

AZ ORSZÁGOS BÍRÓSÁGI HIVATAL ELNÖKE
részére

PÁLYAMŰ

Az Országos Bírósági Hivatal elnöke által 191.E/2018. (III.21.) OBHE számú határozattal a Zalaegerszegi Törvényszék elnökhelyettesi állására kiírt pályázat betöltésére.

Készítette dr. Patus Sándor
pályázó

Tartalomjegyzék:

1. Bevezetés
2. Az elnökhelyettesi tisztségre vonatkozó szabályok
3. Igazgatási tapasztalatok
4. A Zalaegerszegi Törvényszék működésével kapcsolatos közép- és hosszú távú tervek és megvalósulásuk ütemezése, rövid- és hosszú távú kihívások az OBH elnöke által meghatározott stratégiai célok alapján
 - 4.1. Az ítélkezés időszerűsége és megalapozottsága (időszerűség javítása)
 - 4.2. Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás
 - 4.3. Tárgyi és pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás
 - 4.4. Bíróági integritás
 - 4.5. Bíróághoz való hozzáférés
 - 4.6. Képzés
5. Zárszó

1. Bevezetés

Az Országos Bírósági Hivatal Elnöke 191.E/2018. (III.21.) OBHE számú határozatával döntött a Zalaegerszegi Törvényszék elnökhelyettesi állásának pályázati kiírásáról. A fenti határozat megjelöli a pályázat, illetőleg a pályamű szükséges tartalmi elemeit és az irányadó célkitűzéseket, amik a Zalaegerszegi Törvényszék működésével kapcsolatos hosszú távú tervek ismertetése és azok megvalósításának ütemezése akként, hogy mindezek megfeleljenek az Országos Bírósági Hivatal elnöke által a bírósági szervezet számára meghatározott stratégiai céloknak, az elnökhelyettesi tisztségre vonatkozó jogszabályi rendelkezéseknek, OBH szabályzatban foglaltaknak, valamint a Zalaegerszegi Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzatából eredő feladat és felelősségi köröknek, továbbá a Zalaegerszegi Törvényszék elnöke által megfogalmazott közép- és hosszú távú terveknek, valamint a rövid és hosszú távú kihívásoknak, amelyek a következő területen jelentkezhetnek:

- ítélkezés időszerűsége és megalapozottsága (időszerűség javítása),
- emberi erőforrásokkal való gazdálkodás,
- tárgyi és pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás,
- bírósági integritás,
- bírósághoz való hozzáférés,
- képzés.

Az OBH elnökének stratégiai céljai az alábbiak:

- a bíróságok az alkotmányos kötelezettségüket teljesítsék, a független bírók magas színvonalon és időszerűen ítélkeznek,
- az emberi erőforrások optimális elosztása, hasznosítása,
- tárgyi feltételek biztosítása, azok optimális elosztása és hasznosítása,
- a bírósági szervezet integritása, az ítélkezési és igazgatási munka átláthatósága, utóbbi kiszámíthatósága és ellenőrzöttsége,
- a bírósághoz való hozzáférés egyszerűsítése,
- a képzési rendszer fejlesztése, együttműködése a többi hivatásrenddel.

A fentiekre figyelemmel, valamint a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének a Zala megyében működő bíróságok 2017. évi tevékenységéről szóló tájékoztatására tekintettel törekszem arra, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék jelenlegi helyzetének felvázolása mellett kitérjek az ebből adódó feladatokra, valamint azokra a tényezőkre, melyek megfelelően működnek, ezzel együtt utaljak azokra a körülményekre, amelyekben lehetőség nyílhat a javításra és a fejlődésre.

A pályaművem elején rögzíteném, hogy a törvényszék elnökének helyettesítésén túl az elnökhelyettes ellátja valamennyi rábízott, elnöki hatáskörbe tartozó feladatot. Mindez azt is jelenti, hogy a törvényszék elnökhelyettese a törvényszék elnöke által meghatározott irányban a törvényszék elnökének pályaművében, illetőleg évente megjelölt célok elérése érdekében a törvényszék elnökével együtt végzi feladatait, fejti ki tevékenységét. A Zalaegerszegi Törvényszék elnökének pályaművében foglaltak, valamint az elnöki pályázat elbírálása tárgyában lefolytatott meghallgatás és a törvényszék elnöke által következő évekre megfogalmazott célok általam ismertek, ezekkel mindenben egyetértek (az elnöki pályaműben megfogalmazott célok közül volt olyan, amelynek elérésében, mint a kompetencia munkacsoport

elnöke tevékenyen részt vehettem), esetleges kinevezésem esetén az elnökhelyettesi tevékenységemet a megjelölt célok szellemében látnám el.

Megítélésem szerint az elnökhelyettes feladata, hogy gondolataival, ötleteivel, meglátásaival saját maga is hozzájáruljon az OBH elnöke által meghatározott stratégiai célok, valamint a törvényszék elnöke által felvázolt közép- és hosszú távú elképzelések megvalósításához, továbbá végigvegye és megfogalmazza azokat a felvetéseket, amelyek a bírósági szervezet fejlődését előremozdíthatják.

2. Az elnökhelyettesi tisztségre vonatkozó szabályok

A bíróság szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CLXI. tv. (Bszi.) 123.§ / 1/ bek. határozza meg az elnökhelyettes feladatait, mely az elnök akadályoztatása esetén, illetve ha a tisztség nincs betöltve ír elő helyettesítési kötelezettséget, ezen esetekben az elnökhelyettes teljes jogkörben helyettesíti az elnököt, továbbá ellátja a bíróság szervezeti és működési szabályzata szerinti, hatáskörébe utalt igazgatási feladatokat.

Az Bszi.-ben foglaltakon túl **a bíróságok igazgatásáról rendelkező szabályzatról szóló 6/2015. (XI.30.) OBH utasítás (igazgatási szabályzat) 25.§** felsorolja a törvényszék elnökének és helyettesének feladatait azzal, hogy a 25.§ /1/ bek. c) pontja kimondja, hogy az elnökhelyettes igazgatási feladatait a törvényszék elnöke irányítja és ellenőrzi.

A Zalaegerszegi Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzatának 4. fejezet 1.10. pontja sorolja fel az elnök által a törvényszék elnökhelyettesére állandó jelleggel átruházott feladatokat, amelyeket az elnökhelyettesnek el kell látnia, ezek a következők:

- a) személyi döntések előkészítése,
- b) a bírák képzésének, a fogalmazók, titkárok, igazságügyi alkalmazottak oktatásnak szervezése, irányítása, oktatási felelősi teendők ellátása,
- c) a törvényszéki végrehajtók, végrehajtó jelöltek, végrehajtási ügyintézők eljárásnak ügyvitelének, működésének törvényességi felügyelete,
- d) a végrehajtói iroda felügyelete,
- e) a szakértőkkel, ülnökökkel kapcsolatos ügyintézés,
- f) jogszabályhordozók, szakkönyvek stb. beszerzésének koordinálása,
- g) civilisztikai tárgyú panaszok intézése,
- h) ellátja azon egyéb feladatokat, amelyek a törvényszék elnökének utasításából eredően reá hárulnak.

A fentiekben megjelölt jogszabályhelyek az elnökhelyettesi tisztség ellátásával járó feladatokat és hatásköröket meghatározzák, ezen kívül a pályaműnek illeszkednie kell az **Országos Bírósági Hivatal elnökének stratégiai céljaihoz**, valamint a **Zalaegerszegi Törvényszék elnökének közép- és hosszú távú célkitűzéseire**. Az Országos Bírósági Hivatal elnöke által meghatározott bírósági szervezetre vonatkozó stratégiai célok Zalaegerszegi Törvényszéken való szervezeti szintű végrehajtását a Zalaegerszegi Törvényszék elnöke jogosult meghatározni.

3. Igazgatási tapasztalatok

A **Zalaegerszegi Törvényszék elnöke** 2014. szeptember 15. napjával nevezett ki a **Nagykanizsai Járásbíróság elnökhelyettesévé**. Ezt megelőzően a Lenti Városi Bíróságon teljesített bírói szolgálatom ideje alatt, **2006 nyarán** a szabadságok kiadásának időszakában, a Lenti Városi Bíróság elnöke írásban **korlátozott jogkörrel igazgatási feladatokkal bízott meg**.

Kinevezésemet követően **folyamatosan részt vettem** valamennyi, a Nagykanizsai Járásbíróságon felmerülő **igazgatási feladat intézésében** (pl.: beszámolók, jelenések készítése, intézkedések, utasítások kiadása, igazságügyi alkalmazottak munkafeladatainak meghatározása, kompetencia alapú teljesítményértékelés, panaszok, soron kívüli kérelmek intézése, igazságügyi alkalmazott felvétele).

A Nagykanizsai Járásbíróság **elnökének elhatározása** alapján a Nagykanizsai Járásbíróság működése során szükségessé vált igazgatási tevékenységben, döntésekben, ezek végrehajtásában, illetőleg az ellenőrzésben **vezetőtársként** részt vehettem, így az igazgatási tapasztalataim növekedtek.

Elnökhelyettesként első tevékenységem volt a Nagykanizsai Járásbíróságon az **ügykiosztási rend módosításának indítványozása az arányos ügyteher érdekében**. A bevezetett ügykiosztási rendszer lényege, hogy a járásbírósághoz beérkezett ügyek **3 csoportba** kerültek besorolásra (**könnyebb, közepes, nehezebb** megítélésű ügyek) és a 3 csoportból mind a 6 polgári tanács egyformán kapott, ezért valamennyi bírói tanácsnak voltak könnyebb, közepes és nehezebb megítélésű ügyei. Az ügykiosztásban segítséget nyújtott a **súlyszámok** bevezetése. Ezt az ügykiosztási rendet **2018. január 1. napjától** váltotta fel a részletszabályokkal kidolgozott **automatikus ügykiosztási rend**, melyben az esetleges objektív okokból felmerülő ügyszak elnehezülést a félévente megvalósuló kiegyenlítés hivatott megakadályozni. Az arányos ügyteher a Nagykanizsai Járásbíróságon a bírósági titkárok vonatkozásában is megvalósult. Állandó törekvés volt, hogy a bíróságon valamennyi dolgozó, valamennyi „munkából” egyformán részesüljön beosztástól, ügyszaktól függetlenül. A távortartás ügyeleti szabályait is racionalizáltuk.

A Nagykanizsai Járásbíróságon az igazgatási feladatok ellátása során hangsúlyt fektettem a **világos, egyenes, tömör és lényegi kommunikációra**.

Tapasztalataim közül mérvadónak tartom az **Országos Bírósági Hivatal elnöke** által létrehozott **járásbírói igazgatási munkacsoportban** való tevékenységemet, a munkacsoportban a **képzési szekció** tagja voltam. Ezt a megbízást örömmel vettem, mivel ezen projekt keretében az igazgatási vezetők átgondolt és folyamatos képzésének megtervezésére került sor.

Külön öröömre szolgál, hogy tapasztalatokat szerezhettek a **fogalmazói versenyvizsgák** lebonyolításakor. Megismerhettem az **új fogalmazói felvételi rendszert** és felemelő volt számomra a fogalmazói szóbeli versenyvizsgán bizottsági tagként tevékenykedni. A feladatokban szereplő szituációk, párbeszédes formában való véghezvitele nagyon sok tanulságot okozott, illetve pontos képet lehetett kapni a jelölt ún. „nem szakmai” tudásáról is.

A bírósági **közösségi élet** egyik kiváló kezdeményezése, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék minden évben másik járásbíróságon **farsangi bált** tart, ahova minden

törvényszéki dolgozót meghívnak. Ezen a közösségi kezdeményezésen alapul a Nagykanizsai Járásbíróságon hagyományteremtési szándékkal 2017 őszén megtartott **kanizsai bírósági dödölle bál**, ahol a Zalaegerszegi Törvényszék bírósági zenekara lépett fel. A dödölle, mint vasi, zalai ételkülönlegesség Nagykanizsának egyik jellegzetessége, ennél fogva Nagykanizsán minden év szeptember elején dödölle fesztivált tartanak és ehhez kapcsolódik a kanizsai bírósági dödölle bál is.

Régi, hagyományként minden év júniusában a Nagykanizsai Járásbíróság megrendezi a **bajcsai**, illetőleg a helyszín akadályoztatása esetén a csónakázó tói napot, mely **szabadtéri rendezvény**, ahol a kollégák bográcsban készítik az étkeket, ez a rendezvény egyúttal csapatépítésül szolgál.

A „**Nyitott Bíróság**” program keretében kialakítottuk az évenként egy alkalommal megtartandó **tárgyalótermi kiállítás** hagyományát. Első alkalommal 2015 decemberében **dr. Csejtei Péter** bírótársunk kiállítása volt látható a II. emelet 216/A tárgyalóteremben. Másodszor 2016 decemberében **Szegletes Gábor** műgyűjtő festményei voltak megtekinthetők a földszint 15. számú tárgyalóteremben. A harmadik tárlat jelenleg szervezés alatt áll, a kiállításra két neves nagykanizsai festőművész **Ludvig Zoltán és Ludvig Dániel** képei, illetőleg az általuk létrehozott nemzetközi hírnévre szert tett, immár 25 alkalommal megtartott **Kendlimajor művésztelep** képei kerülnének. A bírósági tárgyalótermi kiállítás helyszíni **érdekessége**, hogy ténylegesen egy jó fényviszonyokkal rendelkező, teljesen átrendezett bírósági tárgyalóteremben rendezzük meg.

A Nagykanizsai Járásbíróságon **2017. év a nagy felújítás, az „építkezés” éve volt.** Ennek során 2016. év végétől egészen 2018 tavaszáig gyakorlatilag a **teljes épület megújult.** Az elvégzett munkákat végig koordináltam, gyakorlatilag a felújítás alatt „**projektmenedzserként**” is tevékenykedtem, így a tárgyi és pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás tekintetében szerezhettem igazgatási tapasztalatokat.

A Nagykanizsai Járásbíróság a Nagykanizsai MJV Polgármesteri Hivatallal **közös épületben** működik. Az elmúlt évtizedekben **állaga sokat romlott.**

2016 őszén eredményesen pályáztunk a bírósági épület elhasználandó **nyílászáróinak** kiváltására, melynek kivitelezése 2017 tavaszán fejeződött be és a bírósági épület valamennyi külső homlokzati ablakát kicserélték, ezek a nyílászárók a **hőszigetelés** mellett, **hangszigetelő** képességgel is bírnak.

A Nagykanizsai Járásbíróság épületének az **alagsora rendkívül rossz állapotban** volt, az épület 1937-es megépítést követően felújítás nem történt, az alagsorban a **vízszigetelés nem működött**, a falak átnedvesedtek, a **vakolat lehullott**, gyakorlatilag az alagsor **semmilyen funkció** betöltésére nem volt alkalmas. Az alagsor felújításának költségei, forrásigénye miatt a Jablonszky program kereteibe nem fértek be, ezért az alagsor **utólagos vízszigetelési munkáinak** és az irattározási problémák megoldásának a megvalósításához szükséges **finanszírozást az OBH biztosította.**

Az alagsor felújítási munkái **2017. februárban** indultak el, ennek során a teljes alagsor megújult, az épület **fal-átvágásos utólagos vízszigetelési** technikával készült el. (Az épület körül a földet kitermelték és kívülről függőlegesen az alagsori

falat, illetve alapot vízszigetelték, az épületen belül az aljzat eltávolításra került, majd elvégezték az aljzat utólagos vízszigetelését, betonozását, PVC-zését, a külső függőleges vízszigetelés a falak átvágásos szigetelésével az aljzat szigeteléssel került összekapcsolásra, így gyakorlatilag az alagsorban a vízszigetelés „**teknő alakzatot képez**”). A felújított alagsori részen nyert kialakítást a fogvatartott személyek elhelyezését biztosító **őrizetes szoba**, ezen kívül rekreációs céllal egy **edzőtermet** hoztunk létre, valamint a bírósági **vendégszoba** is átalakítva megújult, így a vendégszoba funkció mellett közösségi célokat is szolgál.

Az alagsor vízszigetelési munkájához kapcsolódóan, mind további **szükséges felújítás** (az udvarról a felújított alagsor felé meglévő vízterhelés megszüntetése miatt) megvalósult a **bíróság udvarának teljes rekonstrukciója**, melynek során az udvaron több évtizede egymásra helyezett rétegeket **felbontották**, megtörtént az udvarban lévő vízvezetési rendszer **racionalizálása és kicserélése**, az új **térburkolat kiépítése** során **Ludvig Dániel** nagykanizsai festőművész tervei alapján a **térburkolat egy részébe művészeti alkotás került**.

Az épületének felújítását követően a rossz állapotban lévő **bástyakerítés is megújult**, ennek során a téglakerítést szellőző vakolattal újra vakolták, a tetején vízvetőt helyeztek el. A kerítésfal egy részén, az udvar térburkolatában lévő **művészeti alkotás**, a festőművész tervei alapján **folytatódott**.

A felújított udvar és bástya kerítés, valamint az épület által határoltan egy kitűnő **bírósági szabadtéri rendezvényhely** jött létre. Ezen helyszín **nyári időszakban**, egyrészt a „**Nyitott Bíróság**” program keretében „**nyitott bírósági udvarként**” lehetőséget adhat arra, hogy játszóházat, bábszínházat, rajzversenyt, szabadtéri színházat, koncertet, szobor kiállítást tarthassunk, másrészt a **bírósági szervezeten belül** alkalom nyílhat rendezvények létrehozására, például a **nagykanizsai rock hétvége**, ahova meg lehetne hívni a bírósági szervezetben működő zenekarokat.

A Nagykanizsai Járásbíróság hosszú ideje fennálló megoldatlan **problémája** volt az **irattározás**, mivel az alagsorban található kb. 400 m²-es alapterületű, **felvizesedett, dohos, penészes helyiségek** nem voltak alkalmasak a funkció ellátására.

Az irattárban a **világítás és a fűtés** rekonstrukciójára is sor került. A nagy irattárban **horganyzott, gördíthető, polcos állványok** lettek beszerelve, aminek az eredményeképpen a kb. 80 m² nagyságú irattári helyiség maximális befogadó kapacitása **718 ifm** lett. A nagy és kis irattár **komplex tűzvédelmi, tűzjelző, automata INERGEN, Inert oltógáz keverékkel működő tűzoltó és szellőztető rendszerrel** lett ellátva, működésének **lényege**, hogy a tűzjelző érzékelők **kétfázisúak**, az **első fázisú** érzékelésnél a rendszer **szirénás tűzjelzést** hajt végre, melynek során a bíróság tűzvédelmét ellátó cég is automatikusan **értesítést** kap, a **második fázisú** érzékelésnél a rendszer - speciális hang- és fényjelzés mellett - **automatikusan oltást** indít el, melynek során 30 másodperces oltáskésleltetéssel árasztja el oltógázzal az irattári helyiségeket. Az oltógáz összetétele **52% nitrogén, 40% argon, 8% széndioxid**, (ezek a gázok a **levegő összetevői**). Az oltógáz **300 bár** nyomású palackokból indul el és a működése során az irattári helyiségben lévő levegő oxigéntartalmát **12%-re csökkenti**, így az **égés lehetetlenné** válik, mivel a levegő 15%-os oxigéntartalma alatt nem lehetséges az égés. Az oltógáz beáramlásakor **gravitációs zsaluk** engedik ki a túlnyomást. Az oltórendszer működése után 10 perces **késleltetési idővel** lehet a helyiségekbe belépni. A rendszerhez tartozik az, miszerint ezen helyiségekben a levegőcserét **automatikus**

szellőztető rendszerrel szükséges megoldani, mivel esetlegesen nyitott ablaknál az oltórendszer nem lenne hatékony, a **helyiségek tömörítettsége** kell az oltórendszerhez. Az oltás indításakor a szellőztető rendszerben lévő **tűzcsappantyú lezár**, így a helyiség tömörítettsége biztosított. A tűzoltó rendszer legnagyobb **előnye**, hogy egy esetleges tűz bekövetkeztekor az oltás során **sem tűzkár, sem oltási kár** nem, vagy minimális keletkezik. Szellőztetés és az oltógáz feltöltését követően a helyiség el tudja látni funkcióját. Az irattárban működtetett automatikus, komplex tűzoltó rendszer jelenlegi tudomásunk szerint a bírósági szervezetben illetőleg országos szinten is **egyedülálló**, bemutatható más bíróságok és szervezetek részére.

2016 júliusában észleltük, hogy az **épület tetőszerkezetének** egy része oly mértékben eldeformálódott, hogy azonnali intézkedést, **tetőcserét** tett szükségessé. A tulajdoni hányadok alapján bennünket terhelő **költségeket az OBH biztosította**, így 2016. november 15-re ez a halasztást nem tűrő beruházás is megvalósult. A felújított tető egyik részében fix térelválasztással egy zárható helyiségben lett kialakítva a **bűnjelkamra**.

A rekonstrukció alatt több **tárgyalótermet és irodát felújítottunk**, valamint a folyosói **ajtókat** kicseréltük, lehetőségünk nyílt arra is, hogy **tárgyalótermi, irodai bútorokat, székeket, bíróságtörténeti kiállításához tárlókat** vásároljunk.

A fentiekben felsorolt, a Nagykanizsai Járásbíróságon megvalósult **felújítási munkák** elvégzésével kapcsolatban **köszönet jár az Országos Bírósági Hivatal elnökének, az Országos Bírósági Hivatal munkatársainak, a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének, a Gazdasági Hivatal vezetőjének és a Zalaegerszegi Törvényszéknek munkatársainak**, hogy biztosították a lehetőséget és a pénzügyi forrást, illetve segítséget adtak a Nagykanizsai Járásbíróság megújulását eredményező munkákhoz. Ezen kívül a **Nagykanizsai Járásbíróság valamennyi dolgozójának köszönjük**, hogy a munkavégzések alatt türelemmel és megértéssel voltak a sok esetben zavaró hanghatások és por miatt, illetőleg, hogy parkolásra az udvart nem tudták használni. Továbbá **köszönet illeti meg** a Nagykanizsai Járásbíróság elavult vizes, dohos, penészes irattárából mintegy kb. 28 tonna mennyiségű irat ideiglenes irattárba történő **elszállításában** és az elkészült épületbe való **visszahordásában részt vevő dolgozókat**. Oda-vissza nagyságrendben **56 tonnát** mozgattunk meg, hatalmas munka volt. A felújítási munkákkal párhuzamosan fontos feladat volt az **ügyiratok selejtezése**, melynek megszervezését és felügyeletét végeztem.

A **bírósági szervezetben** eltöltött bírósági fogalmazói, valamint bírósági titkári beosztásomat követően **2005-ben** került sor a **bírói kinevezésemre**. Az elmúlt években szerzett szakmai és igazgatási gyakorlatom, tapasztalatom mellett életutam során több különböző jellegű végzettséget szereztem, illetve bíróságon kívüli munkahelyeken is dolgoztam és erre az **életpályára** támaszkodva nyújtottam be a pályázatomat.

4. A Zalaegerszegi Törvényszék működésével kapcsolatos közép- és hosszú távú tervek és megvalósulásuk ütemezése, rövid- és hosszú távú kihívások az OBH elnöke által meghatározott stratégiai célok alapján

4.1. Az ítékezés időszerűsége és megalapozottsága (az időszerűség javítása)

A pályázatom elkészítésekor a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének a Zala megyében működő bíróságok 2017. évi tevékenységéről a 2018. április 20. napján megtartandó összbírói értekezlet és az Országos Bírósági Hivatal Elnöke részére előterjesztett **tájékoztatása** elektronikus formában már **rendelkezésre állt**. A tájékoztatóban szereplő valamennyi adat, körülmény a pályázatom szempontjából is **irányadó**, így a tájékoztató tartalmának pályázatomban történő **ismételt megjelenítésétől eltekintenek**, csupán néhány részletre utalnék.

A tájékoztatóból kitűnik, hogy Zala megyében az **összes érkezés** száma, mint ahogyan országosan is, **csökkent**. Az országos ügyérkezés tekintetében Zala megye az elmúlt 3 évben gyakorlatilag a 2% körüli arányt éri el. A csökkenő ügyérkezés mellett törvényszerűen a **befejezett ügyek** száma is **csökkent**, azonban itt is az országos összbefejezés 2%-át adja a Zalaegerszegi Törvényszék. Az érkezések és a befejezések mellett a **folyamatban maradt ügyek** száma is az elmúlt 3 évben állandó **csökkenést** mutatott. Az országos szinten folyamatban maradt ügyek számának 1,8%-át adja a Zalaegerszegi Törvényszék.

A törvényszéki szintű **időszerűségi mutató összességén jó**, a Zala megyében működő járásbíróságokra és a Zalaegerszegi Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságra mindösszesen 18426 ügy érkezett 2017 évben, ami meghaladja a 2015. évi érkezést, annak 105%-a, azonban a peres érkezés ténylegesen nem emelkedett, míg a nemperes ügyszak ügyérkezésének emelkedése okozta az átlagos ügyérkezés emelkedést. Ugyanezen körben mindösszesen 18824 ügyet fejeztek be, ami 8%-kal meghaladja a 2016. évi összes befejezést. A peres befejezés 4%-kal kevesebb, míg a nemperes befejezés 16%-kal több mint 2016-ban. A peres befejezések 4%-os csökkenése körében figyelemmel kell lenni a 2017. december hónapban megtörtént kiugró érkezési számra is. A folyamatban maradt ügyek száma a zalai járásbíróságokon és a Zalaegerszegi Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságon mindösszesen 4136, ami 2016-hoz képest közel 9%-os csökkenést jelent. A folyamatban maradt ügyekből a peres ügyek száma 8%-kal nőtt, ezen körülményre a későbbiekben figyelemmel kell lenni, az átlagot a nemperes ügyek számának kb. 30%-os csökkenését javította, tehát összességében a nemperes ügyszak teljesítménye, melybe bírák is részt vettek, kiemelkedő. Peres ügyszakban lehetséges, hogy 2017. évben a új Pp. oktatás miatt kimaradt tárgyalási napok is okként szerepelhetnek a peres befejezések csökkenésében.

Az **ítélkezés megalapozottságára** az első fokon meghozott ügydöntő határozatok és az ellenük benyújtott fellebbezések viszonyszámai és a fellebbezéssel érintett ügyek száma, valamint a fellebbezési eljárásban meghozott határozatok tartalmi megoszlása alapján lehet következtetéseket levonni. 2017-ben **büntető ügyszakban**, járásbíróságon befejezett **1155** peres ügyhöz képest, a törvényszék másodfokra érkezett peres ügyek száma **266**, a fellebbezési viszonyszám **0,230**, **civilisztikai ügyszakban** 2017-ben járásbíróságon befejezett **4308** peres ügyhöz képest, a törvényszék másodfokra **373** peres ügy érkezett, a fellebbezési viszonyszám 0,087. Mindezekből megállapítható, hogy az elsőfokú bíróságokon meghozott ügydöntő határozatok **túlnyomó többsége első fokon jogerőre**

emelkedik, így nem kerül sor a másodfokú eljárásra. Ennek alapja, hogy a felek, illetőleg a vádlottak az elsőfokú bíróságok döntéseit elfogadják.

Figyelemmel szükséges lennünk arra, miszerint a **kiváló első fokon jogerőre emelkedési, elfogadási arányszám** a bírósági szervezet külső, társadalmi megítélése szempontjából **egyik fontos tényező**, ezen kívül egy **másik jelentős összetevő**, hogy a **megfellebbezett, első fokon nem akceptált ügyek későbbi kifutása** miként alakul. Ezen ügyek egyik jellemzője az elnehezültség, sokszor a felek vagy az ügy tárgya miatt, ezekbe az ügyekbe a felek részéről több pénz, idő és idegesség lett befektetve, így **arányszámukhoz képest sokkal magasabb a külső hatásuk**.

Kiemelkedő eredmény, hogy 2017. évben **büntető ügyszakban**, másodfokon **egyetlen egy hatályon kívül helyezés sem történt**, a helybenhagyás aránya 48,4%, a megváltoztatás 41,4%, egyéb 10,2% volt. Büntető ügyszakban az ítélezés megalapozottsága **kiváló**, hatályon kívül helyezés 2017. évben nem történt.

Civilisztikai ügyszakban a hatályon kívül helyezések száma főképp polgári ügyszakot tekintve **magas**, 15,1%, a helybenhagyások aránya 42,8%, míg a megváltoztatás 25,6%, az egyéb 17,5%. Civilisztikai ügyszakban a hatályon kívül helyezések magas arányszáma miatt indokolt volna további elemzés, illetőleg a helyzet megoldására való törekvés.

A **civilisztikai ügyszakban** a járásbíróságok adatainak összehasonlítása alapján kitűnik, hogy a „**vidéki**” **bíróságokon**, a Nagykanizsai Járásbíróságon, a Keszthelyi Járásbíróságon, a Lenti Járásbíróságon – a Lenti Járásbíróság elnökének 2017 évre szóló beszámolójára figyelemmel - a **hatályon kívül helyezések aránya magasabb**, mint a Zalaegerszegi Járásbíróságon.

A **Fenntartható Fejlődés Program** keretében és a **Szervezetfejlesztési munkacsoport** tevékenysége során is **felmerült** a polgári ügyszakban a **hatályon kívül helyezések tárgyköre**. 2015 évben a Zalaegerszegi Törvényszéken 17,6%, a Debreceni Törvényszéken 3,5%, a Kaposvári Törvényszéken 6,9% volt a hatályon kívül helyezések aránya, így a Zalaegerszegi Törvényszéken a Debreceni Törvényszékhez képest ötször, a Kaposvári Törvényszékhez viszonyítva két és félszer nagyobb esély állt fenn a hatályon kívül helyezésre. **2015-ben** ezen arány tekintetében a Törvényszékek összehasonlításában az **utolsó helyet** foglaltuk el, ugyanakkor **büntető ügyszakban** 3,4% volt a hatályon kívül helyezések száma és itt **második** helyet érte el a Zalaegerszegi Törvényszék.

2016 évben a **Fenntartható Fejlődés Program hatására pozitív trend** indult el, a hatályon kívül helyezések számában **csökkenés** következett be, az arány 12% lett. Ez a pozitív irány **2017-ben megfordult** és az arányszám az első félévben 15,9%-ra **emelkedett**, emiatt ismét indokolt ezekre a tényekre való **odafigyelés**, az okok feltárása és a változtatás. Mérlegelni lehetne a hatályon kívül helyezések feltérképezésére egy **munkacsoport** felállítását, melyben egyenlő arányban vehetnének részt törvényszéki és járásbírósági bírák. A téma körüljárását mindenekelőtt a bírósági eljárásokban résztvevő felek és a bírósági szervezet érdeke teszi elengedhetetlenné. **Jelen pályázatom egyik célja**, hogy erre a helyzetre – az egyenes beszéd alapján - a **figyelmet felhívjam**.

A **kollégiumvezető** úr 2017. október 25. napján kelt **vizsgálatában**, elemzésében és a **kollégiumvezető helyettes** álláshelyre benyújtott **pályaművekben** is felvetődött a Zalaegerszegi Törvényszéken a **hatályon kívül helyezés** kérdése. Belátható, hogy megnyugtató módon nehezen indokolható az, miszerint Somogy vagy akár Hajdú-Bihar megyében a bírósághoz forduló felek esetében **jóval kevesebb az esély** arra, hogy egy hasonló jellegű megfellebbezett ügyben **hatályon kívül helyezésre** kerüljön sor, mint Zala megyében. Fontos kihangsúlyozni, hogy a helyzetről megalapozott elmélkedni, nem a helyzethez kapcsolódó egyéb körülményekről. Mérvadó szerepe lenne a **kommunikációnak**, mint folyamatnak és a kommunikációs térnek, mint a kommunikáció megvalósulási helyének, mivel a jó kommunikáció **helyzetmegoldó**, illetve **megelőző** hatású. A kommunikációs térben zajlódhatna le egyrészt a **formális**, rendszerbeliségében meghatározott kommunikáció (a kollégium működése), másrészt az **informális** kommunikáció, mely állhat egyfelől a személyközi, másfelől a kisebb csoportokbani kommunikációból. Az informális kommunikáció is **jelentőséggel bírhat**, hisz objektív és szubjektív okokból kifolyólag nem mindenkinek és mindenhol alakulhat ki a formális kommunikációs térben megjelenése, így a kommunikációs folyamatot alakító tények és vélemények részben látenssé válhatnak, melyek hosszabb távon félreértéseket okozhatnak. Az informális (személyközi) kapcsolatrendszerben a kollégiumvezető és a kollégiumvezető-helyettes lehetnének a **kommunikációs kapuk**, a kapcsolat, így gyakorlatilag az informális kommunikáció is becsatornázott volna.

A kollégiumvezető úr **vizsgálatában** írt intézkedési tervben foglaltak a jövőre vonatkozóan **előremutatóak**, mindenben támogatandóak. Megfontolandó lehetne, hogy a **kollégium évente egyszer kibővített kollégiumi ülést** tartana, ahol valamennyi elsőfokú bíró részt vehetne, **témája** a megelőző évben a másodfokú bíróság **hatályon kívül helyezési és megváltoztatási tapasztalatai**. Az ülés **előkészítése** során egyrészt a **másodfokú** tanácselnökök, bírák alkotnának útmutatást, másrészt az **elsőfokú** bírák járásbírósként is készíthetnének **előterjesztést**, melyeket a járásbíróság elnöke küldené meg a kollégiumvezető felé, akár anonim módon. Ezen előadásokat a kollégiumvezető összefoglalná, így **széles rálátása lenne** a kialakult körülményekre és véleményekre. Ezt követően hozná létre a saját összegzését a kollégiumi ülésre.

Az **évente egyszeri kibővített, speciális kollégiumi (csoport) ülés** ötletét a pszichológia és a szociálpszichológia által kimunkált gondolatokból merítettem. A következőkből:

Egyik ember sem tudja teljesen **meghatározni** egy másik ember véleményét, dolgokról való gondolatait. Ha valaki ügyes, hiteles és nincs nagy különbség a vélemények között, akkor részben képes befolyásolni a másik véleményét, de meghatározni nem. Minél képzetesebb emberekről van szó, ez annál inkább igaz.

A **cselekedeteket** jórészt meg lehet határozni, magasabb vagy vezetői beosztásból, bizalmi vagy családi helyzetből, sőt ilyenkor még a **kimondásra kerülő külső véleményt** is. Előfordul, hogy egy embernek **van egy belső és egy külső véleménye**, a külső, ami a **csoportnyilvánosság** előtt jobban közölhető.

Egy **csoport** (csoport lehet egy kollégium vagy egy törvényszék civilisztikai ügyszakos bírái) akkor **hatékonyabb**, ha a csoporttagok belső és külső véleményei **közelebb vannak** egymáshoz. Nem segíti a csoport tevékenységét, ha valaki évekgig informális háttérbeszélgetésekben, folyosókon utalgat a belső véleményére. Egy

kialakult csoportban általában egy probléma felvetése nem mindig népszerű. Felkészültnek és támogatónak kell lennünk **az egyenes beszédre és a fogadására is**. Alapvetően feltételeznünk kell, hogy az egyenes beszéd mögött **jobbító szándék** áll.

Mit lehet a megoldás?

A vélemények kialakulása során a **folyamatokba kell minél több embert bevonni**, valós részvételi lehetőséget kell biztosítani, így a csoporttagok jobban sajátjuknak érzik a csoportban kialakult álláspontot, ezáltal közelebb fog állni a saját belső véleményükhöz és amennyiben emellett az azonos idejű, nyílt, világos, valós, kölcsönös kommunikáció megvalósul, akkor **igazi pezsgő műhelymunka** jön létre.

4.2. Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás

A Zalaegerszegi Törvényszék 2017. január 1. napjától engedélyezett összes létszámát az **Országos Bírósági Hivatal elnöke 639/2016. (XI.17.) OBHE számú határozatával** 259 főben határozta meg, melyből a bírói létszám 65 fő, az igazságügyi alkalmazotti létszám 194 fő volt. Jelenleg 61 bírói státusz betöltött.

A Zala megyében működő bíróságok 2017. évi tevékenységéről szóló **tájékoztatás minden részletre kiterjedően leírja** a Zalaegerszegi Törvényszék **emberi erőforrás** helyzetét. A bírói állomány 60%-a (37 fő) nő, 40%-a (24 fő) férfi és a 11 év feletti bírói szolgálati jogviszonnyal rendelkezők aránya magas 74% (46 fő). Mindezekből megállapítható, hogy hosszabb szolgálati idővel rendelkező bírák alkotják a bírói kar 3/4-ed részét, így elmondható, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék területén **nagyobb szakmai tapasztalattal és tudással** rendelkező bírák folytatnak ítélkező tevékenységet.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás egyik fontos alapelve az **egyenlő munkateher** biztosítása, mely a munkát végző bírósági alkalmazottak, valamint a bírósághoz fordulókat érdekeit is szolgálja. Fontos, hogy a **folyamatosan gyorsulva változó**, külső környezetbeli kihívásokra a bíróságnak **gyorsan és rugalmasan kell reagálni**, akár átmeneti, akár tartós az ebből következő munkateher növekedés. Ezen rugalmas reagálást segíti elő a bírósági dolgozók arányos munkaterhe, mely körülmény változás esetében egyformán csökken vagy nő.

Az emberi erőforrással való gazdálkodás területén indokolt figyelembe venni az **új informatikai lehetőségeket**. A Zalaegerszegi Törvényszék országos szinten **élen jár a beszédfelismerő szoftver** megismertetésével és bevezetésével. Jelenleg 51 kollégánál áll alkalmazásban a beszédfelismerő szoftver. Ezen szoftver minél szélesebb körű és mindenre kiterjedő alkalmazása az emberi erőforrások terén **új lehetőségeket nyithat meg**, a felszabaduló leírói, írnoki kapacitás, áthelyezhető más, munkaerő hiánnyal küzdő területekre, például az elektronikus ügyintézésből fakadó többletfeladatokra, így összességében a beszédfelismerő szoftver alkalmazása a bírósági szervezeten belül jelentősen **átírhatja az emberi erőforrással való gazdálkodást**.

A Nagykanizsai Járásbíróság együttműködési megállapodás keretében informatikai eszközzel, gyakorlási lehetőséggel és tapasztalat átadással **támogatta** Tanai Tamást, a nagykanizsai Thúry György Szakképző Iskola **gépíró versenyző tanuló**ját, aki 2017 júliusában a berlini világ bajnokságon 4. helyezést ért el. A **világ bajnoki 4. helyezett diák** felkérésünkre vállalta, hogy a beszédleíró szoftver

népszerűsítését, ismertségét elősegítő, közte és a beszédleíró szoftvert alkalmazó dr. Adorján Csaba törvényszéki bíró között **bemutató verseny jöjjön létre**. A verseny érdekessége mellett tapasztalatszerzéseként is szolgálhat.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás körében szükséges a szervezet, illetve szervezeti egység (törvényszék, járásbíróság) szintjén a **rendszer szemléletű gondolkodás, tervezés**. Szükség esetén a **gyors helyettesítést** biztosítani kell, így megfontolandó volna a későbbiekben a kinevezések körében a **mozgó státusz** létrehozása, amelynél a kinevezéskor egyértelműen tisztázni lehet azt, miszerint a pályázó ezen státuszt egy alkalmazáskori szervezeti egység tölti be azzal, ahogy amennyiben szükséges, besegítés miatt a törvényszék másik szervezeti egységénél teljesíthet munkát. A mozgó státusz **valamennyi beosztásra** kiterjedhet, azon feltétellel, hogy a tényleges kirendelés idejére **megfelelő kompenzáció** (jutalomnál fegyelembé vétel, emelt illetmény) járjon a dolgozónak, ezzel az **alkalmazott érdekeltsége** is megjelenhet.

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás terén szükséges utalni a **team munka** létrehozására, fejlesztésére, erősítésére. A bírósági szervezetben a team munka hosszútávon a **leghatékonyabb munkavégzési forma** lehet. A team munkában létrejöhet és megvalósulhat a kompetencia alapú munkavégzés, a team minden tagja a saját kompetenciájának megfelelő hatékony munkát végezhetne. A team-ek kialakítása során szakmai és személyiségi elemeket is figyelembe kell venni.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás további jelentős alapelve a **kompetencia alapú munkavégzés**, ennél fogva lehetőség szerint törekedni kell arra, hogy valamennyi bírósági dolgozó a kompetenciájának megfelelő munkát végezzen, ezáltal a saját teljesítményével leginkább hozzájárulhat a bírósági szervezet összteljesítményének létrehozásához, növeléséhez.

A **kompetencia szerinti munkavégzés** és az ebből fakadó a kompetencia alapú teljesítményértékelés alapgondolata először **dr. Sorok Norbert** a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének **pályázatában** jelent meg a bírósági szervezetben. A pályázat alapján Elnök úr létrehozta a **kompetencia munkacsoportot**, és az a megbecsülés ért, hogy felkért a munkacsoport elnökének. A munkavégzés során az alábbi megállapítások lettek megfogalmazva:

Kompetencia: az egyén képessége ahhoz, hogy tudását, készségeit és szakképzettségét képes mind a szokványos, mind a változó szakmai környezetben alkalmazni. Az adott közegben való eredményes tevékenységéhez szükséges ismeretek, elméleti, gyakorlati készségek, attitűdök, érzelmek, értékek, motivációk összessége.

Kompetencia alapú teljesítményértékelés: a bírósági szervezetben dolgozó valamennyi igazságügyi alkalmazott adott időszakra vonatkozó, kompetencia alapú teljesítményének felmérése és megítélése.

Kompetencia alapú teljesítményértékelés célja, hogy **szervezeti, személyiségi, döntéshozatali, kommunikációs** csoportokba rendezett kompetenciák mérésével az igazságügyi alkalmazottak teljesítményét - egymással összehasonlítható módon - értékelje és ezen értékelés az **OBH Elnökének a képzési rendszer hatékonyságának növelésére, és az emberi erőforrások hatékony elosztására**

irányuló **stratégiai céljainak** elérését elősegítse, továbbá alapul szolgáljon az alábbiakra:

- annak tisztázására, hogy az igazságügyi alkalmazottak és a bírósági szervezet mit várnak el egymástól, illetőleg milyen jövőbeni elképzeléseik vannak,
- a vezető és beosztott közötti kapcsolat erősítésére,
- az igazságügyi alkalmazottak egyéni teljesítményének mérésére és értékelésére, az elvégzett munka összehasonlítására,
- a kiváló és a fejlesztésre, képzésre szoruló teljesítmény feltárására,
- előléptetés, más munkakörbe való beosztás, illetőleg a munkavégzés során kívüli értékelésének munkáltatói megfontolására,
- az igazságügyi alkalmazottak személyes erősségeinek, kiemelt területeinek, valamint a fejlesztendő szükségletek beazonosítására,
- az igazságügyi alkalmazottak fejlődése folyamatos motiválására,
- a szervezeti stratégia és teljesítmény tervezésére,
- a vezetői döntések elősegítésére,
- a szervezet jövőbeni stratégiai céljainak kommunikálására,
- a munkavégzés teljesítmény alapú díjazására.

A Zalaegerszegi Törvényszék elnöke 17/2017.(II.27.) számú intézkedésével az igazságügyi alkalmazottak munkájának **kompetencia alapú teljesítményértékelésére szabályzatot** vezetett be.

Jelenleg 21 bírósági titkár teljesít szolgálatot a Zalaegerszegi Törvényszéken, vannak akik már hosszabb ideje. A bírósági titkárként eltöltött idő elhúzódása és a bírósági titkárok esetében a kiegészítés megelőzése végett olyan feladatokat, lehetőségeket szükséges **biztosítani** számukra, amelyekben a bírósági titkárok a saját **szakmai és nem szakmai kiteljesedésüket** elérhetik és ezáltal a bírósági szervezetben teljesítenek továbbra is szolgálatot.

A Zalaegerszegi Törvényszéken törvényszéki elnöki intézkedéssel ebben az évben már bevezetésre került a **titkári munkateher mérése**, mely segítséget nyújt a titkári munka arányos ügyterhének megvalósításában. A bírósági titkári munkán túl az **igazságügyi alkalmazottak munkateher mérése** is indokolt, ezáltal az igazságügyi alkalmazottak munkaterhe is kiegyenlített lehet.

Napjainkban elfogadott tétel, hogy egyre több szervezet alkalmazza a **mai tudásalapú társadalomban** azt, miszerint a **humán tőke mozgósítása**, a szervezetben lévő emberi **tudás és kreativitás** felszínre hozása, elismerése a legalapvetőbb **szervezeti érdek**. Az emberi erőforrások felkutatása, gondozása és megtartása a szervezet előrehaladását szolgálja.

A szervezeti közösség építésének egyik fontos lehetősége a **csapatépítés**, mely többek között megvalósulhat **nagyobb csapatépítő** illetve **kiscsoportos tréningekben**. A csapatépítés, továbbá a munkaidőn kívüli szervezeti tevékenységhez a dolgozók általában **háromféleképpen viszonyulnak**, egyrészt a dolgozó mindenben részt vesz, szervező is, másrészt alkalomszerűen vesz részt és néha szervez, harmadrészt tartózkodó és nem vonódik be, e körben megkísérélhető feltárni az okokat, megtudni a személyes belső véleményt, elősegíteni az igény kialakulását, azonban el kell fogadni, hogy vannak olyan alkalmazottak, akik nem szeretnének közreműködni ezeken az eseményekben, ledolgozzák tisztességgel a 8 órájukat, ehhez joguk van, ez is egy komoly szervezeti érték.

4.3. Tárgyi és pénzügyi forrásokkal való gazdálkodás

A bírósági szervezetben az **időszerű és megalapozott, integritással bíró működéshez** egyrészt **megfelelő alkalmazotti állomány**, másrészt méltó tárgyi környezet szükséges, mivel a minőségi munkavégzés elengedhetetlen feltétele a **megfelelő tárgyi környezet** megléte. Lényeges kiemelnünk azt is, hogy a **bírósági épületekbe belépő személyek** vonatkozásában is jelentőséggel bír a tárgyi környezet, mert általában ha szép, modern és méltó környezetbe lép be az ügyfél, abban az esetben a bíróság megítélése is pozitívabb lesz, továbbá könnyebb a rendfenntartás is. 2014 óta a **Jablonszky Ferenc és a Wágner Gyula program** segítségével a Zalaegerszegi Törvényszékhez tartozó épületek jelentősen megújultak. A Nagykanizsai Járásbíróság felújítását a 3. pontban már részleteztem, de a Nagykanizsai Járásbíróságon kívül a Lenti Járásbíróságon, a Zalaegerszegi Járásbíróságon, a Zalaegerszegi Törvényszéken is több felújítás folyt. A Keszthelyi Járásbíróság, mivel gyakorlatilag új építésű, műszaki állapota kimagasló.

A Zalaegerszegi Törvényszék épület együttesének **alagsori állapota** hasonlatos a Nagykanizsai Járásbíróságon a felújítást megelőző körülményekhez, tehát a vízszigetelés elhasználódása folytán az alagsor vizes, dohos, **funkcióját nehezen tölti be.**

A Nagykanizsai Járásbíróságon a felújítást megelőző állapotra, valamint a felújítás alatti és az elkészült épületre vonatkozó tapasztalataim arra utalnak, hogy a munkavégzés végeredménye egy irattári, de akár más funkcióra is alkalmazható terület, főképp, ha együtt jár a görgős irattári polcrendszer beszerzésével. A **felújított épületrésszel** gyakorlatilag **megnövekszik** az eddigi **épülethasználati mérték** azzal, hogy a felújítás alatt a munkavégzés folyamatos koordinálása, az építkezési zaj, por, egyéb hatások miatt az építkezés alatt az épület korlátozottabban használható, azonban az építkezés ezzel jár, és ezt követően egy **felújított, magasabb minőségű épületrész** áll rendelkezésre.

A bírósági tevékenység tárgyi eszközei közül kiemelkedő az **informatikai környezet**, mivel napjainkban a bírósági munka többsége már ezeken az eszközökön zajlik, a **hardver állomány és a szoftverek** alapvetően meghatározzák a bírósági munkát. Az elektronikus eljárások mind teljesebbé válása okán az informatikai kihívások egyre magasabbak lesznek, ezért a tárgyi környezettel való egyik legfontosabb gazdálkodás az informatika területére esik, **kiemelt hangsúly** szükséges.

A Zalaegerszegi Törvényszék programja alapján a alkalmazottakat a folyamatos ülőmunka káros hatásának megelőzésére **ékpárnákkal, üléstámaszokkal** látták el. A dolgozói állomány **rekreációjára** is figyelmet szükséges fordítani, e körben a Zalaegerszegi Törvényszék **pingpong asztalokat** szerzett be és a Nagykanizsai Járásbíróságon **edzőterem** lett kialakítva, továbbá **masszázs** szolgáltatás is elérhető.

A **felelős és észszerű gazdálkodás** körében arra is kell törekedni, hogy az adott projektekre rendelkezésre álló finanszírozási keretből minél nagyobb minőségi és mennyiségi szolgáltatáshoz jussunk, akár úgy is, hogy alkalmazzuk az **áralkut**.

A társadalmi felelősségvállalás része a **zöldebb bíróság**, az energiahatékonyság, a környezetvédelem. Pár lehetőség e körben.

Passzív hővédelem a nyári direkt benapozás ellen külső árnyékoló-rendszerrel (főként nyugati, keleti és déli oldalra), téli hideg és nyári indirekt meleg levegő elleni védelem térelhatároló szerkezetek hőszigetelésével (tető és homlokzati hőszigetelés).

A **napelemes rendszer** (jelenleg max. 50kW, ennek ára ca. 18÷20millió Ft), kiváltható lenne egy a tetőszigetelésbe integrált fotovoltaiikus PVC-tetőszigeteléssel. A napenergia akár a visszatérő fűtési kör vizét is felfűtheti, ezért a gázkazánoknak egy melegebb vízből kell fűtési vizet csinálni, így lehet spórolni.

Célszerű a **használati melegvizet** elektromos bojlerekkel előállítani, amik energia igényét a napelemek fedeznék.

A nyári túlmelegedés ellen jelenleg általában split-klimákat használunk, ez nem energiahatékony, kb. 25db nem energiahatékony split-klíma vagy a split-klimák kiváltására telepített 1db A++ folyadékhűtő (épületklíma) energiaigényét és **egy közepes épület évi teljes villamos fogyasztása** egy 50kWh fotovoltaiikus (napelemes) rendszerrel **kiváltható lenne**, azaz fizetett áramfogyasztása az épületnek megszűnne.

A **téli fűtési költség** az ablakok cseréjével csökkenne, a fűtési hőleadókat helyiségenként egy termosztáttal be kell szabályozni, a hőmennyiség mérés akkor tud jól működni, ha a helyiségeket hőtechnikailag beszabályozták.

A **hőszivattyús és geotermikus fűtési és hűtési rendszer** a jövő útjai, főként úgy, ha ezen rendszerek fellépő alacsony energiaigényét napelemekből fedezik.

Az **épületek színkoncepciójával** a nyári felmelegedés ellen lehet hatni, mivel megfelelő színkoncepcióval és növényzet telepítésével védekezni lehet a hő ellen, zöld homlokzat környezetbarátabb is, francia erkélyek vagy konzolos növényteraszok kialakítása a homlokzatokon, esztétikailag is többet nyújtanak.

Műszaki lehetőség van a **vízfogyasztás** csökkentésére az esővíz felhasználásával, vízkezelő berendezéssel, akár a WC-öblítő víz, és a felmosó víz, de akár ivóvíz is előállítható esővízből.

Cél "**önfenntartó**" olcsón üzemeltethető épületek kialakítása.

A bíróság épületeiben az égők, illetőleg **világítótestek** energiatakarékosakra váltása. Mozgásérzékelős kapcsolók.

A bírósági épületekben a **szelektív hulladékgyűjtés**, ezen kívül a **veszélyes hulladékok**, pl. elemek külön összeszedése.

Papírfelhasználás csökkentése, a kétoldalas nyomtatás, elektronikus ügyintézés fejlesztése. **Zöld emailok**, valamennyi email végén felhívás lehetne, melyben figyelmeztetik az olvasót, hogy a környezet védelme érdekében gondolja meg szükséges-e a levél kinyomtatása.

Az energiatakarékos környezetbarát megoldások, technológiák használatát előtérbe helyező megújuló energiaforrások elérése tekintetében figyelni szükséges a **pályázati** kiírásokat, mivel ezek a beruházások általában magas költségvonzattal járnak, így pályázati forrás találása indokolt.

4.4. Bíróági integritás

Az **integritási szabályzatról szóló 6/2016. (V.31.) OBHE utasítás** 2016. június 1. napján lépett hatályba. Ezt követően a Zalaegerszegi Törvényszék elnöke dr. Polay József járásbíróági bírót jelölte ki integritásfelelősnek.

Az integritás szó alapvetően az **érintetlen, sérthetetlen, feddhetetlen** jelentéssel bír. Az integritás alapú szervezeti működés és a személyi integritás erősítése, a korrupciós kockázatok mérséklését és az egyéb hivatali hatalommal való visszaélés megakadályozását szolgálja. Mindezeken túl az integritási szabályzat a bírósági dolgozók hivatását és **személyüket is óvja** az esetlegesen őket érő fenyegetésekkel, támadásokkal szemben. Az integritással kapcsolatos körülményekről szóló tájékoztatás a jobb elfogadást szolgálja.

Az alkotmányvédelmi hivatal által szervezett **Awareness képzések** hasznosak voltak, a képzéseket folytatni kellene, hogy minél több bíró és igazságügyi alkalmazott vehessen részt rajta.

Odafigyelés szükséges a **biztonság** kérdéskörében, mely egyrészt az **épületek** biztonsága (beléptető rendszer, porta-és biztonsági szolgálat), másrészt a **személyes** biztonság, hogy a bírósági dolgozók biztonságérzete erősödjön, harmadrészt **informatikai biztonság**, e körben folyamatos képzés és tájékoztatás kell.

Az **integritás, mint alkalmazotti kompetencia**: az etikai elvárásoknak való megfelelés, hatékony probléma megoldás, összhang teremtés a szervezet és a személyes érdekek között, erős kötődés a szervezethez, a szervezet céljaihoz, érdekeihez.

4.5. A bírósághoz való hozzáférés

Az **Országos Bíróági Hivatal elnökének egyik stratégiai célja** a bírósághoz való hozzáférés biztosítása és egyszerűsítése. Ez a stratégiai cél egy külső társadalmi elváráshoz igazodik, tehát a bírósághoz forduló személyek egyszerűbben tudják intézni ügyeiket a bíróságon. A bírósághoz való hozzáférés könnyítés egyiránt **fizikai**, másiránt **pszichikai** korlátok csökkentését célozza.

Fontos eredmény volt, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék valamennyi bírósági épülete **mozgáskorlátozottak számára megközelíthető**. Az elektronikus ügyintézés egyre szélesebb körűvé válása, zökkenőmentes működésének biztosítása fontos lépések a bírósághoz való hozzáférés megkönnyítése érdekében.

A Zalaegerszegi Törvényszék **honlapja és facebook oldala** folyamatosan frissített, naprakész információkat, tájékoztatásokat tartalmaz, ezáltal valós segítséget jelent a bírósághoz fordulóknak. A Zalaegerszegi Törvényszék rendelkezik **ügyfélkartával** és **Társadalmi Felelősségvállalás** programmal, valamint az ügyfelek részére kihelyezésre kerültek a **véleményládák**.

A Zalaegerszegi Törvényszék és a **sajtó kapcsolata kiváló**, figyelnünk kell arra, hogy a sajtó sokszor nem a bíróság teljes működését tárja fel, hanem elsősorban hírértékeket képező komolyabb érdeklődést kiváltó eseteket.

Jelentős súllyal bír a **tanúgondozás és az áldozatsegítés**. A tanúgondozók empatikusan, **magas színvonalon** fogadják a tanúk kérdéseit. A tanúgondozók nagyon jó eredménnyel működnek, sok tanú kér tőlük felvilágosítást. Az információ pontosítás az eljárások lefolytatásának **eredményességét** segítik.

A Zalaegerszegi Törvényszéken jó gyakorlatként 2017. augusztus 1. napjától **ügyfélszolgálati iroda** működik, személyes, telefonos, elektronikus kiszolgálás hatékonyabbá tétele érdekében.

A bírósági épületben az **ügyfelek tájékoztatását** a portán kihelyezett táblák, információs televízió, valamint a biztonsági őr segíti. A bíróságok elektronikus úton történő elérhetőségéről, az ott megjelenő adatok frissítéséről a Zalaegerszegi Törvényszék Informatikai Osztálya gondoskodik.

A bíróságon az ügyfelek leggyakrabban a **kezelő/gazdasági/végrehajtói irodát** illetőleg a **félfogadási napot** keresik fel. Szükséges, hogy a polgári, a büntető és a végrehajtói iroda telefonon munkaidőben bármikor elérhető legyen, a gazdasági iroda látja el a pénztári kifizetéseket, melynek munkaidőben folyamatosan az ügyfelek rendelkezésére kell állni.

Az **igazgatási vezetők** az ügyfeleket telefonon történő időpont egyeztetéssel vagy akár **félfogadási** időben bejelentkezés nélkül is fogadják, általában járásbírósági szinten havonta pár fő vesz részt az elnöki/elnökhelyettesi félfogadásokon. Rendszerint a félfogadást igénybe vevők, ugyanúgy mint az írásban panasszal fordulók sokszor a bírói döntések kifogásolását terjesztik elő, illetőleg további bizonyításokat ajánlanak fel az ügyben, melyekről a szükséges általános tájékoztatást megkapják.

A zalai bíróságok hetente egyszer tartanak **panasznapot**, reggel 8-15.30 óráig. Lehetőség van előzetesen- telefonon illetőleg elektronikus úton - időpontot kérni, de időpont foglalása nélkül, személyesen megjelenő ügyfelek részére is rendelkezésre állnak dolgozók. A félfogadásra érkező ügyfelek elsődlegesen polgári ügyszakba tartozó ügyekben kérnek tájékoztatást, illetőleg e körben kerül sor leggyakrabban beadványok felvételére is, kisebb számban fordulnak elő magánvádas ügyek.

A bírósági szervezet leginkább az **ügyfélről szól**, belép az ügyfél a problémájával és kilép a döntéssel, közben végigmegy a bíróság szervezetén. A bíróság elsősorban az ügyfél érdekében működik.

4.6. Képzés

Az **állandó változásokhoz való alkalmazkodás** manapság a leginkább elsajátítandó **kompetencia**, tudás. Egy bonyolult rendszerben igyekszünk a rengeteg információs inger közepette eligazodni, sőt sikeressé válni. „*A környezet minden, ami nem én vagyok.*” (Einstein) A szervezeti tanulás olyan, mint az evezés a folyón felfelé, mihelyst abbahagyjuk, visszacsúszunk.

A **tudásmegosztás** nem csak egyirányú folyamat, hanem **interaktív is**, mert egyrészt szükséges feltenni a kérdést, hogy **milyen tudásra van szükség** a szervezeten belül, másrészt a szervezetben **meglévő sokféle tudás** és véleménynyilvánítás is tudás, ennél fogva fontos a szervezet tudásbeli helyzetének a folyamatos vizsgálata és a **szervezeti tudástérkép** felállítása, karbantartása.

A bírósági, bírói tudás részei a szakmai és a nem szakmai tudás.

A bíró számára elengedhetetlenül **szükséges szakmai tudást** a Bjt. 4.§ /1/ bek. c) d) f) pontjai szabályozzák, e szerint egyetemi jogi végzettség, jogi szakvizsga, valamint legalább egy év, jogi szakvizsgához között jogi gyakorlat, vagy meghatározott, korábban betöltött állás kell a bírói kinevezéshez. Ezen kívül természetesen a bírói pálya alatt a **folyamatos és alapos jogi szakmai tudásgyarapítás** nélkülözhetetlen, ennek megvalósulása egyrészt a bírósági szervezet által szervezett képzések, másrészt az önképzés. *Sok időnek kell elteltie, hogy jól tudjuk, amit megtanultunk. (Joubert)*

A bíró „**nem szakmai**” tudására **nincs konkrét, közvetlen jogszabályi előírás**, – ilyen jellegű jogszabály megfogalmazása nem is lenne egyszerű feladat – azonban a Bjt. bíró jogaira és kötelezettségeire vonatkozó fejezete nem csupán szakmai tudásra irányul, fellelhető benne nem szakmai követelmény is pl.: a Bjt. 37.§ /2/ bek., mely szerint a bíró köteles a tisztségéhez méltó, kifogástalan magatartást tanúsítani és tartózkodni minden olyan megnyilvánulástól, amely a bírósági eljárásba vetett bizalmat vagy a bíróság tekintélyét csorbítaná. A „**nem szakmai**” tudás nagyon **széleskörű**, gyakorlatilag beletartozik valamennyi „**életről való tudás**”, ennek kimerítő felsorolása nem lehetséges, azonban néhány elem kiemelése elképzelhető (1. kommunikációs képesség és készség, 2. konfliktustűrő képesség, nyugalom, 3. figyelem, 4. fegyelmezettség, türelem, kötelességtudat, szorgalom, 5. empátia, megértés, 6. észszerűség, józan ész és lényeglátás, 7. hitelesség, felkészültség, 8. döntés és a döntés elmagyarázásának a képessége).

A szervezeti célok mentén meghatározott „**nem szakmai**” **tudáselemek** képzésére a leghatékonyabb módszernek a **kiscsoportos tréning** tűnik. Ennek érdekében a bírósági szervezeten belül **tréner csapat** működése **célszerű és költséghatékony**. A bírósági trénerok a **szervezetileg indokolt képzéseket** interaktív módon létrehozzák azzal, hogy a képzések alatt megszerzett tapasztalatok a tréningek hasznosságát, hatékonyságát növelik és a későbbiekben tréning anyaggá válhatnak.

Az oktatási rendszerben **többszintű** képzés alakult ki, **országos, regionális és helyi** képzések. A helyi képzések nagy előnye, hogy a bírósági dolgozóknak nem szükséges utazniuk, ezáltal nagyobb kört lehet bevonni oktatói és hallgatói szinten is. Helyi képzések megszervezése és a helyi oktatók tudás átadása a központi képzés mellett egy folyamatos tudásbeli fejlődést eredményez. A bírósági szervezetben valamennyi munkakör esetében **szükséges a folyamatos ismeretfejlesztés** és tudás átadás. Emellett fontos az egyéni képzés, az **önképzés**, a bírósági **szervezeten kívüli oktatási intézményekben** való tanulás, ebben segítenek a **tanulmányi szerződések**, a külső képzések támogatása jelentős tudás megszerzési lehetőség.

5. Zárszó

Végezetül zárszóként szeretnék néhány **általános a szervezettel és a vezetéssel kapcsolatos elméleti gondolatot** kifejtetni, melyek tanulmányaim, – kiemelve a legutóbbi coach képzést és ezen belül a vezetői coaching irányt, valamint a korábbi menedzser majd kommunikáció szakot – továbbá az eddig megszerzett tapasztalataim alapján alakultak ki. Ezek gyakorlatilag egy **módszertani (hogyan)** rendszert alkotnak és azt feltételezem, hogy egy elnökhelyettesi pályázat részét képezhetik, mivel ha ezek az **általános elvek** kifejtésre kerülnek, akkor egy esetleges kinevezés után akár a későbbiekben számon is kérhetőek.

Néhány felvetés a szervezeti kultúráról, a szervezetfejlesztésről, a szervezet stratégiai céljairól, a tanuló és rezilienciával, rugalmas ellenállási képességgel rendelkező szervezetről, a szervezet társadalmi felelősségvállalásáról.

A **szervezeti kultúrát jellemzi** az értékek, a munkahelyi légkör, a szakmai ismeretek és a vezetési stílus, amelyek a szervezetből kisugároznak, ezek a fő összetevői a szervezeti sikernak. Az értékek, a cselekvéseket befolyásoló és a szervezeti kultúrát kifejező összesség, amik a szervezet alapvető vezérmotívumai, tulajdonképpen a szervezet különleges erősségei. A **stílus** magában foglalja a vezetési stílust és magatartást, az alkalmazottak egymás közötti, valamint a vezetők és beosztottak közötti viselkedés ismérveit. A szervezeti kultúra továbbá tartalmazza a szervezetben érvényesülő normákat, a tagok által vallott értékeket, a **szervezet filozófiáját**, minden olyan „játékszabályt”, amelyet egy újonnan belépőnek meg kell ismernie, s a szervezeten belül uralkodó érzelmeket. **Elemi:** a szervezeti légkör, a vezetés, a vezetésben való részvétel, a munkához való viszonyulás, az értékek és az attitűdök.

A **szervezeti kultúrát menedzselni**, alakítani kell, a szervezeti kultúra **megújítása** igényli általában a legnagyobb erőfeszítést a szervezetfejlesztés során.

A szervezeti kultúra tulajdonképpen egy **tanulási folyamat eredménye**, ezért új tapasztalatok birtokában változhat is, tehát nem állandó, nem statikus jellegű. Ugyanakkor ez a változás sok időt igényel, egyik napról a másikra képtelenség átformálni egy szervezetet.

Minden szervezetnek **sajátos egyedi kultúrája** van, mely alapvetően rejtett, kevésbé tudatosul az emberekben, a beilleszkedési folyamat, a szervezeti szocializáció során válik megismerhetővé. A szervezeti kultúra jellemzője, ha megvan, nehéz pontosan megfogalmazni, ha nincs, akkor azt nagyon észre lehet venni.

A szervezeti kultúra **jelentéssel ruházza fel és stabilizálja** a bennünket körülvevő **szervezeti világot**, ezáltal értelmezhetőbbé teszi számunkra, továbbá a különböző helyzetekhez és szimbólumokhoz specifikus jelentéseket kapcsol, maguk a szervezeti események is ennek segítségével kapnak értelmet. A szervezeti kultúra egyben **hatékony** eszköze is a szervezeten belüli magatartás befolyásolásának és irányításának.

A **képzés szempontjából is lényeges**, hogyha a **tudás megbecsülése** a szervezeti értékek, valamint a **humán stratégia** része, akkor a kiemelkedő tudású embereket anyagilag és erkölcsileg egyaránt megbecsüli a szervezet. Amennyiben ez a megbecsülés világosan kifejeződik, abban az esetben ez ösztönzi a munkavállalókat,

hogy **gyarapítsák tudásukat**, ismereteiket, ill. **kívülről is kiváló tudású** embereket indít arra, miszerint a szervezetnél vállaljanak munkát. Mindezek eredményeként tartósan **erősödik** a szervezet szellemi potenciálja.

A munkatársak **egymáshoz fűződő kapcsolata**, a **döntésekben való részvétel** lehetősége, az elkötelezettség, a kommunikáció minősége, mennyisége és a megbecsülés fontos meghatározói egy adott szervezet **szervezeti légkörének**. A konstruktív munkatársi kapcsolatok, a kölcsönös megértés, a kollektíva tagjainak kölcsönös bizalma és megbecsülése kedvezően hatnak a munkahelyi légkörre, a munkakedvre. A szervezeti kultúra része a **támogató egymásra odafigyelés** és a **valós párbeszéd** iránti elkötelezettség. A **kommunikáció**, a kapcsolatok nyitottsága is fontosak, lényeges a döntésekről való tájékozottság, a felettesek és a beosztottak közötti bizalom, a követelményrendszer ismertetése. A kommunikációban **probléma feloldó és rendező** potenciál van. Pár szó, mondat, gesztus esetleg nagyobb jelentőséggel bírhat, mint hosszú időn keresztül tartó szervezeti egyeztetések. A kommunikáció egyrészt önmagában **lehetőséget nyújt a helyzet rendezéséhez**, másrészt, amennyiben erre nincs mód, segítséget ad a **döntés előkészítésében**, harmadrészt muníció a döntés **elfogadásához**.

Befolyásolja a szervezeti légkört az, miszerint mennyire tartják **igazságosnak** a dolgozók az elismerési, jutalmazási rendszert és van-e elegendő alkalom és **fórum** a véleménynyilvánításhoz. A szervezeti légkör egyik kiemelt tényezője az **elkötelezettség**. A szervezet irányába érzett elkötelezettséget, lojalitást több tényező is befolyásolja. **Kiemelendő**, hogy milyen szociális és gazdasági juttatásokat tud biztosítani a szervezet, milyen a csapatszellem, a jövő generációira való odafigyelés, továbbá az összetartozás valamint a munkavállalói elégedettség érzése a dolgozók között. *A kimagasló teljesítmény a kimagasló elkötelezettségből fakad. (Andrew Matthews)*

A tudatosságot képviselik a szervezetnél az **értékek, ideológiák**, célok, valamint az ezek elérését szolgáló eszközök, a szervezeti normák által kialakított „erény, véték” kategóriák. Ezeket az elemeket sokszor nem rögzítik írásban, de mindenki tud róluk.

A szervezeti kultúrába beletartozik a szervezet önbecsülése, önbizalma és önérték érzete. A **szervezet önbecsülését** a szervezet szakmai és nem szakmai tudása, valamint az alapozza meg, hogy minden szükséges tevékenységet, munkát megtesz a siker érdekében, ehhez kapcsolódik a **szervezet önbizalma**, mely a szervezet önbecsülésére támaszkodik azzal, hogy a szervezet a külvilág által felvetett minden kihívást megfelelően feldolgozza és a szükséges változásokat végrehajtja, ezáltal sikeres válaszokat ad. Ugyanakkor szükséges a **szervezet önérték érzete**, kontrollja, melyből kifolyólag a sikeres és hatékony szervezet is fenntartja a tudás, a munka és a változások iránti alázatát, nem kényelmesedik el.

Önmagában a szervezeti kultúrának tudatos lefektetése, kimondása, tartalmának elemzése a szervezet **hatékonyításának** irányába hat, ezért is releváns a szervezeti kultúra kutatása.

A szervezeti kultúra kiemelkedő része a **bírásgéjtörténeti kiállítások, kutatások**, sokat tanulhatunk a szervezeti múltunkból, mely erőt jelent a jelenünkben és az utunkat segíti a jövőnkben. Megfontolandó volna a bírósági kultúra kutatására munkacsoport felállítása vagy a bíróságtörténeti munkacsoport feladatainak kibővítése.

A **szervezetfejlesztés kiindulópontja a szervezeti kultúra kutatása, feltárása**, mivel a szervezeti kultúra **feltérképezése** adhat választ a **honnan** veszi kezdetét a szervezetfejlesztés folyamata kérdésre, míg a szervezetfejlesztés, a kitűzött célok, a szervezet **hogyan és hova** tart felvetést tisztázza.

Belátható, hogy akik a **szervezet érdekében cselekszenek**, – főképp vezetőként – egyszer a szervezeti holnap múltja, a **szervezeti kultúra részei** lesznek, ami **felelősséget** is jelent. Ha a jövőben a szervezetünk tudása a mait **meghaladja**, ennél nagyobb eredményt nem érhetünk el, mert a szervezeti siker titka nem csak a kézenfekvő dolgok elérése.

*A **szervezetfejlesztés** tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával. (Beckhard)*

A szervezet **hatékonysága növelése** érdekében szükség esetén meg kell változtatni a szervezet tagjainak viselkedését, egymás közötti viszonyát, az alkalmazottak beállítottságát, gondolkodásmódját. A **szervezetfejlesztés érinti** a döntési folyamatokat, a kommunikációs rendszert és stílust, az egyes csoportok közötti kapcsolatot, a konfliktusokat, a célok kitűzését és a tervezési módszereket.

A **szervezetfejlesztés célja** a hatékonyság növelése. A hatékonyság alapjait **2 csoportba** oszthatjuk, az egyik az **emberi tényezők**, a másik a **tárgyi feltételek**. Az **emberi tényezők** magukba foglalják a vezetők megítélését az alkalmazottakról és viszont, az ellenőrzési módszereket, a kapcsolatokat a vezetők és a beosztottak, a vezetők és vezetők, valamint a beosztottak és a beosztottak között, a kommunikáció és a viselkedés milyenségét.

A **szervezeti kultúra központi szerepet** tölt be a szervezeti változások során. A szervezeti kultúra meghatározza, hogy az adott szervezet **miként válaszol** a környezet kihívásaira, tehát a szervezet magatartását is jellemzi. A szervezeti kultúra környezeti kihívásoknak megfelelő **korszerűsítése** egyúttal szervezetfejlesztést is jelent. A szervezeti kultúra megújítása, a **legnehezebb** a szervezetfejlesztés folyamatában a megszokások miatt. A szervezeti kultúra rövid időn belül történő megváltoztatása nehezen járható út, azonban egyes elemeinek módosítása sokat **javíthat** a szervezet hatékonyságán.

A szervezetfejlesztés folyamatában a **proaktív szemléletű, kreatív** kezdeményező készségű alkalmazottak hatékony segítséget nyújthatnak. Erre figyelemmel célszerű **szervezetfejlesztési kreatív csoport** létrehozása a hatékonyság fokozására.

Az eddig leírtak a szervezet **honnan indult, hogyan halad** kérdéseire leszűrt gondolatok. A továbbiakban indokolt a szervezet **hova tart** felvetés is.

Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Corporate Social Responsibility (CSR). Miért szükséges figyelemmel lenni a társadalmi felelősségvállalásra?

A **vállalatok társadalmi felelősségvállalása**, olyan tevékenység, amelynek lévén a vállalatok **önkéntes alapon társadalmi és környezeti szempontokat építenek be gazdasági működésükbe** és az érdekelt felekkel való kapcsolatrendszerükbe. A

CSR két fontos eleme tehát az **önkéntesség** és a **szabályozáson, az előírásokon túl vállalt kötelezettségek**. A változó előírások következménye az, hogy amit korábban önkéntesen és kötelezettségein felül vállalt egy szervezet, az folyamatosan válik az előírások részévé, ezért a CSR-re, mint folyamatosan megújuló, egy lépéssel a szabályozás előtt járó dinamikus, **proaktív stratégiára** kell tekinteni.

A CSR-nek **4 szintje** különböztethető meg. Az 1. szint a **pénzügyi felelősség**, mely a vállalat működésének alapja, a profit. A 2. szint a **jogi előírásoknak való megfelelés**. Az első két szint az Európai Unió által elfogadott értelmezés szerint még nem tartozik a CSR körébe, hiszen csak a szabályozáson túlmutató tevékenységet sorolják ide. A 3. szint a **társadalom által elvárt, etikus viselkedés**, ami túlmutat a jogi előírásokon való megfelelésen. A 4. szint a filantropikus, **emberbaráti felelősség**, mely nem alapvető elvárás, inkább csak kíváncsi a társadalom részéről.

Fontos kihangsúlyozni, hogy a **CSR** nem csak az **erősebb társadalmi kohézióhoz**, a **környezetvédelemhez** és az **emberi jogokhoz** járul hozzá, hanem a kis- és középvállalkozásoktól a multinacionális cégekig mindenfajta üzleti tevékenység **versenyképességének javításához**.

A CSR előretörésének egyik oka, hogy a **jogi szabályozás sok esetben nem elégséges a fenntartható fejlődéshez**. A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékeinek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket. A fenntarthatóság társadalmi, környezeti és gazdasági fenntarthatóság.

Társadalmi felelősségvállalás a közsférában. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiterjesztése, a közsféra, az intézmények társadalmi felelősségvállalása.

A **társadalmi felelősségvállalás jelentősége felértékelődött**. Akkor lehet áttörést elérni a társadalmi felelősségvállalás területén, ha a multinacionális cégek, a kis- és középvállalkozások, a civil szervezetek, valamint az állami intézmények közösen lépnek fel, tehát nem csak a vállalatoknak lehet társadalmi felelősségvállalása, hanem a közsférának, intézményeknek is. A **közsféra növekvő társadalmi felelősségvállalása** erősítheti a társadalmi problémák megoldását és a versenyképességet, a fenntartható fejlődés társadalmi feltételeinek javítását.

A bíróságon a társadalmi felelősségvállalás **szerkezete** lehet, egyrészt a **személyi** oldal, ezen belül a bíróságon dolgozó (belső) személyek, valamint az ügyfelek, a bírósággal kapcsolatban kerülő (külső) személyek, másrészt a **tárgyi** oldal, amelybe az épületektől az energiahatékonyságtól a nyomtatáson át a környezetvédelemig sok minden szerepelhetne (zöldebb bíróság).

A versenyszférában a társadalmi felelősségvállalást egy **újfajta, hatékony vezetési stratégiaként** is értelmezik, amely miatt közvetetten vagy közvetlenül **jobb működést** remélnék. Ha a CSR a közsférában is megjelenik (a közsféra társadalmi felelősségvállalása GSR), akkor a közsféra intézményeiben is a társadalmi felelősségvállalás előrehaladást, jobb működést eredményezhet.

A szervezeti múlt, jelen, jövő **folyamatmodellben** gondolkodva az első a **szervezeti kultúra**, mint kiindulópont feltárása, megismerése, majd az ezt követő **fenntartható szervezetfejlesztés**, amikor a szervezet mozgását, hatékonyítását, a **szervezeti célok (Stratégiai célok)** kitűzése is segíti, mindezek eredményeként a gyors, pontos, eredményes, megújulásra képes, egyre magasabb **közmegelégedést elérő szervezet** jön létre, melyben a **társadalmi felelősségvállalás** eredeti értelmében is, továbbá újfajta, hatásos szervezetvezetési stratégiaként is megjelenik (honnan, hogyan, hová). Fontos a szervezet, mint „**tanuló szervezet**” működtetése, mivel a fentiekben kifejtetteknek nincs befejezett állapota, mert a szervezet és a szervezetet körülvevő helyzet állandóan változik, ennél fogva folyamatosan a szervezeti kultúra feltárására, szervezetfejlesztésre, szervezeti célok kitűzésére van szükség. A tanuló szervezetnek a **reziliencia, rugalmas ellenállás képességével** is rendelkeznie kell, ami lehetővé teszi a szervezet számára, hogy akár az extrém módon megterhelő helyzetekben vagy szervezeti átalakulásokban rugalmasan ellenálljon a romboló hatásoknak és a szervezet megtartsa teljesítőképességét, továbbá nehéz körülmények között is a szervezeti belső erőforrásokat mozgósítsa. A jó szervezet nem csak tűri a változást, hanem meg is felel neki. *„Mi tegnap elég volt, mára elégtelen, mi tegnap jó volt, ma már haszontalan.” (Kossuth Lajos)*

A **szervezet működésének alapja a fejlődés**. Egy szervezet **mindig útközben van** és van olyan vélemény is, mely szerint egy szervezet rendszerint annyit ér, amennyit a külvilág akarja, hogy érjen. A szervezet előrehaladását célozza az a gondolat, hogy nem tudhatjuk még ma mit hoz majd a holnap, nem hihetjük el, hogy nem lesz az egy jó nap. *„Ha az élet fejbe vág egy féltéglával, ne veszítsük el a hitünket.” (Steve Jobs)* Amennyiben ezt a kitűnő gondolatot szervezeti irányból közelítjük meg, akkor azt gondolhatjuk, ha egy szervezetet fejbe vágja a külvilág egy féltéglával, tovább kell fejlődnie és hinnie kell a saját munkájában.

Pár szó a **vezetéselméletről** és a **vezetői döntésről**.

Az **egészleges és a fókuszált látásmód** jellemzi a vezetői tevékenységet. Az **egészleges** szemlélet során a vezető egyrészt **statikus** irányból átlátja az egész szervezetet, valamint részegységeit, a szervezet felépítését, a szervezetben dolgozó valamennyi alkalmazott feladatát, hatáskörét, ténylegesen szervezeti rendszerben, egészben gondolkodik, másrészt **dinamikus** oldalról átfogóan érzékeli és megérti a szervezetben lezajló folyamatokat, változásokat, alkotó módon részt vesz a szervezet fejlesztését, hatékonyítását célzó műveletekben. **Fókuszált** látásmód alkalmazásakor a vezető kifejezetten az előtte lévő feladatra, problémára koncentrálna a helyzet maradéktalan megoldására törekszik a szervezet érdekében figyelve, így a fókuszált látásmód mögött ott áll az egészleges nézőpont is.

A vezető a **döntéssel kapcsolatban** külső és belső tekintéllyel rendelkezik. A **külső tekintély** a vezető jogállásából, a jogszabályok által a vezető irányába kimondott rendelkezésekből, a vezető társadalmi hálóban elfoglalt helyéből, szakmai presztízséből fakad, a **belső tekintély** az, amit az adott szervezetben működő vezető a saját tevékenységével, személyiségével elér.

A vezetői döntések elmélete és osztályozása: **stratégiai, taktikai, operatív**.

Stratégia döntés: a cselekvések a hosszabb távú cél elérése érdekében. A cél valamilyen helyzet megoldása.

Taktika döntés: folyamatos akciók a stratégiai döntés végrehajtásához, szükséges erőforrások biztosítása, időbeli strukturálása.

Operatív döntés: műveleti szint, a stratégiai, taktikai döntések végrehajtását segítő azonnali intézkedés, önállóan a gyakorlati mindennapi működéssel kapcsolatos.

A **döntést megelőzően** indokolt a döntés stratégiai, taktikai vagy operatív **besorolása**. A besorolástól függhet a döntés előkészítés és a döntés folyamata. A döntés előtt, az előkészítéskor alkalmazható egyrészt a **vezetői coach módszer**, másrészt **nagyobb kör bevonása**, de a döntés előkészítésében való részvétel soha sem válhat lobbitevékenységgé, harmadrészt az alkalmazottak személyes **belső véleményeinek felszínre hozása**. A szervezeti egységeknél a stratégiai, taktikai és operatív szintek különbözők lehetnek.

Vezetői döntések lehetnek: probléma, konfliktus döntések, tervezési és vízió döntések, személyi döntés. **Probléma döntés**, amikor a jelenlegi helyzet nem egyezik egy vágyott helyzettel. A **konfliktus döntés** eltérő látásmódok miatt alakul ki szervezeti részek vagy személyek között. A **tervezési, vízió döntés** rövid, közép, hosszú távú tervek, illetőleg meghatározott stratégián belül a taktikai, operatív tervezés, továbbá az új stratégiai cél tervezése, a tervezés valamilyen kíváncsnak tartott jövőbeni állapot felvázolása, valamint annak elérését lehetővé tévő utak és feltételek, eszközök meghatározása, **személyi döntés** (alkalmazás, beosztás, jutalmazás, fegyelmezés).

A vezetői döntés folyamata:

1. a probléma, konfliktus, tervezési, vízió, személyi helyzet felmerülése,
2. a probléma, konfliktus, tervezési, vízió, személyi helyzet megfelelő kérdéssé alakítása,
3. valamennyi felmerülő alternatíva felvázolása,
4. a lehetséges lehetőségek kiválasztása,
5. döntés,
6. a döntés elmagyarázása,
7. a döntés, mint feladat végrehajtása,
8. visszacsatolás, ellenőrzés.

A döntési folyamatban mindig felvetendő kérdés: **mi, miként szolgálja a szervezet érdekét?**

A folyamat 1-től 4-ig és 7-8. pontjaiban lehetséges más személyek részvétele, az 5. és 6. pont csak a vezetőé.

A döntés előkészítéskor **bevonandó résztvevők** számát befolyásolhatja, hogy a döntési folyamat stratégiai, taktikai, operatív rendszerben történik. Egy szervezeti egység stratégiai döntésekor esetlegesen indokolt a szervezet valamennyi tagjának, illetőleg nagy részének bevonása. Egy törvényszéki szintű stratégiai döntés előkészítésekor akár az összbírói értekezlet javaslata, véleménye is kikérhető. A taktikai döntési szint előkészítésekor a bevonandók köre csökkenhet, míg az operatív döntés esetén főként annak sebességét figyelembe véve egyre kevesebb személy

bevonása lehetséges, azonban nem szükséges mindig ugyanazon személyek jelenléte, mert a felmerült helyzettől függ a döntés személyi igénye.

A döntés meghozatala után a **döntés őszinte elmagyarázására** is szükséges lehet, amely egyrészt a döntési folyamatban felmerült tények, körülmények, álláspontok kimondása, összegzése, másrészt a döntési motivációk feltárása, a következtetések felvázolása, tehát a **múltbéli tényekből a jelenben meghatározott döntéssel milyen folyamatokat, változásokat vár** el a döntéshozó (mi a feladat).

A **döntés után maga a döntés már feladattá válik**, így a feladat végrehajtása és az ellenőrzés következik.

A feladat **végrehajtásának a célja** a teljesítmény megszerzése, mert a feladat elérése maga a teljesítmény, a teljesítmény elérésének folyamatos motivációját, megvalósulását segíti a kompetencia alapú teljesítmény értékelés. A **teljesítmény** az a jó és pozitív dolog, ami a szervezet érdekét szolgálja. A teljesítmény a szervezet hitelességét is adja, mert a hitelesség egyik szervezeti feltétel ahhoz, hogy a szervezet megfeleljen a külső, társadalmi elvárásoknak, teljesítse azt, ami rá hárul. **Hitelesség** az, ha megfelel a szervezet annak, amit sugároz magáról, merthogy nem a szervezettel történnek a dolgok, hanem a szervezet benne van a történetben, a társadalomban.

Lényeges kihangsúlyozni, hogy a szervezeti célok elérése és a feladatok végrehajtása során minden alkalmazottnál személyes lojalitás szükséges a szervezet érdekében, a **személyi szubjektivitás a szervezet érdekének van alárendelve**. Ekként értelmezendő a szervezeti érdek és a személyes karrier viszonya. A szervezeti érdek teljesülése előfordulhat, hogy alkalmanként a szervezetet alkotó egynéhány dolgozó elképzeléseinek csorbulásával is járhat.

A Debreceni Törvényszéken jött létre ún. **debreceni modell**, amely már mint jó gyakorlat működik, tudomásom van arról, hogy debreceni modellt a Debreceni Egyetem tanulmányozza, ezen tanulmány megismerése után, megfontolandó volna az esetleges zalai szervezeti sajátosságok figyelembevétele melletti átvétele. Segítségét nyújtana az is, ha az országban a szervezeti és vezetési jó gyakorlatokat, tapasztalatokat összegyűjtenék (**szervezeti és vezetési térkép**), amely hozzáférhető volna.

A pályaműben törekedtem arra, hogy a pályázati kiírásban foglaltaknak és az elnökhelyettesi tisztségre vonatkozó szabályoknak megfelelően összefoglaljam azokat az elveket, gondolatokat, elképzeléseket, amelyekkel a szervezeti célokat elérhetőnek tartom.

Ehhez kérem a Zalaegerszegi Törvényszék Bírói karának támogatását és az Országos Bírószági Hivatal elnökétől a bizalmat.

Nagykanizsa, 2018. április 13.

dr. Patús Sándor
pályázó