

## TÁJÉKOZTATÓ

A Fővárosi Ítéltábla 27 millió forint vissza nem térítendő uniós támogatást nyert az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program „Szervezetfejlesztési Program államigazgatási szervek számára” című konstrukció keretében, melyből „Szervezetfejlesztés a Fővárosi Ítéltáblán” című projektjét valósította meg.

A pályázat azonosító száma: ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0047

Az ítéltábla öt beavatkozási területen indított el szervezetfejlesztési programot (teljesítménymenedzsment, folyamatoptimalizálás, tudásmegosztás, minőségirányítás, és változáskezelés). A cél az volt, hogy az ítéltábla középtávú stratégiai céljaihoz illeszkedve olyan változások induljanak el, melyek javítják a szervezeti működést, annak hatékonyságát, átláthatóságát és eredményességét. Az egyes területeken végrehajtott feladatokat az alábbi összefoglalók mutatják be.

### **I/a. Teljesítménymenedzsment program, a jogszabályváltozásból eredő többlet-kötelezettség változások működésbe vitele című feladat teljesítéséről**

Projektvezető: Dr. Lukács Zsuzsanna

Tagok: Dr. Mohácsy Zsuzsanna, Tolnai Valéria, Dr. Norris-Tari Anita, Borbély Balázs, Wunderlich Balázs



A projekt csoport a 2014. január 16-tól május 30-ig tartó időszakban végrehajtott feladatmegoldás során problémafa felállítását követően arra koncentrált, hogy a jogszabályváltozásból eredő többletkötelezettségeket egy új komplex munkatervezéssel segítse mielőbb érvényre jutni. A program keretében elérni kívánt cél az volt, hogy a jogszabályok változásához igazodó, az azokból származó kötelezettségek végrehajtását biztosító személyi, pénzügyi, egyéb dologi feltételbeli, illetőleg a

megfelelő szakmai felkészülést rögzítő rugalmas tervezési rendszer alakuljon ki egy éves tervidőszakra.

A projektesoport követelményként rögzítette, hogy az új rendszer legyen folyamatszéméletű, fókuszáljon az intézményi stratégiai célok megvalósulására, legyen dinamikus változásra képes, segítse az év folyamán felmerülő, több szervezeti egység munkáját igénylő feladat megvalósítását, a jogszabályváltozásból eredő új kötelezettségek legyenek egyszerűen és gyorsan beilleszthetők a munkatervbe, ösztönözze a munkatársakat aktív részvételre mind a munkaterv összeállítása, mind az abban foglalt feladatok teljesítése tekintetében, legyen átlátható, épüljön a számítógépes rendszerben könnyen kezelhető módszerre (űrlap séma), legyen nyilvános az intraneten, bárki (munkatárs) számára megismerhető.

A komplex tervezés első állomásaként meg kellett határozni azokat a szempontokat, amelyek minden feladat végrehajtásánál irányadó tervtényezők, illetve az eshetőleges szempontokat. Számba kellett venni kik azok, akik az egyes részterületek végrehajtásának beosztás szerinti felelősei és azt is, hogy az egyes részfeladatok megvalósítása a teljes feladat végrehajtása érdekében hogyan követi egymást. Mi az a minimális időtartam, ami a részfeladatok és a teljes feladatteljesítéshez szükséges, illetve kíván-e bíróságon kívüli döntéshozatalt a megvalósítás. Ezeknek a szempontoknak a figyelembevételével olyan eljárásrendet kellett kialakítani, amely az időszerűség és a hatékonyság, szakszerűség, átláthatóság és ellenőrizhetőség követelményének egyaránt megfelel.

A csoport álláspontja az volt, hogy a feladat felmerülésekor külön vezetői intézkedés nélkül működésbe vihető rugalmas rendszer megfelelhet ezeknek az elvárásoknak. Olyan munkalap elkészítését tartotta indokoltnak, mely bármelyik bírósági vezető kezdeményezésére, komplex módon megalapozza a bíróság elnökének döntését, a feladat végrehajtásának, ellenőrzésének módját, a feladatvégzéshez kapcsolódó tájékoztatást, és a munkalapokon alapuló feladatvégzés az éves munkaterv részévé válik. Ez a rendszer tehát a munkatervkészítést folyamatnak fogja fel, mely az új feladatok megjelenésével a munkatervet időről időre kiegészíti.

A fenti módszer a követelmények körében megfogalmazott előnyökön túl biztosítja a folyamatba épített vezetői ellenőrzés és a feladat végrehajtás nyomonkövetését. A munkalapon alapuló munkatervezés ugyanakkor - az egyedi ügyekben hozandó döntéseket ide nem értve - minden igazgatási területre kiterjeszhető.

A komplex munkatervezési rendszer kialakításával a tervidőszakra értelemszerűen a teljes terv előre nem készíthető el, csupán azok az elemek rögzíthetők, melyek - rutinszerűen vagy a tervezéskor már ismert feladat meghatározás alapján - előre láthatók. A tervidőszak végén azonban ez az eljárás teljes áttekintést ad az igazgatási vezetők számára, nemcsak az elvégzett feladatokról, hanem azok végrehajtásának módjáról és eredményéről is.

A Fővárosi Ítéltábla ezt a tervezési rendszert már az idei év folyamán bevezeti. Így a program megvalósításának eredményeként már idén kezdetét veszi egy folyamatszéméletű, az évközi jogszabályváltozásokhoz gyorsan igazodó, átlátható és ellenőrizhető komplex munkatervezés.

## I/b. Teljesítménymenedzsment program, teljesítményindikátorok mérése, beszámolórendszer készítése című feladat teljesítéséről

Projektvezető: Dr. Lukács Zsuzsanna

Tagok: Tolnai Valéria, Tamás Zsuzsanna, Borbély Balázs, Wunderlich Balázs



A munkacsoport a projekt feladatának teljesítéséhez a bíróság vezetőivel interjút készített annak érdekében, hogy felmérje információs igényeiket, milyen további adatszolgáltatás, jelentés, tájékoztató, vagy informatikai megoldás jelentene segítséget munkájukhoz, tenné hatékonyabbá és gyorsabbá munkájukat.

A módszertan útmutatása alapján a projektcsoport az elérni kívánt célok (erőforrások változásainak folyamatos nyomon követése, stb.) figyelembe vételével rangsorolta a vezetői interjúk keretében felállított beszámolási igényeket és meghatározta az újonnan bevezetendő beszámolók tartalmát.

1. A vezetők tájékoztatása negyedévente **az ügyforgalom, a humán erőforrás és a gazdálkodás alakulásáról** (ügyérkezés, befejezés, kiemelt ügyek, egyéni bírói teljesítménymérés, humán erőforrás és a bekövetkezett változások, a működés finanszírozásához szükséges előirányzatok),
2. Negyedéves beszámoló az egyedi kérelmek alapján **a soronkívülség** elrendelésének és érvényesülésének gyakorlatáról,
3. A bírák és igazságügyi alkalmazottak **központi oktatásra történő jelentkezéséről** és **a munkaidőt terhelő oktatásban, képzésben való részvételről** havonta tájékoztatás a kollégiumvezetők részére,
4. Tájékoztatás a felmerülés időpontjában az ítéletábránál végzett **külső ellenőrzésekről**, és a befejezést követően a vizsgálat megállapításairól a belső ellenőr részére,
5. **A készenlét, ügyelet** esetében az elnöki tájékoztatás rendszerének kialakítása negyedéves jelentés formájában, annak elrendelésétől a kifizetésig bezárólag.

A Fővárosi Ítéletábrán alkalmazott 28 beszámoló a munkacsoport által javasolt 5 jelentéssel kiegészül. Az 5 új beszámoló típus bevezetésével a bíróság jelenlegi beszámolási rendszere teljes áttekintést ad a bíróság vezetői, a szakmai és szervezeti egységek számára, figyelemmel arra, hogy a

vizsgált időszak teljesítményét befolyásoló gazdasági, humánpolitikai és egyéb körülményekre rövidebb időközönként, szélesebb körű rálátást nyernek.

A program keretében elérni kívánt cél - a hatékonyabb munkavégzéshez szükséges további adatszolgáltatás - biztosítja a folyamatba épített vezetői ellenőrzés, és a feladat végrehajtás nyomon követésének hatékonyságát.

A Fővárosi Ítéltábla az év második felében bevezetésre kerülő beszámolók adataival további olyan információt nyújt a szervezet teljesítményéről, mely gyorsabb és hathatósabb intézkedést, ösztönzőbb „beavatkozást” tesz lehetővé a vezetők számára.

## **II. A folyamatok optimalizálása keretében két részfeladat vizsgálata történt meg, két projektcsoporthban:**

### **a.) A cégügyek belső ügyvitelének javítása**

Projektvezető: Dr. Gál Judit

Tagok: Wunderlich Balázs, Borbély Balázs, Gölley Istvánné, Séra Tiborné

### **b.) A bírósági eljárásban az adminisztrációs feladatok végzése**

Projektvezető: Borbély Balázs

Tagok: Wunderlich Balázs, Séra Tiborné



Az a.) részfeladat kapcsán megállapítható volt, hogy az elektronikus cégügyek belső ügyvitelének javítása indokolt. A jelenlegi Mediátor alkalmazás nem segíti, sőt inkább megnehezíti az egyes ügyintézési folyamatok végzését, a statisztika készítését.

Az elvárásoknak meglátásunk szerint az felelhetett meg, ha az adatok rögzítése BIR-O programban történik, és csak az ügy fogadására és visszaküldésére használjuk a Mediátort.

A postai küldemények belső ügyvitelének javítását a projektcsoporth elektronikus feladójegyzék készítésével látta megoldhatónak. A Fővárosi Ítéltábla által használt elavult szoftver, amely a két

épületben működő bíróság postai levelezését elkülönülten kezeli, nem kompatibilis a modern operációs rendszerekkel, nyomtatókkal, és nem alkalmas a Magyar Posta informatikai fejlesztései révén igénybe vehető új, költséghatékonyabb szolgáltatások igénybevételére. A levélborítékok, térítvények nyomtatását sem képes támogatni a rendelkezésünkre álló szoftver, ez sok kézi munkát igényel. A piacon kapható szoftverek drágák, és nem képesek – módosítás nélkül – a bírósági igények kielégítésére. A projektsoport ezen kérdések megoldására saját fejlesztésű szoftver készítését látta szükségesnek.

Az anomáliák kiküszöbölése terén az a.) részfeladatnál legalább 8-10 százalékos ráfordított idő/munkamegtakarítást, és átláthatóbb, jobban szervezett munkafeltételeket kívántunk elérni az elektronikus cégügyek intézése és a statisztika készítés területén is; a b.) részfeladatnál legalább 1 %-os költségcsökkentést vártunk a postázási feladatok ésszerűsítése és jobb elektronikus támogatása mellett.

Megállapítást nyert, hogy az e-akta átlagos átfutási ideje a Fővárosi Ítéltáblán 83 nap, ebből 52 nap az ügyintézési és 31 nap a várakozási idő, ennek a fentiek szerinti csökkentése volt a cél.

Az eltelt idő rövideje miatt pontos eredmények még nem tapasztalhatók az a.) projektfeladat egészében, a statisztikai adatok képzése azonban az adat lekérdezésével szinte azonos időben, rendkívül gyorsan, gépi úton elkészíthető már most is.

Az e-cégügyekben a bevezetéstől számítva hosszabb időn, 3-4 hónapon át figyelemmel kell kísérni az új intézkedések eredményességét azt vizsgálva, hogy rövidült-e valóban az elektronikus cégügyek intézése átlagosan és ha igen, mennyivel.

A fejlesztés után a BIR-O rendszer nyilvántartásának beiktatásával, azzal, hogy az elektronikus ügyek holléte és az ügyintézés stádiuma egyszerűen, gépi úton megállapítható, a statisztika készítése manuális adatgyűjtések és rendszerezések nélkül elvégezhető, több eddig szükséges informálódással, ad hoc tájékozódással, iratkereséssel töltött időt kiiktat, és ezzel lerövidíthető az ügyintézés és a statisztikakészítés folyamata.

A b.) feladat fejlesztés előtti hozzáadott érték elemzésére nem került sor, mivel itt a fejlesztés elsődleges eredménye az 1 %-os költségcsökkenés, amelyet az elektronikus feladójegyzékkel lehet elérni. A Magyar Posta ÁSZF-e tartalmazza ezt a lehetőséget.

A fejlesztés eredményeként saját erőből kialakított postázó program segíti a postázás eddig manuálisan végzett részfeladatainak elektronizálását, elektronikus feladójegyzéket készít, amely – szerződve a Magyar Postával – lehetőséget teremt költségmegtakarításra is.

Fejlesztési javaslatok:

1. Az a.) projektfeladatot illetően, ha hatékonyság tekintetében az utóvizsgálatok a várt eredményt hozzák, a fejlesztés bevezethető valamennyi ítéltáblán, a Kúrián, és minden olyan jogterületen, ahol a jövőben az egyre gyakoribb elektronikus másodfokú ügyintézés elrendelik. Mind a belső eljárási folyamatok, mind a statisztikakészítés területén ajánlható e fejlesztés elterjesztése a többi bíróságon a másodfokú eljárás területén.



2. A b.) projektfeladat tesztelés utáni pozitív eredménye esetén javasolt a szerződéskötés a Magyar Postával, és így realizálható lesz a várt megtakarítás. A postázási feladatok pedig csekélyebb mértékű emberi munkaráfordítást fog igényelni, így felszabaduló idejükben a dolgozók más szükséges munkafeladatokat teljesíthetnek. Ezen fejlesztés alkalmazását is javasoljuk olyan bíróságokon, ahol a postázási feladatok optimalizálása még nem történt meg.

### **III. Tudásmegosztás a.) munkacsoport feladatához tartozó „a tudásmegosztás eszközeivel a jogegység megvalósítására alkalmas módszertan kidolgozásáról”.**



A III. számú Tudásmegosztás munkacsoport 2014. január 22-én jött létre. A csoport két program megoldására vállalkozott. Az 1. munkacsoport vezetője dr. Szabó Klára, a projekt tagjai: Világhyéné dr. Böcskei Terézia, Borbély Balázs és Wunderlich Balázs. A III/a.) munkacsoport feladata a jogegységhez szükséges joggyakorlati tudástár kialakítása volt.

A fejlesztés igénye azon alapul, hogy a jogbiztonság növelése társadalmi érdek, ezt pedig a joggyakorlat egysége javíthatja.

Az első lépés – a bírák a tudásról, a tudásmegosztásról alkotott képének rögzítése után – a kiemelt tudásbirtokosok beazonosításából, a szervezeti tudástérkép megalkotásából állt: ennek kapcsán megállapítottuk, hogy a bírósági szervezetben szétválik a szakmai és igazgatási tudás. A szervezeti tudásvagyont feltérképezésére, a tudásvagyont felmérő táblázat kitöltésével került sor. Egyértelművé vált, hogy az ítélőtáblán rendelkezésre álló tudás jórészt jogszabályokban, szabályzatokban körülírt és egyben dokumentált is. A már működő tudásmenedzsment beazonosítása helyzetértékelő sablon segítségével történt. Ennek kitöltésénél felhasználtuk az elnökkel készített strukturált interjú anyagát és a kérdőívekre adott válaszokat.

A következő lépés lényege a szervezeti tudásmenedzsment céljának meghatározása volt a szervezeti stratégiai célkitűzésekkel összhangban. Ennek érdekében összegyűjtöttük és elemeztük a tudásmegosztás kapcsán felmerülő problémákat, felvázoltuk, hogy e problémákat hogyan lehet megoldani, a negatívumokat hogyan lehet eredményekké formálni. Ezek alapján problémafa-célfá elkészítésére került sor. A célfán megjelölt, elérni kívánt eredmények mikénti megvalósíthatóságának vizsgálata során, a jogegységet célzó módszertan kidolgozásának a megalapozása érdekében átnéztük a táblabíraskodás előzményeit, a jogegység biztosításának a korábbi századokban kialakult eszközeit, az ítélőtáblák újbóli felállításának körülményeit és a jogalkalmazás egységességét célzó jogszabályi

rendelkezéseket. Ezeket áttekintve – a kudarcaira ítélt és az eredményre vezető megoldásokat látva – bontakozott ki egy kép, amely a jogegység tekintetében a kívánt állapotot tükrözi.

Ennek elérése érdekében meghatároztuk, hogy az egységes jogalkalmazás mint cél eléréséhez milyen tudásmegosztó folyamatok kialakítása szükséges: segítséget nyújtottak a kollégák körében megtartott workshop és a kérdőívekre adott válaszok. Ezek alapján kitöltöttük a helyzetértékelő sablon TERV oszlopát. A szervezeti tudáskultúra a Fővárosi Ítéltáblán adott, ezért azt céloztuk meg, hogy bíráink elkötelezetté váljanak a tudásmegosztásban. Ezt támogató eszközként 2014. február 10-én szervezeti tréninget tartottunk a tanácselnökök részvételével.

Meghatároztuk, hogy milyen informatikai háttérteszközök szükségesek a tudásmegosztást támogató folyamatokhoz. Célul tűztük a már meglévő, törvényszékekkel közös elektronikus mappa fejlesztését, FÓRUM rovat kialakítását, a Complex CD Jogtár otthoni elérhetőségét bíráink otthondolgozásának elősegítése végett. A jogegység elősegítésében érintett bíráink tudásának tárházát (ismeretek, képességek tapasztalatok) összesítettük az ügyelosztási rend, a képzéseken való részvétel, a szakmai megbeszéléseken való aktivitás és a bírói szolgálati jogviszony (korábban betöltött más jogi munkakör) tartalma alapján. E körben értékelésre került a szervezeti tudástérkép és a szervezeti ábra. Sor került az új, elsősorban műhelymunkát igénylő, formális tudásmegosztási folyamatok kialakítására: így kötetlen, formáságotól mentes szakmai értekezletekre, a Fővárosi Ítéltáblán kívüli személyek bevonásával tartandó szakmai tanácskozásra, konzultációval egybekötött konferenciára, továbbá az illetékességi területünk alá tartozó törvényszékekkel közös elektronikus mappa továbbfejlesztésére, egy FÓRUM rovat megnyitására, az eltérő joggyakorlatra rámutató jelzőrendszer létrehozására.

A Polgári Kollégium ténylegesen is szervezett szakmai konzultációt 2014. április 28-án az ingatlan-nyilvántartási törvényben bekövetkező változásoknak a bírói döntésekben való miként alkalmazása tárgyában: az illetékességi területünk alá tartozó törvényszékektől 30 bíró jelezte részvételi szándékát, a problémák felvetése előzetesen írásban megtörtént; meghívottként részt vett továbbá a Budapest Főváros Kormányhivatalának Ingatlan-nyilvántartási Osztálya osztályvezető jogtanácsosa, valamint a Térképészeti Osztály vezetője. A konzultációs kérdések sokasága jelezte e tudásmegosztási eszköz hatékonyságát. Ténylegesen működik az ellentétes ítéltáblai gyakorlat feltárása érdekében működő jelzőrendszer: már 2014. első negyedében a kollégiumvezető bekérte a törvényszékektől az eltérő gyakorlatra vonatkozó észrevételeiket, a Fővárosi Törvényszék Gazdasági Kollégiuma élt is a jelzés lehetőségével. Kérdéseik vonatkozásában az ítéltábla gazdasági szakága szakmai tanácskozást tartott, a törvényszéki kérdésekre a választ írásban megküldtük.

Végül értékeltük az ítéltáblán működő informális tudásmegosztási folyamatokat. Megállapítottuk, a kulturált szervezeti környezet és az ítéltábla rendezvényei kedvező hatással vannak az informális ismeretszerzésre.

Összegezve: az új tudásmegosztási eszközök hatékonysága alappal vélelmezhető, hiszen a különböző szintű bíróságok számára a meghatározott szervezeti keretek egyenlő lehetőséget biztosítanak a véleménynyilvánításra, az alsóbb szintű bíróságok bírái egyenrangú partnerként jelennek meg. Ez a fajta nyitottság a bizalom légkörét erősíti. A törvényszékekkel közös elektronikus mappa továbbfejlesztése és az eltérő joggyakorlattal kapcsolatos jelzőrendszer közvetlen tudásmegosztási folyamatot indít el, melyre figyelemmel az egységes jogalkalmazás nemcsak nálunk, hanem az illetékességi területünk alá tartozó törvényszékeken is jelentkezni fog; a közös gondolkodáson alapuló, egyeztetett álláspont remélhetőleg a Kúriáig eljutva hozzájárul az ország egészére nézve az egységes joggyakorlat kialakításához. A módszertan megvalósítása a bíróságok szűkös anyagi keretei

mellett is lehetséges, hiszen a legtöbb tudásmegosztási eszköz alkalmazása minimális ráfordítást igényel, illetve főleg szervezési kérdés.

### **III. Tudásmegosztás b.) munkacsoport feladatához tartozó uniós jogi tudástár és tudásátadás kialakításáról**

A tudásmegosztás projekten belül a.) és b.) munkacsoport jött létre.

A b.) munkacsoportban a projektvezető, dr. Czine Ágnes, a munkacsoport tagja, dr. Kincses Attila. Ezen túl a munkacsoport munkájában részt vettek: Borbély Balázs, Hazafi Kinga és Wunderlich Balázs.

2014. február 26-tól mintegy egy hónap időtartamban a két munkacsoport a munkáját együtt végezte, ennek során megtörtént a kérdőívek elkészítése, a szervezeten belül a dolgozókhoz való eljuttatása, valamint ezt követően a begyűjtése és a kiértékelése. Ezután a munkacsoport két részre oszlott, és az uniós jogi tudástár és tudásátadás kialakítása tekintetében dr. Czine Ágnes dr. Kincses Attilával együtt végezte a feladatokat. E munkavégzés során munkájukat Hazafi Kinga valamint Borbély Balázs és Wunderlich Balázs a speciális ismereteik révén segítették.

A munkacsoporton belül egyrészt elkészítettem a kérdőíveknek a megfelelő kiértékelését, valamint a Balassagyarmati Törvényszék Büntető Kollégiuma előtt előadást tartottam a tisztességes eljárás témakörében. Ezen túlmenően a munkatársak részére Budapesten intézménylátogatást szerveztem a Bűnügyi Szakértő és Kutatóintézetbe.

Ezt megelőzően illetve ezt követően kérdőíveket készítettem, illetve ötletbörzét tartottam a munkatársaknak.

A kollégiumi ülésen az előadást követően levontam a tapasztalatokat a tudás megszerzése vonatkozásában, és ezeket az eredményeket összegeztem és kiértékeltem. A Bűnügyi Szakértő és Kutatóintézetbe szervezett intézménylátogatást követően kérdőíveket készítettem a résztvevőknek, amelyek beérkezése után az abban foglaltakat összegeztem, kiértékeltem, és a saját tapasztalataimat is rögzítettem.

Ezen túlmenően lépésről lépésre leírtam a módszertani lépések megvalósítását, az elért eredményeket, ennek keretében a tudásáramlás folyamatábráját büntető ügyszakban elkészítettem, valamint a tudástérképet büntető ügyszakban és a helyzetkiértékelő sablont is. Ennek eredményeit szintén kiértékeltem.

Ezt követően az uniós joganyagra vonatkozó problémát a Fővárosi Ítéltábla Büntető Kollégiumára vonatkozóan is elkészítettem, illetve a helyzetkiértékelő sablont (ténytervet) is.

A tudásmenedzsment célok szervezeti egységekre történő lebontása keretében büntető ügyszakban összegeztem az eredményeket, majd részletesen kifejtettem az ötletbörze és az intézménylátogatás tapasztalatait a tudás megszerzésének folyamat elemeit és a kiosztott kérdőívek eredményeit is összegeztem.

A kérdőívek a tudásáramlás folyamatábrájának, a tudástérképnek a büntető ügyszakra vonatkozó szervezeti tudásvagyonnak a helyzetértékelő sablon (tényterv), valamint az uniós joganyagra vonatkozó problémára a Fővárosi Ítéltábla Büntető Kollégiumában elnevezésű és célfa segítségével elvégeztem a tudásmenedzsment célok szervezeti egységekre történő lebontását.

Ezt követően a végső fázisban a tudásmegosztás egyik módszertani lépéseként a formális tudásmegosztási folyamat kialakítását valósítottam meg, felvázolva a várható eredményt. Az intranetes felület tervezett tartalmi sémáját részletesen lebontva az elsődleges uniós jog, az előzetes



döntéshozatali eljárás tekintetében is. Elkészítettem, pontosan rögzítettem azokat a jogszabályokat, uniós jogforrásokat, kerethatározatok, irányelveket, valamint azokat az uniós honlapokat, amelyeknek a megjelenése elengedhetetlenül szükséges a projekt realizálásához.

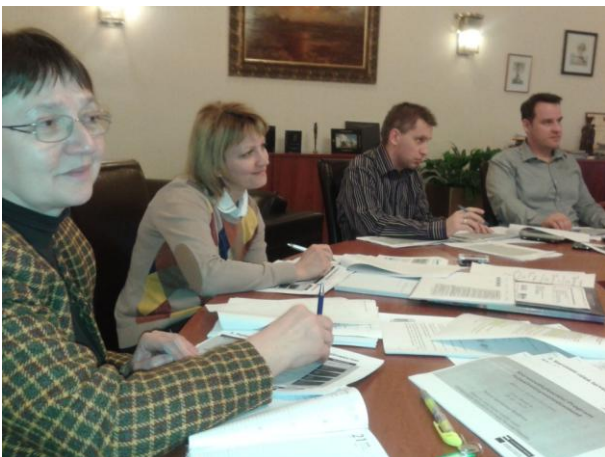
A tudásmegosztás keretében a b.) munkacsoport a feladatát teljes egészében teljesítette, ugyanis létrehozta azt a módszertant, és megalkotta azt az adatbázist, amelynek segítségével a kitűzött cél az uniós jogi tudástár és tudásátadás kialakítása megvalósulhat.

### **III. Tudásmegosztás b.) munkacsoport feladatához tartozó EU-s jogi tudástár és tudásátadás kialakításáról a civilisztika területén**

A projekten belül a tudásmegosztás b.) munkacsoport feladatához tartozott az EU-s jogi tudástár és tudásátadás kialakítása a büntető jogterületen túl a civilisztikai ítélkezési területeken is. A feladat elvégzésében a projektszervezet vezetőjével, dr. Czine Ágnessel, és a projektszervezet további tagjaival, Borbély Balázssal, és Wunderlich Balázssal együtt vettem részt. Elkészítettem a szervezet érettségi szintjének meghatározását szolgáló kérdőív kitöltéséhez szükséges útmutatót. A kérdőívek kitöltését követően részt vettem az egyes kérdésekre adott válaszok összegző értékelésében, majd a kérdőív 22-23. kérdéseire adott válaszok alapján elkészítettem a tudásáramlás folyamatát bemutató hálózati ábrát a Polgári Kollégiumra, illetőleg a Polgári Kollégiumban az Uniós joganyagra vonatkoztatva. A szervezet érettségi szintjének meghatározásához igénybe vettük az ötletbörze támogató eszközét is, amelynek keretében magam a Polgári Kollégiumba beosztott bírósági titkárok, és fogalmazók számára tartottam ötletbörzét. Annak érdekében, hogy a bírák elkötelezetté váljanak a tudásmegosztásban, és felismerjék az abban rejlő lehetőségeket, szervezeti tréningen vettem részt. A helyzetértékelő sablon segítségével részt vettem a szervezetnél már működő tudásmenedzsment folyamatok beazonosításában. A tudásarchitektúra kialakítása érdekében felvázoltam a Polgári Kollégium uniós joganyagra vonatkoztatott probléma-, és célfáját. Ezt követően részt vettem a meghatározott tudásmenedzsment cél eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározásában a helyzetértékelő sablon segítségével, majd részt vettem a tudásmenedzsment célok szervezeti egységekre történő lebontásában. A tudásmegosztás b.) munkacsoport tevékenységének eredményeként a polgári ügyszakban – a fejlesztési tervben foglaltaknak megfelelően – formális tudásmegosztási csatorna kialakítására, egy intranetes felület elkészítésére tettünk javaslatot annak érdekében, hogy az eljárás lefolytatása során, a határozatok meghozatalakor, az ítélkezésben jelenjen meg az uniós tudás. E felületen található a speciális jogismeretet biztosító jogforrások jegyzéke, illetőleg azon jogi atlaszok, amelyek biztosítják, hogy az uniós tudás a leghamarabb, és a legkoncentráltabban jusson el a bírákhoz annak érdekében, hogy a legmagasabb szinten, a leghatékonyabban, a legkisebb időráfordítással láthassák el tevékenységüket.

#### IV. Minőségfejlesztési (CAF-modell) program teljesítéséről

Projektvezető: Dr. Mohácsy Zsuzsanna, tagok: Tolnai Valéria, Dr. Norris-Tari Anita, Borbély Balázs, Wunderlich Balázs, Besze Mária.



A projektcsoport ténylegesen 2014. január 21-én kezdte meg működését. Projektülésen a csoporttagok döntöttek az értékelő csoporttagok kiválasztásának módszereiről, majd az értékelő csoport tagjaival részletesen, interaktív módon megvitatták az időközben már testreszabott, az önértékelő kérdőív bírósági szervezetre alkalmazható tartalmát, és részben az ülésen, részben azt követően a belső informatikai hálózaton közreadta a kitöltéshez szükséges bírósági dokumentumokat. A kérdőívek kitöltése után az értékelő csoport az előzetesen megküldött, kitöltött kérdőívekről készített összefoglaló kimutatás egyes pontjait vitatta meg. Összesen 18 kérdésben kellett a válaszadóknak egységes álláspontra jutniuk. A kérdések megvitatása, a pro és kontra érvek ütköztetése után a konszenzus létrejött. Az egyes alkritériumok konszenzusos pontszámát az erősségek és gyengeségek közös áttekintése után a szélső értékek figyelembe vételével, a legtöbb válaszadó szerinti értéken, ugyancsak konszenzussal határozták meg. A kérdőív kitöltői

megegyeztek az egyes pontoknál abban a 3-5 lényeges területben is, amelyben a fejlesztés már az első lépésben indokolt.

A nemzetközi önértékelési szoftver segítségével létrejött önértékelési táblázatok, kimutatások alapján készült el a vezetői összefoglaló az önértékelés eredményéről, mely megállapította, hogy az önértékelés vizsgálati körébe vont működési területen a Fővárosi Ítéltáblán az erősségek a jellemzők. Ezt alátámasztja az a tény, hogy a 28 alkritériumból 14-ben 100 pontból legalább 75-ös értéket kapott a vizsgált terület, és mindössze négy olyan alkritérium volt, melyben az értékelés 50 pont alatt maradt. Volt olyan kritérium is, ahol mindegyik alkritériumra adott pontszám kiemelkedően magas volt. Ennek ellenére az összes alkritériumhoz számos fejlesztendő terület megjelölés is társult.

Az értékelők sok olyan felvetéssel, véleménnyel, javaslattal éltek, mely országos intézkedést igényel. Ezeket az ítéltábla intézkedési terve nyilvánvalóan nem érinthette. A további feladatokat meghatározó működési területeken az önértékelés alapján azok részesültek előnyben, amelyek valamilyen formában több kritériumnál is megfogalmazódtak és ekként több működési terület fejlesztésére alkalmasak. Ilyen volt a teljes bíróságra kiterjedő belső tájékoztatás, az interaktív kommunikáció fejlesztése. Ezzel lehetővé válna ugyanis a vezetői intézkedések indokokra is kiterjedő szélesebb körű megismertetése, a változások szükségességének és várható hatásainak kommunikálása, a jogyakorlatok közreadása, és az egymástól tanulás elősegítése. Mód lenne arra, hogy a munkatársak aktívan vegyenek részt egy-egy döntés előkészítésében, illetőleg véleményt nyilvánítsanak vagy javaslatot tegyenek.

A vezetői intézkedési javaslatok megtételénél a projektvezető arra volt figyelemmel, hogy a bíróság egészét érintő, a dolgozók számára jól érzékelhető változásokat lehessen elérni a működésben úgy, hogy belső forrásból biztosított legyen a feladat végrehajtása mind a személyi feltételek, mind pedig a pénzügyi és infrastrukturális feltételek tekintetében. További cél volt, hogy a csupán egy-egy szűk csoport birtokában lévő szakmai tudást az informális csatornák igénybe vétele helyett formális, mindenki számára elérhető keretek között oszthassák meg a munkatársak. Egy intranetes felület lehetőséget teremtene az azonos munkakörben dolgozó kollégák számára egy interaktív kommunikációra, egy-egy ad hoc felmerülő kérdés megvitatására, ezáltal gyors megoldás és egységes gyakorlat kialakítására.

A külső kommunikációval összefüggő javaslatok, felvetések megvalósítása azért nem részesült előnyben, mert ezen a területen az Országos Bírósági Hivatal elnökének utasításai, ajánlásai révén meghatározó a központi szabályozás és kérdéses az is, hogy mennyiben talál fogadtatásra a tervezett kommunikációs elképzelés például a média körében. A munkavállalók munkakörülményeinek javítására tett javaslatok között gyakran visszatérő igény volt az igazságügyi alkalmazottak javára a rugalmas munkaidő bevezetése, melynek részbeni megvalósítására az esélyegyenlőségi terv módosítása tartalmaz javaslatot. Az egészségügyi szolgáltatások bővítésére tett indítványok tekintetében az anyagi erőforrások szűkössége miatt rövidtávon elérhető eredmény nem várható. Ugyanakkor nem volt elhanyagolható szempont, hogy a dolgozói közreműködéssel megvalósított önértékelés eredményét a bírák és igazságügyi alkalmazottak a napi munkavégzés során mielőbb megtapasztalják. Ezzel remélhetően hosszú távon fenntartható a bíróság igazgatási feladatai iránt megmutatkozó érdeklődés, mely a szervezeti önértékelési program végrehajtásával megindult.

A vezetői összefoglalóhoz öt tárgykörben társult intézkedési tervjavaslat. Nevezetesen: Interaktív kommunikációs fórum létrehozása, kompetencia, készség tudásbázis kialakítása, működtetése, az ellenőrzési nyomvonalak kiterjesztése a kezelő és tájékoztató irodákra, újrahasznosított papír használatának bevezetése, az ítéltábla működéséről a különböző munkavállalói csoportok véleményét kikérő kérdőív elkészítése és évenkénti használatának bevezetése. A Fővárosi Ítéltábla

elnöke a tájékoztatót tudomásul vette, az intézkedési javaslatokat elfogadta és megvalósításukat jóváhagyta.

## V. Változáskezelési program teljesítéséről

Projektvezető: Dr. Mohácsy Zsuzsanna, tagok: Dr. Norris-Tari Anita, Borbély Balázs, Wunderlich Balázs.



A projekt csoport ténylegesen 2014. február 11-én kezdte meg működését. Megfelelő előkészítés után a Fővárosi Ítéltáblán jelenleg működő elnöki lajstromprogram szabályváltozásból eredő módosulásának változáskezelését jelölte ki a feladat tárgyául. A 4/2002. OIT szabályzat, 12/2013. (XII.31.) OBH utasítással bekövetkezett módosulása ugyanis a bíróság igazgatási szervezeteinek informatikai programváltásban is megmutatózó jelentős változásával járt.

Ezt követően elkészült a változáskezelési terv, melyet kommunikációs és képzési terv készítése követett. A tervnek megfelelően, egy hónapos próba lajstromozás után műhelymunka keretében, az elnökhelyettes a testre szabott elnöki ügycsoport összeállítását (témavázlat), az elnöki iroda vezetőjével és dolgozójával tételesen végigtárgyalta. Minden egyes ügycsoport körében értékelték annak az ügyérkezés tükrében összegezzhető tartalmát. Egyetértés alakult ki abban, hogy a testreszabott ügycsoport összeállítás jól átlátható, könnyen alkalmazható. Kiigazítása lényegében szükségtelen. Az ítéltáblán belül egységes ügyérkeztetés azonban csak akkor valósulhat meg, ha az ügyszám meghatározása kizárólag az elnöki iroda hatáskörébe tartozó feladat lesz. Egyetértettek a jelenlévők abban is, hogy az új elnöki lajstromprogram ez év első felében tervezett ítéltáblai bevezetése várhatóan változásokat eredményez majd a lajstromozásban, de e program segítségével elérhető lesz a teljesen egységes érkeztetés. Azonos tárgyú ügyek azonos fő, illetve alsóportba kerülhetnek. Ezzel az elnöki ügyek átláthatóbbak lesznek, könnyebb lesz a keresés, gyorsabb és szakszerűbb lesz az elnöki lajstromvezetés.

A projektcsapat álláspontja az volt, hogy csillagkommunikációval tájékoztassuk a változásokról a bíróság minden vezetőjét, bíróját és igazságügyi alkalmazottját. Ennek lényege az, hogy egyidejűleg intranet útján küldjük meg a változásokról szóló tájékoztatót körlevél kiadásával, melyben a Fővárosi Ítéltábla elnöke úgy rendelkezett, hogy a jövőben csak az elnöki iroda által megállapított ügyszám alapján készülhet elnöki irat.

A közvetlenül érintett munkatársak számára oktatást szerveztünk, mely mind az elnöki ügyvitelben bekövetkező változást, mind pedig az elnöki ügyek lajstromozásának módosulását, az elvárt



munkamódszerváltást egyaránt bemutató képzés volt. A munkatársak aktívan vettek részt az oktatáson, az új szabályozással kapcsolatos problémáikat, vélekedéseiket, megoldási javaslataikat egyaránt megfogalmazták. Magukévá tették azokat az indokokat és célokat, amelyek az elnöki ügyvitel szabályváltozásának alapjául szolgáltak. Álláspontjuk egységes volt abban, hogy a jövőben is indokolt minden jelentősebb változás esetén, az érintett dolgozók összehívásával és aktív bevonásával műhelymunka csoportok kialakítása.

A projekt során, a fentiekből kitűnően az egy kibővített, és két projekt értekezleten kívül további két munkacsoport-ülést szerveztünk a változáskezelés érdekében. Az egyikben az elnöki iroda dolgozói vettek részt (2 fő), a másikon minden érintett, aki az elnöki ügyvitellel összefüggésben feladatokat lát el (12 fő, ami az ítélőtábla tényleges létszáma alapján – 180 fő - a létszám 6,6 %-ának felel meg).

A projekt végrehajtásában a bíróság vezetői közül az elnökhelyettes, és hat középvezető vett részt. Egy részük a teljes változásmenedzsment programot a gyakorlatban is teljes mértékben megismerte. Más csoportjuk csak egy-egy fázis részese volt, például az elnöki iroda vezetője, illetőleg a záró oktatáson résztvevő bírósági vezetők. A bíróság felsővezetői (a bíróság elnöke, kollégiumvezetői, kollégiumvezető-helyettese, gazdasági hivatalvezetője) ugyanakkor részletes tájékoztatás kaptak a kibővített projektértekezleten a módszer teljes menetéről, lényeges tartalmáról. Ezzel jelentősen javult az ítélőtáblán működő bírósági vezetők változásmenedzseri feladatokra való felkészültsége.

A projekt megvalósításának teljes tartama alatt rendszeres volt a visszajelzés, monitorozás a projekt csoport és az elnöki iroda dolgozói között. A 2014. március 31-én megtartott értekezleten az összefoglalóból is kitűnően a közvetlen felhasználók részletesen elmondták véleményüket, javaslataikat a változásról. A 2014. április 30-án megtartott oktatás is a jelenlévők aktív részvételével folyt. Az előre kiküldött tematika és az elhangzottak ismeretében számos javaslatot, véleményt fogalmaztak meg a jelenlévők. Megállapodás született arról, hogy a napi gyakorlati tapasztalatokat és ebből származó javaslatokat május végéig e-mail útján megosztják az elnöki iroda vezetőjével és a projektvezetővel az esetlegesen még szükséges finomhangolások elvégzése érdekében. A kitűzött időpontig az érintettek észrevételt nem tettek. Az új szabályozásnak megfelelő elektronikus lajstromprogramot az év folyamán az Országos Bírósági Hivatal bevezeti a Fővárosi Ítélőtáblán. A program tesztelése 2014. április 21-én megkezdődött. A bevezetésből származó további monitorozásra, értékelésre, vélemény-nyilvánításra ezt követően kerül majd sor. Az informatikai alapú zavartalan elnöki irodai működés jelenti majd a projekt tárgyául választott változás teljes befejezését a Fővárosi Ítélőtábla számára.



Budapest, 2014. június 26.

Dr. Lukács Zsuzsanna