények pozitívabb értékelését vonta maga után. Az 1. csoport az eredeti besoroláshoz képest egy szinttel, míg a 2. csoport két szinttel magasabb minősítést adott.

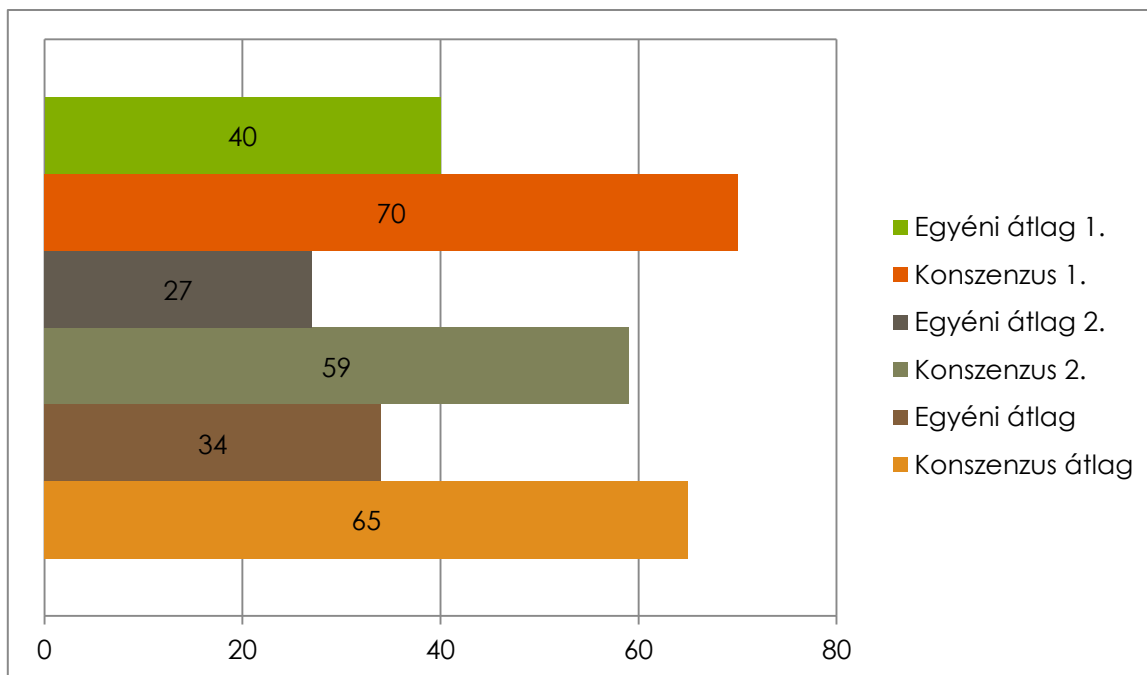
Az 1. csoport így javuló tendenciát azonosított az alkritérium tekintetében, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>A szervezet a küldetését megfelelően teljesíti.</p> <p>Szolgáltatás minősége (ügyintézési idő) javult, a szolgáltatás minőségének alakulása és figyelemmel kísérése rendszeres.</p> <p>Emelkedő színvonal, gyorsított ügyintézés, szolgáltatások megújítása, ügyfélközpontúság.</p> <p>Magas szakmai színvonal.</p>	<p>A technikai háttér fejlesztése minőségi javulást eredményezhetne.</p> <p>Az öreg ügyek mielőbbi feldolgozása.</p>

A 2. csoport szintén javuló eredményekről számolt be az alkritérium tekintetében, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
<p>Magas szakmai színvonalú munka.</p> <p>Optimális humán erőforrás felhasználás.</p>	<p>A közös ügyfélcentrum bevezetése előtt oktatást kellene tartani a különböző ügyszakok sajátosságairól.</p> <p>Az eljárások rövidebb idő alatt történő befejezése.</p> <p>A bírósági szervezet alapvető küldetése a gyors, hatékony, időszerű ítélezés.</p>

A javuló tendenciát tehát mindkét csoport indokoltnak találta a közös értékelés során, amelyet leginkább a magas színvonalú szakmai munkára alapozva tettek meg, mivel az intézmény leginkább ezzel képes pozitív irányba befolyásolni a külső eredményeket. A 6., az ügyfelek elégedettségét vizsgáló kritériumnál tapasztalt különbségekből adódik, hogy a 2. csoport alacsonyabb pontszámot szavazott meg.



27. ábra: 9.1alkritérium eredményei

### 3.9.2. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága)

A „belső” eredmények a hatékonysághoz, a működéshez kapcsolódó folyamatok eredményességéhez, valamint a szervezet működésének gazdaságosságához kapcsolhatók. Ezek a mutatók a folyamatok menedzseléséhez (pl. termelékenység és költséghatékonyság vagy annak hiánya), a pénzügyi teljesítményhez (pl. pénzügyi források hatékony felhasználása, pénzügyi keret betartása), valamint az erőforrások hatékony felhasználásához (pl. információ, partnerkapcsolatok és technológia menedzselése) kapcsolhatóak. Továbbá ilyen mutatók származhatnak az érdekelt felekkel kialakított együttműködés eredményeinek áttekintéséből, valamint a szervezetben megvalósuló belső ellenőrzésekből.

#### 3.9.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

1. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	53	66
Szint	Javuló	Javuló
Szórás	33	-

2. csoport	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	47	58
Szint	Stagnáló	Javuló
Szórás	25	-

Összesítés	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
------------	---------------------	---------------------------

**Pontszám  
Szint**50  
Stagnáló62  
Javuló

A „belső” eredmények értékelésénél nagyobb jártasságot mutattak a résztvevők. A szórás is alacsonyabb volt a másik alkritériummal összehasonlítva. A belső működés egyéni értékelésénél közel azonos pontszámot adtak a csoportok, habár a szintek között még eltérés mutatkozott. Az 1. csoport átlaga a javuló tendenciát támasztotta alá, míg a 2. csoport értékei a stagnálást jelölték ki.

A konszenzusteremtés során végül azonos, javuló szintet határoztak meg az értékelő csoportok.

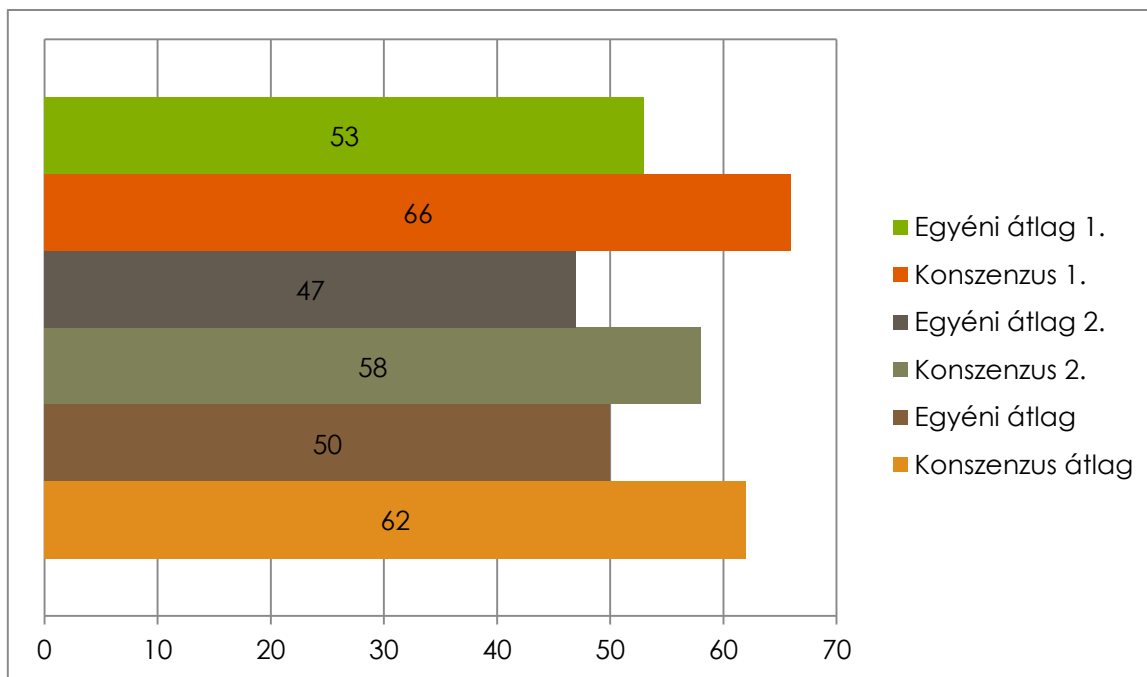
Az 1. csoport tehát javuló tendenciát azonosított az alkritérium tekintetében, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
A törekvés a különböző erőforrások hatékony kihasználására jól megfigyelhető.	Informatikai technológiák hatékonyságának növelése.
Költséghatékonyság, költséghatékony intézkedések.	Az emberi erőforrásokat jobban kiaknázhathatná a szervezet (bár a munkakörökben a megfelelő végzettséggel rendelkező ember ül).
Megfelelő felépítés, megfelelő működés, megfelelő irányítás, megfelelő technikai feltételek.	Adminisztratív munkát megkönnyítő megoldások.
Partnerségi megállapodások, a társszervekkel folyamatos egyeztetés.	Talán az emberi erőforrások túlságosan is ki vannak használva.

A 2. csoport szintén javuló eredményekről számolt be az alkritérium tekintetében, erősségként és fejlesztendő területként az alábbiak merültek fel:

Erősségek	Fejlesztendő területek
Az előző évekhez képest a hatékonyság növekedett, ezt a statisztikai mutatók is alátámasztják.	Szolgáltatásnyújtás minőségének javítása.
Stratégia kidolgozása arra, hogy a 2 és 3 éven túli ügyek minél hamarabb be legyenek fejezve.	A gazdaságos munkavégzés fontos feladatot jelent. Indokolt a kevesebb papír felhasználása. Ebben nagy segítség lesz az elektronikus kézbesítés. Célszerű lenne a bíróságon is a szelektív hulladékgyűjtés, rengeteg papírt lehetne külön gyűjteni.
Költséghatékony eljárások bevezetése.	Adminisztratív terhek további csökkentése szükséges a fejlettebb elektronikus technikák kihasználásával, párhuzamosságok megszüntetésével.

A költséghatékonyság kiemelt fontosságából is adódóan a változtatásokra, innovatív kezdeményezésekre nyitott menedzsment, a megfelelő partnerkapcsolatok és a magas színvonalú szakmai munka alapozzák meg a javuló tendenciát. A két értékelő csoport azonos véleménye alátámasztja, hogy a szervezet jó úton halad, több intézményi cél már teljesül, adott a lehetőség a fejlesztendő területeken az előrelépésre.



28. ábra: 9.2alkritérium eredményei

### 3.9.3. A kritérium értékelése

SWOT elemzés	
Erősségek	Gyengeségek
<p>Emelkedő színvonal, gyorsított ügyintézés, szolgáltatások megújítása, ügyfélközpontúság.</p> <p>Magas szakmai színvonal.</p> <p>Megfelelő felépítés, megfelelő működés, megfelelő irányítás.</p> <p>Az előző évekhez képest a hatékonyság növekedett, ezt a statisztikai mutatók is alátámasztják.</p> <p>Költséghatékonyság, költséghatékony intézkedések.</p>	<p>A technikai háttér fejlesztésének a hiánya, mely minőségi javulást eredményezhetne.</p>
Fenyegetettségek	Lehetőségek
<p>Az öreg ügyek feldolgozatlansága. (A bírósági szervezet alapvető küldetése a gyors, hatékony, időszerű ítélkezés.)</p> <p>Magas adminisztratív terhek.</p>	<p>Az emberi erőforrásokat jobban kiaknázhathatná a szervezet.</p>

#### Egyéni értékelés átlaga

- 42
- Stagnáló

#### Konszenzus csoportok átlaga

- 63
- Javuló

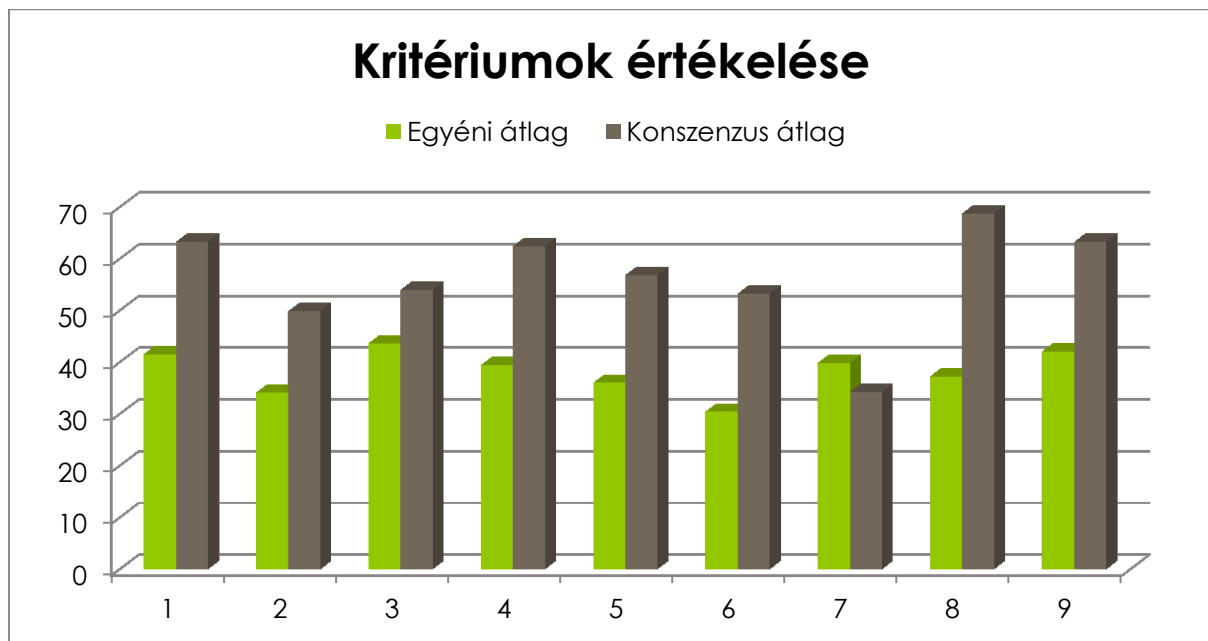
### 3.9.4. Javasolt intézkedések

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
A A	99	99	99	99	1999. I. név.

## 4. Összegzés

Az ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0054 azonosító számú pályázat részeként, a CAF keretrendszer alapján megvalósított szervezeti önértékelés sikeresen lezajlott a Törvényszéken kiválasztott két munkacsoporttal. Az önértékelési csoportok minden kritériumot feldolgoztak, minden alkritérium esetén erősségeket és fejlesztési javaslatokat fogalmaztak meg. Annak ellenére, hogy a csoportok tagjai a mindennapokban nem dolgoznak együtt, az esetek többségében könnyen döntést tudtak hozni. Több esetben a véleményvezérek határozták meg a konszenzusos értékelés pontszámát, ezek általában magasabbak voltak, mint az egyéni értékelések átlagai.

Ahogy azt az alábbi ábra is szemlélteti az egyéni kitöltések átlagai alapján a 3. kritérium érte el a legmagasabb pontszámot ezzel a PDCA ciklus megvalósítási fázisába sorolták azt. A konszenzusos értékelések átlaga a 8. kritérium (Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények) esetében kapta a legmagasabb pontszámot, ezzel az eredmény oldali kritériumok 5. szintjére sorolva azt. A legalacsonyabb értékelést az egyéni értékelések átlaga alapján a 6. kritérium (Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények) kapta, ez azonban a konszenzusos értékelés alapján 7. kritériumra módosult (Munkatársakkal kapcsolatos eredmények).



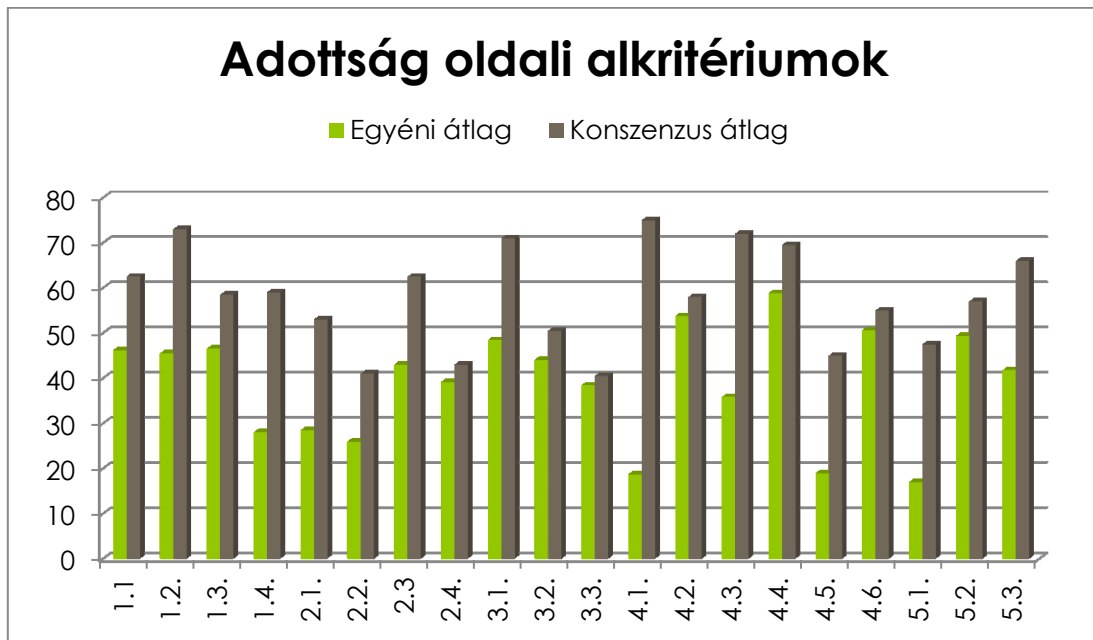
29. ábra: Kritériumok értékelése - a szakértő értékeivel kiegészített – átlagolt



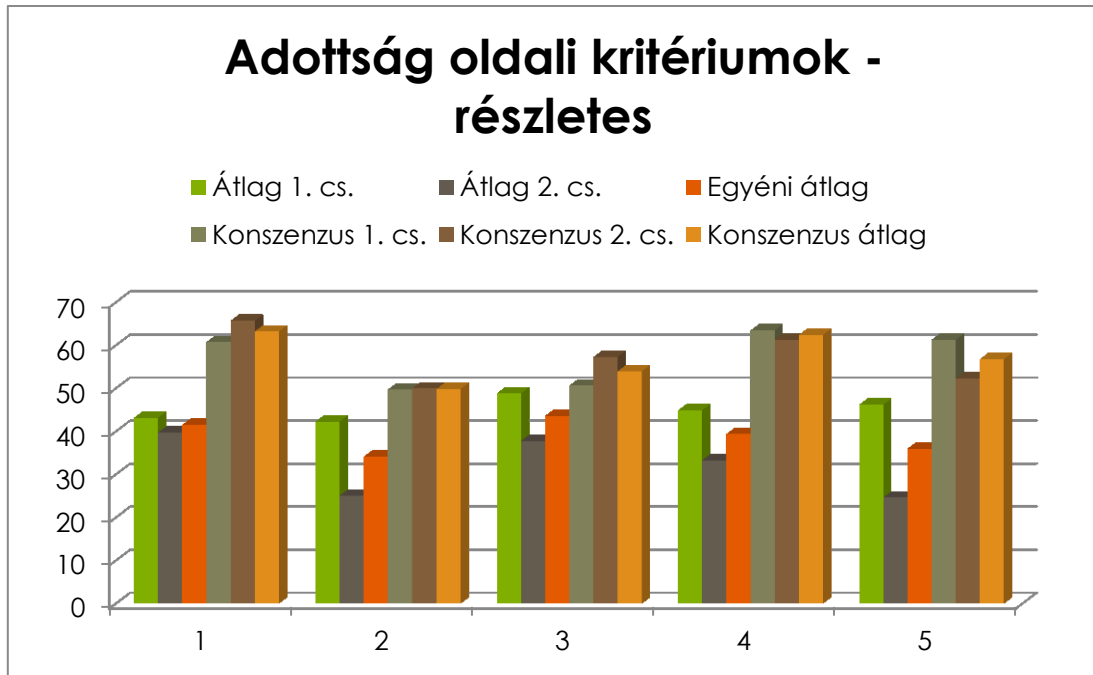
#### 4.1. Adottság oldali kritériumok

Az adottság oldali kritériumok tekintetében a legmagasabb értékelést az 4.4-es alkritérium kapta az egyéni értékelőktől, a konszenzus csoportok esetében pedig a 7.5 alkritérium. Az egyéni értékelők átlagát vizsgálva a legalacsonyabb pontszámot az 5.1-es alkritérium kapta, míg a konszenzusos csoportok 3.3-as alkritériumot értékelték a legkevesebb pontszámmal. Az egyéni értékelők a tervezés és az ellenőrzés, míg a konszenzusteremtés csoportjai a megvalósítás és a beavatkozás szintek közé sorolták az alkritériumokat.

Ahogy azt az ábra is jól szemlélteti az esetek többségében az egyéni értékelések átlagát a konszenzusos értékek átlagai rendre felülműlják.

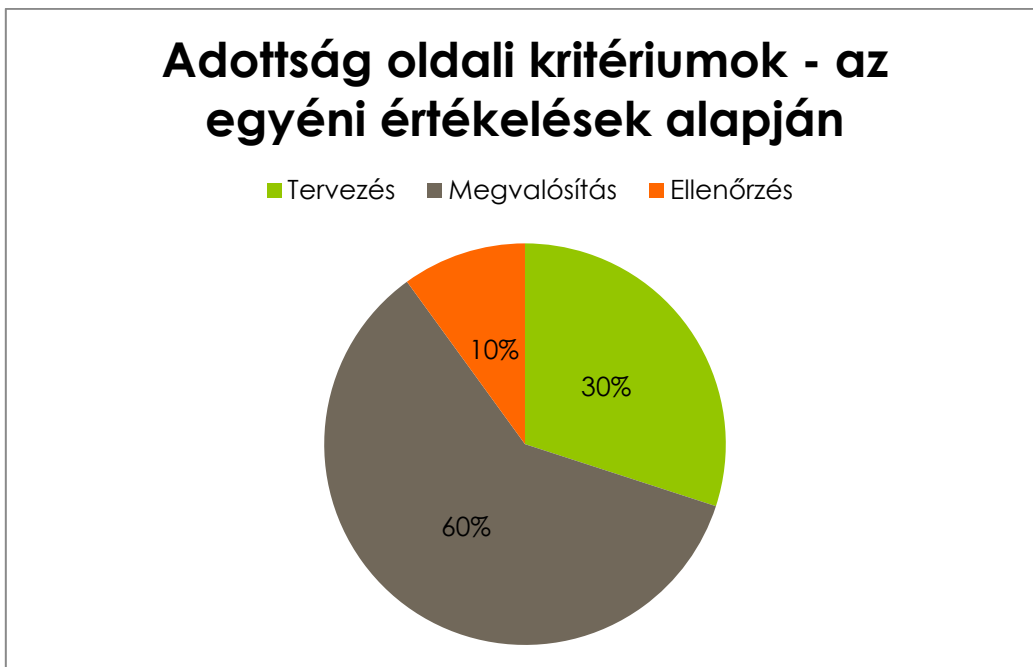


30. ábra: Adottság oldali alkritériumok értékelése



31. ábra: Adottság oldali kritériumok értékelése (részletes)

Az adottság oldali alkritériumok egyéni értékeléseinek átlagát vizsgálva látható, hogy a leggyakrabban a PDCA ciklus megvalósítás fázisára értékelték a kérdéseket (60%), ezt követte 30%-kal a tervezés szintje, majd 10%-kal az ellenőrzés fázisa.

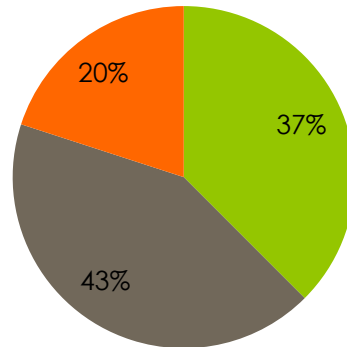


32. ábra: Adottság oldali kritériumok a PDCA ciklusban (egyéni értékelések)

A konszenzus csoportok értékelései a fentiekhez képest az alábbi ábra szerint alakultak. A legnagyobb arányban az ellenőrzés fázisa szerepelt (43%), ezt követte a megvalósítás (37%), majd a beavatkozás szintje (20%).

## Adottság oldali kritériumok - 1. és 2. csoport konszenzusa alapján

■ Megvalósítás ■ Ellenőrzés ■ Beavatkozás

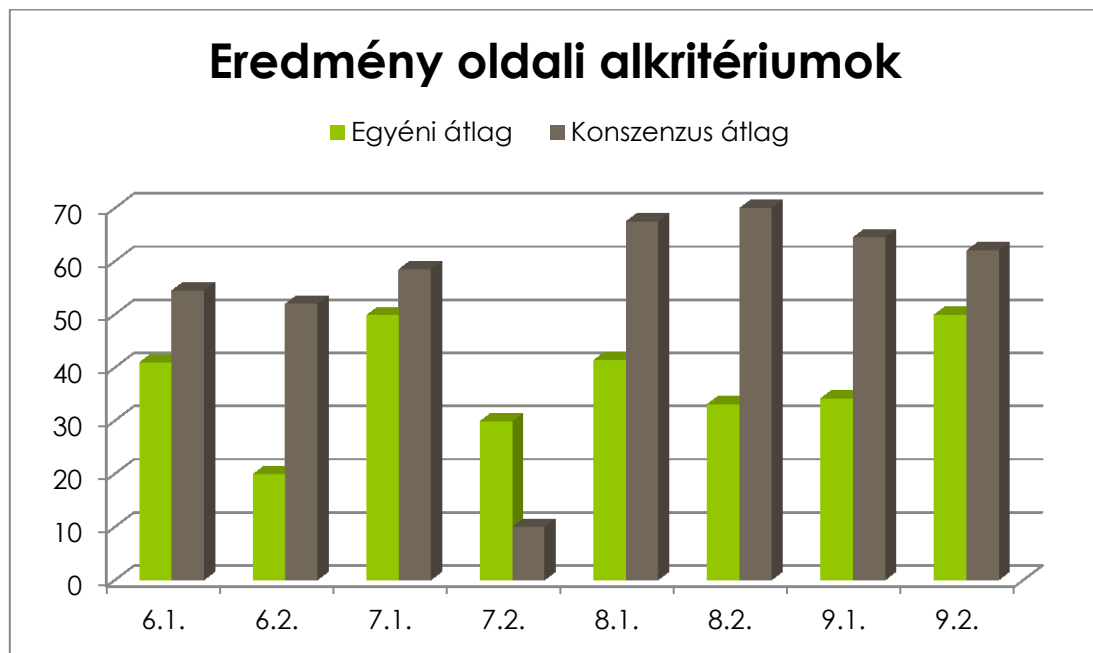


33. ábra: Adottság oldali kritériumok a PDCA ciklusban (konszenzus)

## 4.2. Eredmény oldali kritériumok

Az eredmény oldali kritériumok tekintetében a legmagasabb pontszámot az egyéni értékelés alapján a 7.1-es és a 9.2-es alkritérium, a konszenzusos értékelés alapján a 8.2-es alkritérium kapta. A legalacsonyabb minősítésben az egyéni értékelések átlaga alapján a 6.2-es, a konszenzusos értékelés alapján a 7.2-es alkritérium részesült. Az értékelők a 2.<sup>3</sup> és a 3.<sup>4</sup> szint, míg a konszenzusos csoportok az 1.<sup>5</sup> és a 4.<sup>6</sup> szint közé sorolták az alkritériumokat.

Az ábrán látható, hogy az eredmény oldali kritériumoknál az esetek többségében az egyéni értékelések átlagánál a konszenzusos értékek – a 7.2-es alkritérium kivételével – magasabbak.



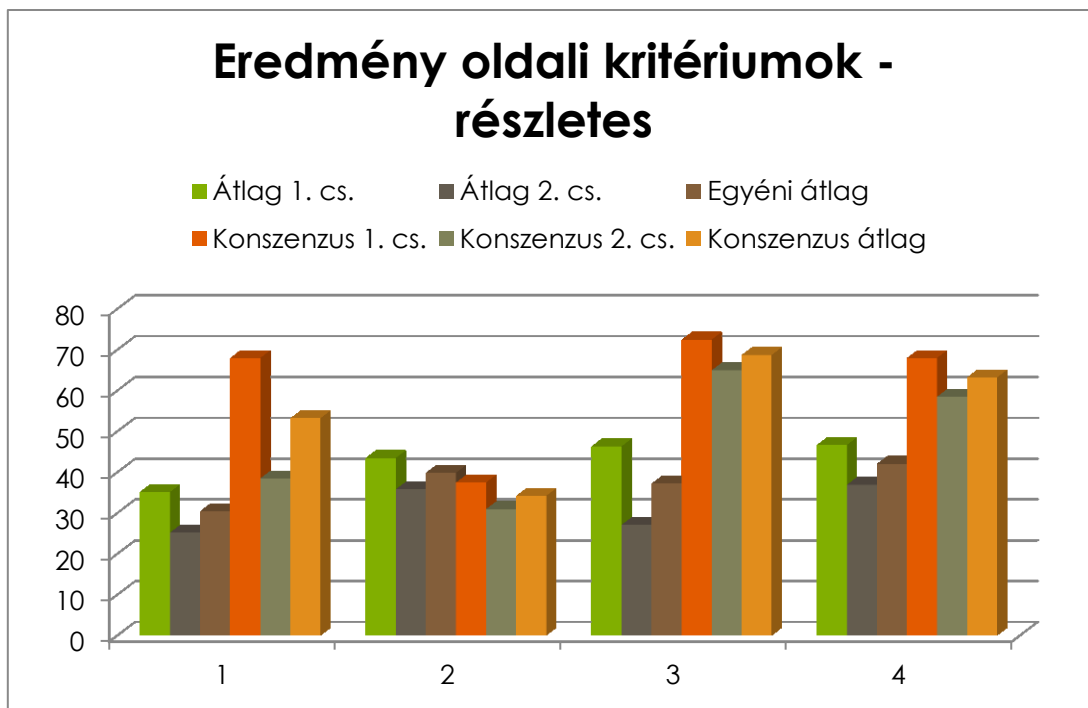
34. ábra: Eredmény oldali alkritériumok értékelése

<sup>3</sup> Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények mérhetőek, időbeli alakulásuk romló tendenciát mutat és/vagy nem érik el a kitűzött célokat.

<sup>4</sup> Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.

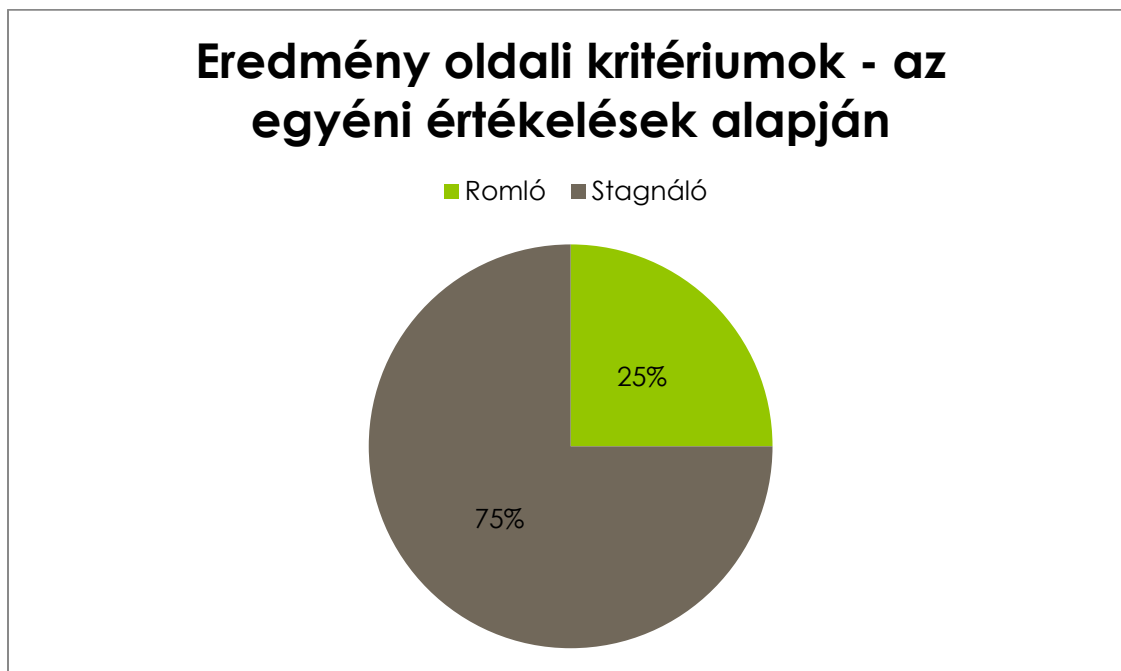
<sup>5</sup> Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.

<sup>6</sup> Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények jelentős javulást mutatnak és/vagy minden kitűzött cél teljesül.



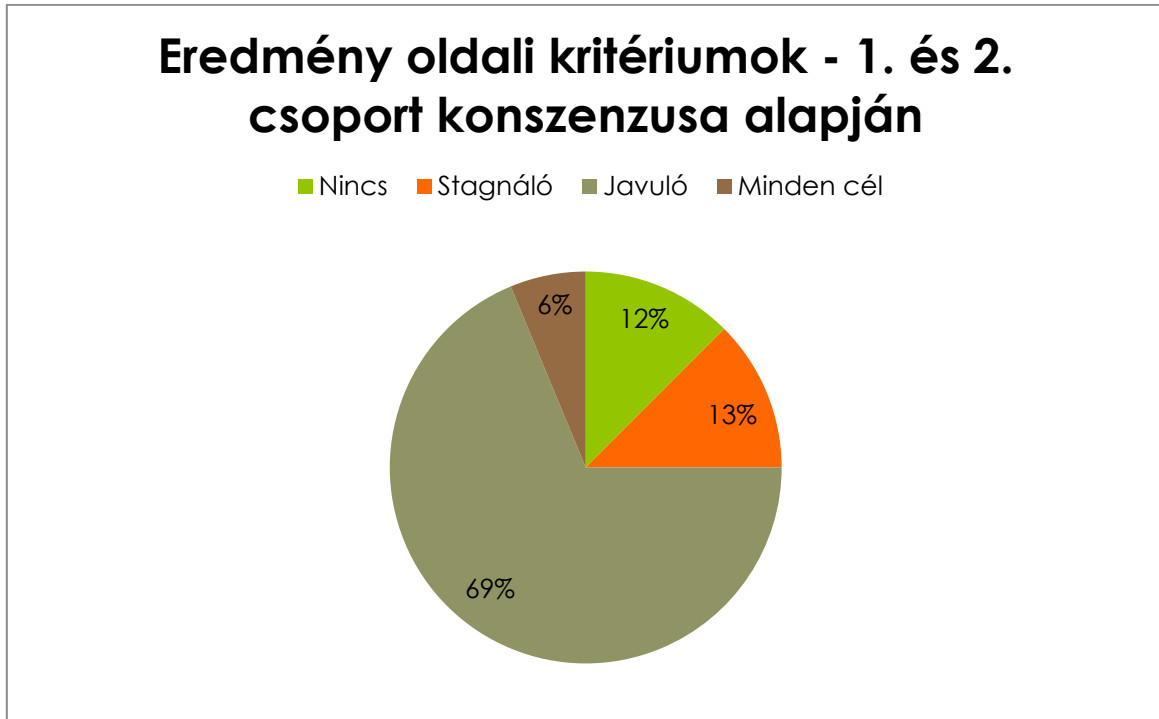
35. ábra: Eredmény oldali kritériumok értékelése (részletes)

Az eredmény oldali alkritériumok egyéni értékeléseinek átlagát vizsgálva látható, hogy a leggyakrabban stagnáló szintre értékelték a kérdéseket (75%), ezt követték 25%-kal a romló szintre értékelt alkritériumok.



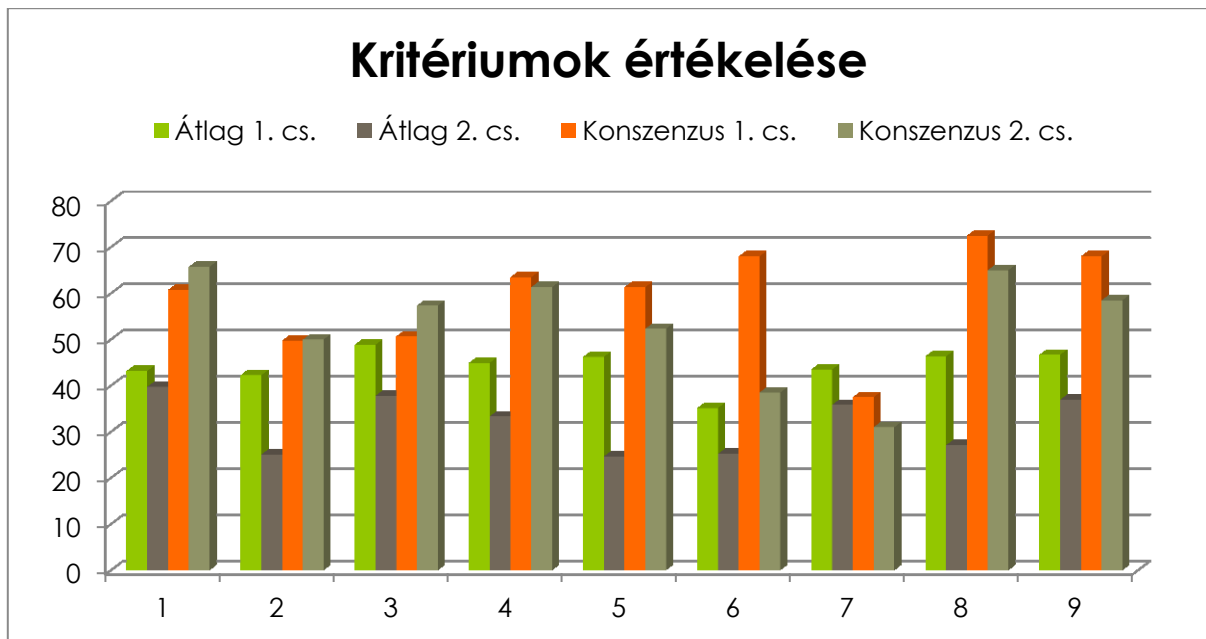
36. ábra: Eredmény oldali kritériumok érettségi szintje (egyéni értékelések)

A konszenzus csoportok értékelései a fentiekhez képest szívesebb képet mutattak. Legnagyobb arányban 4. szintre (69%), majd a 3. szintre (13%), ezt követően az 1. szintre (12%), végül az 5. szintre (6%) értékelték az alkritériumokat.



37. ábra: Eredmény oldali kritériumok érettségi szintje (konszenzus)

Az egyéni értékelések és a konszenzusteremtés során megfogalmazott vélemények összesítő alakulását az alábbi ábra szemlélteti.



38. ábra: Kritériumok értékelése - a szakértő értékeivel kiegészített – részletes

### 4.3. Intézkedési terv javaslat

Alkritériumokhoz minden esetben intézkedési javaslatok kerültek megfogalmazásra, melyek között több hasonló tematikájú ajánlás is megtalálható, azonban az intézkedés kifejtése minden esetben igazodik az adott kritériumhoz. A sablonként használt intézkedési terv táblázat lehetőséget biztosít az intézkedés prioritásának és erőforrásigényének meghatározására, ami tovább segítheti egy döntés-előkészítő anyag összeállítását, finomhangolását.

Az alábbiakban összefoglaló jelleggel bemutatásra kerülnek az egyes fejezetek végén javasolt intézkedések.

Intézkedés leírása	Prioritás	Erőforrás igény	Tervezett kezdés	Kritérium
<b>Középtávú stratégia megalkotása</b>				1
<b>Stratégiát, küldetést, célokat, jövőképet bemutató fórumok tartása, visszajelzési lehetőségek biztosítása</b>				1
<b>CAF önértékelés</b>				1
<b>Csoportmunka támogatása (bíró, jegyző, tisztviselő)</b>				1
<b>Jutalmazási rendszer fejlesztése</b>				1



<b>VIR fejlesztése</b>	A vezetői információs rendszer fejlesztése, annak érdekében, hogy az adatgyűjtések hatékonysága növekedjen, a vezetőség tisztább képet kapjon a szervezet jellemzőiről.	1
<b>Stakeholder elemzés elkészítése</b>	Az érdekelt felekkel kialakított kapcsolatok elemzése, eredményeinek ismertetése a szervezeten belül (pl.: együttműködés kereteiben milyen megállapodások születtek).	1
<b>Kommunikációs stratégia kidolgozása</b>	Kommunikációs stratégia kidolgozása a "bulvárosodó" sajtó kezelésére, a tradicionális értékek megtartásával összhangban.	1
<b>A kommunikáció kétirányúsítása</b>	Megfelelő platformok biztosítása annak érdekében, hogy a munkatársak aktív részeseivé váljanak a stratégia kialakításának.	2
<b>Kommunikációs stratégia megalkotása</b>	A kommunikációs stratégia megalkotása során javasolt a belső kommunikációs útvonalak meghatározása is, annak érdekében, hogy az alsóbb szintekre is eljussanak az őket érintő, releváns információk.	2
	A kommunikációs stratégia megalkotása során javasolt a belső kommunikációs útvonalak meghatározása is, annak érdekében, hogy az ellenmondást tartalmazó információk száma csökkenjen.	2
	A kommunikációs stratégia megalkotása során javasolt a belső kommunikációs útvonalak meghatározása is, annak érdekében, hogy a munkatársak nyitottabbak legyenek a változásra.	2
<b>Az IKT-támogatás erősítése</b>	Megvalósíthatósági tanulmány készítése a pénzügyi erőforrások olyan módú elosztására, melyben nagyobb szerepet kap az eszközpark fejlesztése (EU-s források bevonása pályázással, lobbitevékenység)	2

	Megvalósíthatósági tanulmány készítése a pénzügyi erőforrások olyan módú elosztására, melyben nagyobb szerepet kap a szükséges szoftverek beszerzése (EU-s források bevonása pályázással, lobbitevékenység)	2
<b>Elektronikus ügykezelés kiterjesztési lehetőségeinek vizsgálata</b>	Az elektronikus ügykezelés feltételeinek biztosítása, az ügyfelek elégedettségének növelése, a költséghatékonyság és az időmegtakarítás érdekében.	2
<b>Teljes körű, szabályozott adatgyűjtések</b>	Érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó adatgyűjtés. A szervezet tájékoztatása az adatgyűjtésekről, illetve az adatok felhasználásának módjáról.	2
<b>Hosszú távú stratégia megalkotása</b>	A hosszú távú stratégia kialakítása az intézmény hosszú távú céljainak artikulálására a jövőképpel és küldetéssel összhangban.	2
<b>A kommunikáció kétirányúsítása</b>	A korszerűsítés és innováció, valamint azok megvalósításának megvitatása az érdekelt felekkel.	2
<b>Kompetencia felmérés</b>	A rendelkezésre álló munkatársi kompetenciák feltárása és azok optimális hasznosítása. A munkatársak képzési igényeinek felméréséhez, a helyettesítési rend egyértelműsítéséhez.	3
<b>Képzési terv elkészítése, a képzési igények rendszeres felmérése</b>	Átlátható képzési terv készítése, mely tartalmazza az egyes képzések részvételi feltételeit, a képzéshez szükséges előképzettséget, időigényt.	3
<b>Munkatársak elégedettségének mérése</b>	A munkahelyi elégedettség mérése: felelős kijelölése, rendszeres mérés bevezetése, a mérés eredményeinek felhasználása.	3
<b>Státuszok elosztásának részletes tervezése</b>	A státuszok elosztásában tapasztalható erős függés csökkentése, a helybeni elosztás lehetőségének vizsgálata.	3

<b>Jutalmazási rendszer fejlesztése</b>	HR stratégia létrehozása keretében a jutalmazási rendszer lehetőségeinek felülvizsgálata (eltérítés, anyagi és nem anyagi jutalmazás, valamint motivációs eszközök felülvizsgálata)	3
<b>Munkakörülmények javítása</b>	A jelenleg fennálló problémák felmérése, hibajegyzék készítése, majd intézkedési terv létrehozása a sürgős feladatokról, pénzügyi erőforrások biztosítása (pályázat).	3
<b>Emberi erőforrás bővítés lehetőségének vizsgálata</b>	Több státusz biztosítása a felsőfokú bírósági ügyintézők részére (minden bírói tanács mellé kellene egy-egy felsőfokú ügyintéző).	3
<b>HR stratégia elkészítése</b>	Stratégia megalkotása, amely a felmért kompetenciák fejlesztésére, illetve hasznosítására irányul. Tartalmazza a korszerű képzések bevezetésére és alkalmazására irányuló cselekvési tervet (pl.: e-learning), a feltételek megteremtéséhez szükséges anyagi erőforrások biztosítására, keretére vonatkozó részletes pénzügyi tervvel.	3
	A fluktuáció csökkentése érdekében cselekvési terv elkészítése, amely elsődleges célja a magánszféra irányába történő nagyarányú elvándorlás megelőzése (motivációs eszközök számbavétele), illetve bekövetkezés esetén pedig biztosítja a távozó munkatárs tudásának - a lehetőségekhez képest - történő megtartását.	3
<b>Munkakörülmények javítása</b>	A jelenleg fennálló problémákról hibajegyzék készítése, majd intézkedési terv létrehozása a sürgős feladatokról, pénzügyi erőforrások biztosítása (pályázat).	3
<b>Visszajelzési lehetőségek biztosítása a munkatársak számára</b>	A szakmai vezetés és szervezeti irányítás minőségére vonatkozó visszajelzési lehetőség biztosítása.	3

<b>Honlapfejlesztés</b>	Önállóan szerkesztetett, elektronikus ügyintézését támogató honlap elkészítése.	4
<b>Az IKT-támogatás erősítése</b>	Az intézmény elavult, korszerűtlen eszközeinek selejtezése, lecserélése, ezzel a karbantartási és fenntartási költségek csökkentése, a mindennapi munka hatékonyabb támogatása. A számítógépek és szoftverek kompatibilitásának egységesítése (pályázat).	4
<b>Intranet fejlesztése</b>	A jelenleg levelezőrendszeren keresztül történő kommunikáció kiváltása az intranet folyamatos fejlesztésével pl.: levelezőcsoportok, chates felület létrehozásával.	4
<b>Papíralapú nyilvántartások kiváltása</b>	A nyilvántartásokra vonatkozó folyamatok optimalizálása. A papíralapú nyilvántartások elektronikus úton történő rögzítése.	4
<b>Tudásmegőrzés erősítése</b>	Cselekvési terv elkészítése, amely biztosítja a távozó munkatársak tudásának - a lehetőségekhez képest - történő megtartását.	4
<b>Nemzetközi kapcsolatok fejlesztése</b>	A hazai társszervezetekkel kialakított kapcsolattartás eléri a célját, a napi működést maximálisan támogatja. A nemzetközi együttműködésekben keresztül lehetőség adódik további szervezetek tapasztalatainak elsajátítása (pl.: az egymástól tanulás segítségével), jó gyakorlatok megismerésére.	4
<b>Költségtakarékossági intézkedések hatékonyságának időszakonkénti felülvizsgálata</b>	A BKT mindennapi működése során jelen van a költségtakarékosságra való törekvés, illetve a költségtakarékos intézkedések. Azonban fontos ezen intézkedések rendszeres felülvizsgálata az érintettek bevonásával, szükség szerint a tevékenységek hatékonyságát ellenőrző indikátorok bevezetése.	4

<b>Belső oktatások szervezése</b>	A munkatársak informatikai kompetenciáinak fejlesztése a szervezeten belül rendelkezés álló informatikai tudás felhasználásával. (pl.: levelezés, operációs rendszer (Windows), böngésző használatáról).	4
<b>Felsőoktatási intézményekkel kötendő együttműködési megállapodások felülvizsgálata és számának növelése</b>	Az együttműködési megállapodások létrehozása az állam és jogtudományi karok doktori iskoláival gyakornoki rendszer kialakítása érdekében. Az elmélet és a gyakorlat kapcsolatának intenzívebbé, szorosabbá tétele nem csupán a jogászképzés színvonala, hanem a BKT működése szempontjából is jelentős hozzáadékkal járhat.	4
<b>Sajtótitkárság munkájához kommunikációs szakember igénybevétele</b>	A sajtóosztály támogatása kommunikáció szakember bevonásával. Az intézkedés célja a közvélemény hatékony tájékoztatása a BKT munkájáról, ítélező tevékenységéről.	4
<b>Kulcsfolyamatok mérése</b>	A kulcsfolyamatok folyamatos mérése, értékelése és elemzése, valamint mutatók és folyamatindikátorok alkalmazása, az eredmények kommunikálása a szervezeten belül.	5
<b>Ügyfeleket bevonása a szolgáltatások tervezésébe, fejlesztésébe</b>	Célja, hogy feltérképezésre kerüljön a szervezet működtetése, a panaszkezelés folyamata Amennyiben a felmérést követően változtatásra kerül sor, akkor mindenképpen szükséges utóvizsgálat lefolytatása.	5
<b>Rugalmas ügyfélfogadási idő bevezetése, időpontfoglalás lehetősége</b>	Ütemezett ügyfélfogadás megvalósítása, az időpontfoglalás lehetőségének biztosításával. Az intézkedés az ügyfél-elégedettség növelését szolgálja, valamint lehetőséget teremt a tervezhetőbb működésre és arra, hogy ügyfélfogadási időszakban a munkatárs csak az ügyfelekkel foglalkozhasson	5

<b>Rendszeres állampolgári elégedettségmérés kidolgozása</b>	Az állampolgári/ügyfél elégedettség kérdőív kidolgozása, a beszerzett információk (eredmények) belső publikálása, felhasználása.	6
<b>Kommunikációs csatornák átgondolt, következetes használata</b>	Az adatgyűjtések eredményeinek megfelelő belső publikálása az intraneten, az ügyfelek tájékoztatásának erősítése a rendelkezésre álló kommunikációs csatornákon (honlap, sajtóosztály). Eredmények kommunikálásának fejlesztése.	6
<b>Az állampolgárok informálása, a bíróságokkal kapcsolatos ismeretek bővítése</b>	Az ügyfélterekben elhelyezett eszközök és információk (szóróanyagok, kiadványok) segíthetik az ügyfelek tájékozódását a BKT ügyfelekkel kapcsolatos folyamatairól, jogszabályi háttérrel. Az információk megjelenítendőek a szervezet honlapján, mely szintén elérhetővé tehető az ügyfél számára az épületekben.	6
<b>A BKT arculatának fejlesztése</b>	A jelenlegi arculat fejlesztése, esetleg új arculati elemek készítése, bevezetése.	7
<b>Kommunikációs stratégia készítése</b>	Kommunikációs stratégia kidolgozása, amely tartalmazza a szervezet társadalomban betöltött szerepének, felelősségének tudatosítására irányuló cselekvési tervet.	7
<b>Munkatársi elégedettségmérés bevezetése</b>	A munkahelyi elégedettség mérésének bevezetése: felelős kijelölése, rendszeres mérés bevezetése, célértékek kitűzése, a mérés eredményeinek felhasználása, a célértékekhez történő viszonyítás.	7
<b>CSR tevékenység eredményeinek mérése</b>	A BKT CSR tevékenységeihez kapcsolódóan mérések összefogása, fejlesztése: felelős kijelölése, rendszeres mérés bevezetése, célértékek kitűzése, a mérés eredményeinek felhasználása, a célértékekhez történő viszonyítás.	8

<b>Kommunikációs stratégia készítése</b>	Kommunikációs stratégia kidolgozása, amely tartalmazza a BKT CSR tevékenységének kommunikációjának módját.	8
<b>Az öreg ügyek feldolgozása</b>	A bírósági szervezet alapvető küldetése a gyors, hatékony, időszerű ítélkezés, ezért az öreg ügyek mihamarabbi felszámolása szükséges.	9
<b>Adminisztratív terhek csökkentése</b>	Az adminisztratív tehercsökkentés lehetőségének áttekintése: automatizálással, felesleges adminisztrációs folyamatok felszámolásával, folyamatoptimalizálással.	9

## **5. Mellékletek**

### **5.1. Egyéni önértékelés eredmények összefoglaló**

### **5.2. Konszenzuson alapuló önértékelés eredmények összefoglaló**