



SZÉKESFEHÉRVÁRI
TÖRVÉNYSZÉK

8000 Székesfehérvár, Dózsa Gy. út 1.
t. 06 22 330-577 f. 06 22 330-577
e. birosag@szekesfehervarit.birosag.hu
<http://szekesfehervaritorvenyszek.birosag.hu>



SZÉCHENYI TERV

**A Székesfehérvári Törvényszék szakmai beszámolója
az ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0057. számú
„Szervezetfejlesztési Program” projekt teljesítéséről**



TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezető.....	3
2. A pályázat célja és tartalma.....	4
3. Elvárt eredmények.....	4
4. A fejlesztés elért eredményei.....	6
4.1 Teljesítménymenedzsment.....	8
4.2 Folyamatoptimalizálás.....	10
4.3 Tudásmenedzsment.....	12
4.4 Minőségirányítás.....	12
4.5 Változáskezelés.....	13
5. A projekt zárása.....	14





1. Bevezető

Az új Széchenyi Terv támogatásával megvalósuló Magyar Zoltán Közigazgatási-fejlesztési Program „szervezeti” beavatkozási területéhez szorosan kapcsolódva, 2013. januárjában indult az Államreform Operatív Program kiemelt projektje „Szervezetfejlesztési Program” néven. Ez a program az alapja az ÁROP-1.2.18/A-2013. „Szervezetfejlesztés az államigazgatási szervek számára” elnevezésű pályázatnak, amely utóbb az igazságszolgáltatási szervekre is kiterjesztésre került. A pályázat célja a belső hatékonyság működésének javítása. A Székesfehérvári Törvényszék sikeresen pályázott a projektre és 27.000.000,- Ft támogatást nyert el.

A fejlesztés 2014. január 17-én indult és 2014. június 30-án fejeződött be.

A projekt kiterjedt a Székesfehérvári Törvényszékhez tartozó helyi bíróságokra is:

- Bicskei Járásbíróság,
- Dunaújvárosi Járásbíróság,
- Sárbogárdi Járásbíróság,
- Székesfehérvári Járásbíróság,
- Székesfehérvári Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság.

Az érintett célcsoport a törvényszék 331 fő foglalkoztatottja volt.

A projektet a törvényszék kizárólag a szervezet belső szellemi tőkéjére támaszkodva valósította meg. Abban 40 bíró, bírósági titkár és igazságügyi alkalmazott vett részt.

A projekt szponzora: dr. Gerber Tamás, a törvényszék elnöke.

Szakmai projektmenedzser: Müllerné dr. Hradzsky Erzsébet, a törvényszék elnökhelyettese.

Gazdasági projektmenedzser: Cser Gáborné, a törvényszék gazdasági osztályvezetője.





2. A pályázat célja és tartalma

A szervezet belső működési hatékonyságának javítása, amely magában foglalja:

- a szervezet teljesítményének mérését és értékelését, a szervezetre igazított teljesítménymutatók (indikátorok) segítségével,
- működőképes belső folyamatok kialakítását és továbbfejlesztését,
- a szervezeti tudás hatékony feltérképezését, kiaknázását és megtartását, valamint
- a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni tudó és
- önértékelő és önfejlesztő szervezeti gyakorlat és szervezeti kultúra kialakítását.

A fejlesztéseket öt beavatkozási területre kellett elvégezni a Magyar Programban kidolgozott központi módszertani útmutatók mentén.

3. Elvárt eredmények:

Teljesítménymenedzsment beavatkozási területen:

- Ki kell dolgozni a szervezet stratégiai céljait, amelyet le kell bontani szervezeti egység szintű célokra, és célfán ábrázolva bemutatni.
- Ki kell dolgozni azokat a szervezeti teljesítménymutatókat (indikátorokat), amelyek illeszkednek a szervezet küldetéséhez, feladatköréhez, struktúrájához, méretéhez.

Folyamatoptimalizálás beavatkozási területen:

- Ki kell választani két működési (funkcionális) folyamatot, amelyeket részletesen fel kell térképezni és bemutatni, rávilágítva azokra a pontokra, ahol racionalizálni lehet a működést. A tapasztalatok alapján el kell készíteni a belső utasítást (szabályzatot), amely az optimalizálásról rendelkezik.





Tudásmegosztás beavatkozási területen:

- A szervezetnek a saját lehetőségeihez mérten, ki kell alakítani minimum két tudásmegosztó fórumot, és biztosítani kell ennek folyamatos működését.

Minőségirányítási beavatkozási területen:

- Egy minőségmenedzsment modell alapján meg kell határozni a szervezet erősségeit és fejlesztendő területeit, ezekből kiindulva intézkedési tervet kell készíteni.
Választható fejlesztésként minimum egy ügyfél-elégedettségi mérési módszer kidolgozása és minimum egyszeri alkalmazása, ügyfélkarta készítése.

Változáskezelés beavatkozási területen:

- Minimum egy alkalommal változásmenedzsment témájú workshopot kell szervezni, amelyen a szervezet létszámának 5 %-a, de legalább 10 fő részt vesz.

A fenti elvárt eredmények mellett a Székesfehérvári Törvényszék a tudásmegosztás három szintjét vállalta, ezen belül:

Első szint:

A projekt eredményeit és a megvalósítás tapasztalatait részletesen összegző beszámoló, valamint a projekt eredménytermékeinek bemutatása a szervezet honlapján.

A részletes beszámólót a jelen beszámolóval teljesíti a törvényszék. A projekt eredménytermékeinek bemutatása a szervezet honlapján 2014. július 7-én kerül közzétételre.

Második szint:

Szakmai bemutató szervezése a szervezet felsővezetői és szakmai vezetői részére, amelyen a szervezet egy vezetője bemutatja a résztvevőknek a projekt során kidolgozott új megoldásokat.





A szervezet részére a projekt eredményei a 2014. június 20-i értekezleten bemutatásra kerültek, azon 87 fő vett részt. Az egyes beavatkozási területek eredményeit a szakmai projektmenedzser és a munkacsoportok vezetői ismertették. Tekintettel arra, hogy a bemutatón részt vettek azok a bírósági vezetők is, akik közreműködtek az egyes munkacsoportokban és az elkészült eredménytermékek (intézkedési tervek) javaslataikat is tartalmazzák, ezért részükről a bemutatón külön ajánlások már nem kerültek megfogalmazásra. A szervezet jelenlévő tagjai további ajánlásokat nem tettek.

Harmadik szint:

Legalább egy nap időtartamú műhelymunka megszervezésében való közreműködés, legalább egy, minimum húszfős munkatársi csoportnak, akik a fejlesztési módszerek további alkalmazásáért, továbbfejlesztéséért lesznek felelősek a szervezetben.

A Székesfehérvári Törvényszék 2014. szeptember 12-i kibővített vezetői ülésén – ahol a törvényszék és a helyi bíróságok elnökei, elnökhelyettesei, csoportvezetői, a Polgári és Büntető Kollégium vezetője, a Polgári Kollégium helyettes vezetője, továbbá a Bírói Tanács és a Bírói Egyesület vezetője mellett a Gazdasági Osztály és az Informatikai Osztály vezetője is részt vesz – kerül sor az intézkedési tervekben megfogalmazott feladatok tartalmának és végrehajtásának egyeztetésére.

4. A fejlesztés elért eredményei:

A pályázat benyújtásakor a szervezet fejlettségének mértékét szervezetértékelési sablonnal határoztuk meg az öt beavatkozási területen. Az eredmény egyértelműen azt igazolta, hogy a szervezetnek valamennyi beavatkozási területen szükséges fejlesztéseket végrehajtani.





A projekt során a pályázati dokumentációban vállalt alábbi számszerűsíthető eredmények teljesültek:

- A teljesítménymenedzsment munkacsoport kidolgozta az intézményi szintű teljesítményfejlesztési céltérképet és célfát, azt szervezeti szintre lebontotta. Összeállított egy definíciós listát a szervezet feladatához, méretéhez igazodó teljesítmény indikátorokra, valamint 24 db végzésmintát és 7 db eljárási protokollt. A soron kívül intézendő ügyek ellenőrzésére elnöki utasítás került kiadásra.
- A folyamatoptimalizálási munkacsoport két funkcionális folyamatot vizsgált. A költségmentességi ellátmányt terhelő kifizetések csökkentésére és a szabadság kiadás-kivételének rendje menetére Intézkedési terv készült.
- A tudásmenedzsment munkacsoport a belső információk és szakmai anyagok megosztására kidolgozta a Novell alapú Vibe informatikai felületet. Emellett a törvényszék tudásmenedzsmentje a belső képzési rendszerhez igazodva évenként legalább két szakmai előadássorozatot szervez a dolgozók speciális tudásbázisára építve.
- A belső önértékelési munkacsoport a CAF 2013 minőségirányítási modell alapján átvilágította a szervezetet, meghatározta erősségeit és a fejlesztendő területeket. Az Önértékelési jelentés és Intézkedési-program javaslat alapján a törvényszék elnöke Intézkedési tervet készített. A csoport elvégezte az ügyfél-elégedettség mérést és annak eredményeként összeállításra került a Székesfehérvári Törvényszék Ügyfélkartája.
- A változáskezelési munkacsoport a Nyitott bíróság program szervezeten belüli kommunikációs és szakmai továbbfejlesztésének lehetőségét vizsgálta. 2014. április 4-én workshopon mutatta be a program szervezeten belüli továbbfejlesztésének irányait.





4.1 Teljesítménymenedzsment

A munkacsoport a Magyar Programban kidolgozott módszerek közül a „szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására” készített módszertan alapján haladt előre a fejlesztés teljesítésében.

Az első fázisban az állapotfelmérés mellett összegyűjtötték a kapcsolódó jogszabályokat, szervezeti és szabályozási dokumentumokat, elkészítették az intézményi tevékenységtáblát (SIPOC diagram).

A szervezetfejlesztési célok helyessége és megvalósíthatósága érdekében vizsgálták a polgári és büntető ügyszak 2013 évi teljesítményét, a szervezet létszámhelyzetét. Kérdőívekkel mérték fel a bírák, bírósági titkárok, fogalmazók munkaterhét.

A második fázisban az OBH stratégiai célkitűzéseire igazodva kidolgozásra került az intézményi szintű teljesítményfejlesztési céltérkép és a célfa.

Három alapvető intézményi cél került kijelölésre:

- hatékony, időszerű, magas színvonalú igazságszolgáltatás;
- nyitott, átlátható, szolgáltató jellegű igazságszolgáltatás;
- hatékony költségvetési gazdálkodás.

Az kijelölt célokat a BSC nézőpontjai (költségvetési, az ügyfél és bizalmi, a belső folyamatok, valamint a tanulás és fejlődés nézőpontja) alapján további alcélokká bontották.

A harmadik fázisban azon mutatószámok kerültek vizsgálatra, amelyek a szakmai koncepcióban kitűzött célokhoz igazodva képesek annak megjelenítésére, hogy mérhető legyen a kiválasztott időszakban:

- az egy bíróra jutó ügyteher mennyisége, azt viszonyítani tudják az országosan egy bíróra jutó ügyteher mennyiséghez;
- a peres ügyek befejezéséhez szükséges és elvárt időtartam;



- az a bírói munkateher, amely akár titkári, akár bírósági ügyintézői vagy fogalmazói feladatvégzéssel kiváltható, illetve
- melyek azok a területek, amelyeken újonnan bevezetett iratminták és protokollok által csökkenthető a bírói munkateher, ezáltal gyorsabbá válhat az elbírálás időtartama;
- a rendes ügymenetből kivett, ún. soron kívüli ügyek és azok száma, az ellenőrzés hatékonysága.

A teljesítmény indikátorok testre szabásával összefüggésben a csoport arra a megállapításra jutott, hogy pozitív elvárásokat csak a múltbeli teljesítmények ismeretében, a feltételek javulása, de legalább változatlansága, a szervezet stabilitása esetén lehet meghatározni.

A szervezetre azonban - az állapotfelmérés során szerzett ismeretek szerint - jelenleg a stabilitás nem jellemző. A nyugdíjazások miatti létszámcsökkenés, tartós álláshely betöltetlenség, a járásbírók közötti, valamint - elsősorban a polgári ügyszakot érintő - törvényszékre, Kúriára, OBH-ba való kirendelések folytán, a ténylegesen tárgyaló bírák száma és összetétele állandó változásban van. Ezek a folyamatok pedig a kiszámíthatóságot, tervezhetőséget nem segítik elő és a teljesítmény elvárások korrekt megfogalmazását is nehezítik. A fejlesztési módszertan által megkövetelt, mérhető teljesítmény indikátorok kidolgozása ezért a jövőbeli elvárások tekintetében nem megalapozott.

Megállapítható volt, hogy a Székesfehérvári Törvényszék illetékességi területén található járásbírók kapacitását egy-egy ügyszak (végrehajtás, szabálysértés) bizonyos feladatai kötik le, így nincs lehetőség ezen túl a bírói munkát segíteni, kiváltani.

Ugyancsak megállapítható volt, hogy a bírósági ügyintézők - a munkájukat kiváltani képes leírói létszám hiányában - jellemzően írnoki munkát végeznek.

A bírói team kialakításának szempontjait a munkacsoport meghatározta, azonban a fenti, a bírósági titkárokra és ügyintézőkre vonatkozó megállapítások miatt a szempontok lényegében csak deklarációra kerültek, azok megvalósításának jelenleg nincs reális esélye.

Mindezen folyamatokra is tekintettel - a fejlesztési módszertant követve - a teljesítménymenedzsment munkacsoport kidolgozott egy előzetes mutatószám definíciós listát,



amelyen a Székesfehérvári Törvényszéken korábban nem alkalmazott, a hatékonyság, a munkateher, az emberi erőforrás átszervezhetőségét mérni képes indikátorok kerültek meghatározásra:

- a peres ügyek befejezésének elért időtartama bírósági szintenként és ügyszakonként,
- az egy bíróra jutó munkateher országos átlaghoz viszonyított aránya, azaz a munkateher tényező,
- a járásbíróságon titkári, ügyintézői feladatvégzéssel kiváltható bírói munkateher,
- a törvényszék elnöke által bevezetett iratminták száma,
- a törvényszék területén bevezetett soron kívüliségre figyelmeztető vezetői rendszerek száma.

A munkacsoport további eredménytermékként kidolgozott 24 db végzésmintát és 7 db eljárási protokollt.

Ajánlása eredményeként a törvényszék elnöke kiadta az 1/2014. (V.19.) elnöki utasítást a soron kívüli ügyek intézésének ellenőrzésére.

4.2 Folyamatoptimalizálás

A módszertani útmutató alapján a munkacsoport mindkét folyamatra kidolgozta a folyamatfejlesztési tervet és annak ütemezését, a kiválasztott folyamatokat felmérte, elvégezte a problémaelemzést, ezen belül a gyökér-okok feltárását és fejlesztési javaslatokat tett.

A. folyamat:

A költségvetési ellátmányt – a bíróság költségvetésének dologi kiadási oldalát – terhelő kifizetések csökkentésénél abból indultak ki, hogy a költségmentesség engedélyezésében lényeges szerepe van a bírói mérlegelésnek. A gyökér-okok rámutattak, hogy nincs egységes szempontrendszer az





engedélyezés során, sok esetben nem kerülnek beszerzésre a mérlegelendő alapadatok, hiányos az eljárásrend.

A Székesfehérvári Törvényszéken és a helyi bíróságokon az engedélyezés gyakorlatát több száz 2013. évi polgári és büntető eljárási irat egyedi vizsgálatával mérte. Megállapította a gyakorlati hibákat, a működési akadályokat. A folyamat elemzése után protokollt készített a költségmentesség engedélyezésére. Ajánlást fogalmazott meg a kollégiumok felé a protokoll elfogadására, az egységes szempontrendszer meghatározására, ezen belül is a létfenntartás veszélyeztetettsége kritériumaira, ugyancsak az eljárási rendre.

Eljárási intézkedésként a büntető és polgári lajstromban a jövőben feltüntetésre kerül, hogy az adott eljárásban mérlegelésen alapuló költségkedvezményben részesült valamelyik fél.

Költségvetési célérték az ügyfelek által visel költségek 26,63 %-ról 30 %-ra emelése.

B. folyamat:

A szabadságok kiadása-kivételének jelenlegi folyamata feltárását követően meghatározásra kerültek azok a szempontok, amelyeket a kidolgozásra kerülő informatikai programnak tudnia kell. A szabadság nyilvántartási rendszer célja az éves szabadság kiadásának a végigkövetése, illetve egy vezetői információs bázis kialakítása.

A fejlesztés iránya:

- az évi szabadságok a tárgyévben kiadásra kerüljenek,
- a jegyző és a bíró munkáját segítő alkalmazottak szabadsága igazodjon a bíró szabadságához,
- a szabadságok nagy része az ítélezési szünetre essen,
- mind a bírák, mind pedig az igazságügyi és ügyviteli alkalmazottak részére kiadható legyen összefüggően legalább 3, illetőleg 2 hét szabadság.

Az ajánlások nyomán a Székesfehérvári Törvényszék elnöke intézkedési tervet állított össze a folyamatok optimalizálására.



4.3 Tudásmenedzsment

A munkacsoport strukturált interjú- és tudásmenedzsment kérdőív formájában mérte fel a szervezeten belül rendelkezésre álló tudást, illetve az igényeket a további tudásmegosztó fórumokra. Az eredmények igazolták egy olyan informatikai rendszer létrehozását, amely lehetővé teszi a szervezet szakmai dokumentumainak és az információknak a rendszerezett, kereshető formában történő tárolását. Több szempontot megvizsgálva a megoldás egy Novell alapú Vibe rendszer kialakítása lett. Ez lehetővé teszi nemcsak a belső tudásmegosztást, de a rendszer otthonról és a vidéki bíróságokról is elérhető. A Vibe működését a 2014. március 14-i Tudásmenedzsment tréningen mutatta be a munkacsoport.

A tudásmegosztás másik fóruma a tudásnak egy verbális műhelymunka keretében való megosztása. Ezek a szakmai workshop-ok a helyi képzés pilléreként épülnek be a törvényszék képzési rendszerébe. A fejlesztés alapján évente két alkalommal olyan szakmai előadásokra kerül sor, amikor a szervezet egyes tagjai a saját speciális (például külföldi konferencia, szakjogász-képzés, a MIA speciális képzése) tudásukat osztják meg a kollégákkal.

4.4 Minőségirányítás

A munkacsoport tagjai – kiegészülve a törvényszék elnökével és elnökhelyettesével – a KIM Központi Programján keresztül anonim módon kitöltötték a CAF 2013 minőségirányítási modell 28 pontos kérdőívét. A véleményezők által kitöltött kérdőívek konszenzusos eredményeként állt össze az Önértékelési jelentés. Abban a CAF 2013 modell által lefedett 5 terület (vezetés; stratégia-alkotás és tervezés; munkatársak; partnerkapcsolatok és erőforrások; folyamatok) irányításának erősségeit és fejlesztendő területeit; továbbá az állampolgár/ügyfélközpontúsággal; - munkatársakkal; - társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos és kulcsfontosságú eredményeket értékelték. Az Önértékelési jelentés alapján Vezetői összefoglaló, majd pedig Intézkedési program-javaslat készült és a csoport ajánlást tett a minőségirányítási rendszer megismertetésének





kommunikációjára is. A törvényszék elnöke az ajánlott fejlesztendő területekre Intézkedési tervet adott ki. A Kommunikációs terv célja a program menedzselése a szervezeten belül.

Az Intézkedési terv a vezetés-stratégia, a munkatársak szükségleteinek és elvárásainak kielégítése területén, valamint a bíróság partnerei és ügyfelei kapcsolatában összesen 11 intézkedést tartalmaz. A törvényszék a CAF 2013 modell alapján 2016. áprilisában értékeli újra a fejlesztendő területekre bevezetett intézkedéseket, illetőleg vizsgálja felül a szervezet erősségeit és a további fejlesztendő területeket.

Az ügyfél-elégedettség mérést a lajstromirodákban és panasznapokon megforduló ügyfelek körében és a Fejér Megyei Ügyvédi Kamaránál kérdőíves formában, valamint a Székesfehérvári Járásbíróság polgári lajstromiroda-vezetőjével készült interjú alapján végezte el a munkacsoport.

A kérdőívek eredménye, valamint a minőségirányítási modell önértékelési jelentése alapján került összeállításra a törvényszék Ügyfélkartája.

4.5 Változáskezelés

A munkacsoport a központi módszertan alapján végigkövette a Nyitott bíróság program működését a törvényszéken. A felmérés igazolta, hogy a projektet a bíróság a nyilvánosság felé hatásosabban propagálta, míg a szervezeten belüli kommunikálása esetleges volt. A projekt továbbfejlesztése érdekében a munkacsoport kérdőíveken mérte fel a szervezet hajlandóságát. 2014. április 4-én 63 bírósági részvételével megtartott workshop-on került bemutatásra a Nyitott bíróság projekt belső kommunikációs, szakmai és szervezeti továbbfejlesztése. A workshop prezentációja kiemelte, hogy a projekt hosszú távú, sikeres folytatása – egyben a Klebelsberg Intézményfenntartó Központtal 2013. novemberében kötött Együttműködési Megállapodás eredményes végrehajtása – másodfokú változást jelent a szervezetben, amelynek során azonban lényegében nem a szervezet változik, hanem a szervezet tagjainak szemlélete, amely változáskezelést igényel.





5. A projekt zárása

A választható társadalmi fenntarthatósági szempontok közül a törvényszék a jogszabályi keretek összefoglalását választotta. Ezen belül a honlapon és a lajstromirodákon kinyomtatva közzé kell tenni a szervezetfejlesztési program által érintett fejlesztések kereteit meghatározó jogszabályok listájának felsorolását, továbbá a főbb jogi rendelkezések érthető összefoglalását.

A törvényszéknek a projekt megvalósítása során a meghatározott tájékoztatási és nyilvánossági kötelezettségeknek is eleget kellett tennie, az „USZT kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettsége” című dokumentum alapján a III. kommunikációs csomagban foglaltak szerint. A projekt megvalósításáról szóló „C” típusú tájékoztató tábla a törvényszék Székesfehérvár, Dózsa György út 1. szám alatti épületében a projekt megkezdésekor, a projekt zárásáról szóló „D” típusú tájékoztató tábla 2014. július 1-jén ugyanitt elhelyezésre került.

A projekt indításáról a Támogatási Szerződés aláírását követően a Székesfehérvári Törvényszék honlapján 2014. február 19-én jelent meg sajtóközlemény. A Fejér Megyei Hírlap 2014. február 20-án adott hírt a szervezetfejlesztésről.

A projekt befejezéséről a Székesfehérvári Törvényszék és az OBH honlapján 2014. július 2-án jelent meg a sajtóközlemény. A Fejér Megyei Hírlap várhatóan 2014. július 9-én teszi közzé a projekt befejezését.

Székesfehérvár, 2014. július 4.

Dr. Gerber Tamás
a projekt szponzora

Müllerné dr. Hradszky Erzsébet
szakmai projektmenedzser

