



INTÉZMÉNYI STRATÉGIA

A MAGYAR IGAZSÁGÜGYI AKADÉMIÁN

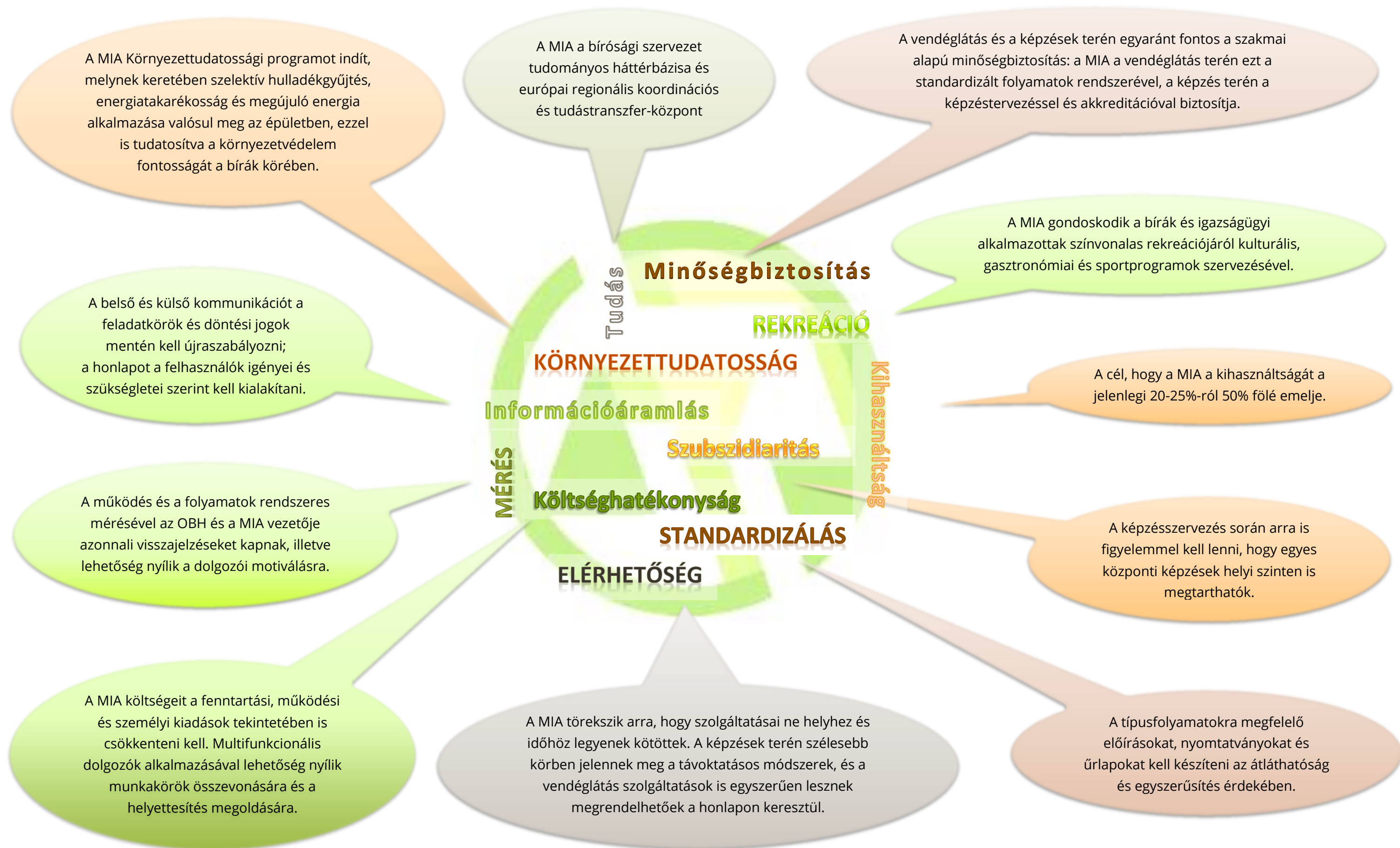


2013. október 31.

ÁROP-1.1.9-2012-2012-0012

Tartalomjegyzék:

Bevezető.....	4
I. A Magyar Igazságügyi Akadémia jelenlegi helyzete	5
1. A környezet általános bemutatása	5
2. Az intézmény statikus állapotának felmérése:	11
3. Az intézmény dinamikus állapotának felmérése:	14
4. Feltárt problémák.....	20
II. A Magyar Igazságügyi Akadémia stratégiai céljai és jövőképe	31
1. Az OBH elnöke stratégiai céljainak leképezése a MIA működésére	31
2. A MIA jövőképe	33
3. A MIA stratégiai tervének területei és irányvonalai.....	35
III. A Magyar Igazságügyi Akadémia rövid és középtávú stratégiai tervei	44
1. Szervezetfejlesztés területe.....	44
2. A képzés területe	45
3. A tudományos működés területe	46
4. Az üzemeltetés és vendéglátás területe	47
5. Az intézményi kapcsolatok és a kommunikáció területe	48
IV. Mellékletek	49



Bevezető

Az Magyar Bíróképző Akadémia 2006 óta az Országos Igazságszolgáltatási Tanács Hivatalának szervezeti egységeként – mint Oktatási Főosztály – működött. Önálló megnevezését a speciális feladatain kívül az indokolta, hogy az oktatás a hivatal egyéb szervezeteitől fizikailag is elkülönülten, a Fővárosi Bíróság elnöke által külön e célra rendelkezésre bocsátott, Budapest XII. kerület, Tóth Lőrinc u. 6. szám alatti épületben folyt.

2012. január 1. napjával a Bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CLXI. törvény 188. § (3) bekezdése úgy rendelkezett, hogy a bírák és az igazságszolgáltatásban közreműködő más személyek képzését ellátó intézményt az igazságügyért felelős miniszter a Magyar Bíróképző Akadémia keretein alapítja meg. Mindez azt jelentette, hogy a teljes infrastruktúrát (ingó- és ingatlanvagyon tulajdon-, illetve vagyonkezelési jogát, az ehhez kapcsolódó költségvetési előirányzatokat) az Országos Bírósági Hivatal elnökének 2012. február 28. napjáig teljes egészében át kellett adnia. Ez alapján az OBH-nak 2012 januárjától egyszerre kellett foglalkoznia az épületegyüttes átadásának előkészítésével, a kötelező képzésekre vonatkozó jogszabályi rendelkezések gyakorlati megvalósításával, valamint az OBH elnök stratégiai céljának megfelelő új képzési koncepció kialakításával.

Az oktatási intézmény a korábbi képzési tervnek megfelelően zavartalanul folytatta a tevékenységét. Az Országos Bírósági Hivatal 2012 első féléve során tett erőfeszítéseinek köszönhetően megtartotta a korábban kizárólagosan a bírósági képzések színhelyéül szolgáló épületet. A központi képzés helyszínéül szolgáló épületegyüttes végül az OBH kezelésében maradt, és továbbra is az OBH főosztályi jogállású szervezeti egységeként működik. 2012. július 24. napjától ezt az infrastruktúrát Magyar Igazságügyi Akadémia néven kellett tovább működtetni.

Mindezen nehézségek ellenére az Országos Bírósági Hivatalnak fel kellett készülnie arra, hogy a 2013. július 1. napján hatályba lépett új Büntető Törvénykönyv és a 2014. március 15. napján hatályba lépő új Polgári Törvénykönyv alkalmazására fel tudja készíteni a bírákat. Ezen két fontos kódex mellett számos más, a bírói munka szempontjából lényeges jogszabály született, úgy mint az új szabálysértési törvény és az új munka törvénykönyve. A gyorsan változó jogszabályi környezet arra kényszerítette az Országos Bírósági Hivatalt, hogy rövid idő alatt minden bíró részére szervezzen képzéseket, amely csak regionális (ítélőtáblai) és helyi (törvényszéki) szintű képzésekkel volt megszervezhető európai uniós források bevonásával.

I. A Magyar Igazságügyi Akadémia jelenlegi helyzete

1. A környezet általános bemutatása

1.1. A jogszabályi környezet

1.1.1. A szervezetet meghatározó jogszabályok

A bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CLXI törvény (a továbbiakban: Bszi.) 76. § (7) bekezdése a képzéssel kapcsolatos feladatkörében az Országos Bírósági Hivatal (a továbbiakban: OBH) elnökének kötelezettségévé teszi a központi oktatási feladatokról való döntést és azok végrehajtásának felügyeletét. Feladata továbbá a regionális képzési teendők, a bírák képzési rendszerének és a képzési kötelezettség teljesítés szabályainak meghatározása, illetőleg évente össze kell állítania az egész bírósági rendszerre érvényes központi képzési tervet. A központi oktatási feladatokat az OBH Bírósági Képzés (Magyar Igazságügyi Akadémia) Főosztálya látja el.

A 2013. október 31. napján hatályos törvényi rendelkezés szerint a Magyar Igazságügyi Akadémia (a továbbiakban: MIA) ellátja a bírák, részben az ügyészek, valamint az igazságszolgáltatásban közreműködő más személyek képzését, és ellátja az egységes központi fogalmazóképzés feladatait. A Magyar Igazságügyi Akadémia az OBH szervezetén belül működik. A Magyar Igazságügyi Akadémia vezetője főosztályvezetői besorolásnak megfelelő javadalmazásra jogosult. [Bszi. 171/A. §]

Az OBH elnöke a legfőbb ügyész hozzájárulásával meghatározza a Magyar Igazságügyi Akadémia általános működési feltételeinek, szakmai és gazdasági működésének alapelveit. Az OBH elnöke a legfőbb ügyésszel együtt elkészíti az egységes központi fogalmazóképzés tananyagát, oktatási tervét és oktatóinak névsorát. Az OBH elnöke évente megállapodik a legfőbb ügyésszel a Magyar Igazságügyi Akadémia éves felhasználási tervéről, a közös képzésekről és a fenntartási költségek viseléséről. Az OBH elnöke és a legfőbb ügyész külön megállapodást köthet az igazságügyért felelős miniszterrel a Magyar Igazságügyi Akadémia keretében megvalósuló igazságügyi és nemzetközi tárgyú képzésekről. [Bszi. 171/B. §]

2013. szeptember 19. napján az Országos Bírósági Hivatal elnöke – a legfőbb ügyésszel történt egyeztetést követően – kezdeményezte a bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló törvény módosítását, amely alapján a Bszi. MIA-t érintő része – várhatóan – a következők szerint módosul:

„171/A. § (1) A Magyar Igazságügyi Akadémia ellátja a bírák, valamint az igazságszolgáltatásban közreműködő más személyek képzését, és ellátja az egységes központi fogalmazóképzés feladatait.

(2) A Magyar Igazságügyi Akadémia az OBH szervezetén belül működik.

(3) A Magyar Igazságügyi Akadémia vezetője főosztályvezetői besorolásnak megfelelő javadalmazásra jogosult.

(4) Az OBH elnöke külön megállapodást köthet az igazságügyért felelős miniszterrel a Magyar Igazságügyi Akadémia keretében megvalósuló igazságügyi és nemzetközi tárgyú képzésekről.

(5) A képzések során az OBH elnöke a legfőbb ügyésszel együttműködik, az együttműködés feltételeit megállapodásban rendezik.”

Az **Országos Bírósági Hivatal elnökének 1/2012. (I.20.) OBH utasítása** az Országos Bírósági Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról úgy rendelkezik, hogy a MIA az Országos Bíróság Hivatal főosztályi szintű szervezeti egysége. Szervezi és lebonyolítja a bírák, bírósági vezetők, titkárok, igazságügyi alkalmazottak komplex képzését és továbbképzését. Hatékony és modern oktatási módszerek segítségével gondoskodik a speciális szakmai, igazgatási, pszichológiai, kommunikációs, retorikai és idegen nyelvi készségek fejlesztéséről. Kapcsolatot tart és együttműködik az egyetemek jogi karaival, a jogászképzést, továbbképzést végző hazai szervezetekkel, továbbá a Nemzetközi Kapcsolatok Főosztályának szervezésében és koordinálásával a nemzetközi jogász-, és bíróképző intézményekkel.

1.1.2. A képzésre vonatkozó jogszabályok

Az **igazságügyi alkalmazottakról szóló 1997. évi LXVIII. törvény** (a továbbiakban: lasz.) 38. § (1) bekezdés e) pontja a munkáltató kötelezettségévé teszi a munkaköri feladatok szakszerű ellátása érdekében elrendelt képzés feltételeinek biztosítását. Az lasz. 40. § úgy rendelkezik, hogy ha az igazságügyi alkalmazott a kötelezően előírt képzésben neki felrőható okból nem vesz részt, vagy a vizsgákat nem teszi le, az e törvényben meghatározott egyéb jogkövetkezményeken kívül köteles az igazságügyi szerv ezzel kapcsolatos költségeit megtéríteni. Az igazságügyi alkalmazott a munkáltatónak a képzéssel kapcsolatos költségeit akkor is köteles megtéríteni, ha a képzés befejezésétől, illetve a vizsga letételétől számított három éven belül a szolgálati viszonyát neki

felróható okból szüntetik meg. Az igazságügyi alkalmazott a költségek megtérítésére kötelezhető, ha a szolgálati viszonyt a kezdeményezésére szüntetik meg. Az Iasz. 120. § értelmében a munkáltatói jogkör gyakorlója az igazságügyi alkalmazott részére képzettségi pótlékot állapíthat meg felsőfokú iskolarendszerű képzésben, továbbképzésben szerzett szakképesítés, szakképzettség, továbbá doktori (PhD) vagy ennél magasabb tudományos fokozat elnyerése esetén, ha a megszerzett ismeretek a munkaköre ellátásánál vagy a feladatainak teljesítése során közvetlenül hasznosíthatók.

A **bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII törvény** (a továbbiakban: Bjt.) 45. § rendelkezik a bírák képzéséről. Eszerint a bíró köteles az ítélkező tevékenység gyakorlásához szükséges rendszeres, térítésmentes továbbképzésen részt venni, és ötévente az OBH elnöke által kiadott szabályzatban előírt képzési kötelezettség teljesítését igazolni a munkáltatói jogkör gyakorlójának. Ha a bíró a képzési kötelezettségének önhibájából nem tesz eleget, soron kívül el kell rendelni a vizsgálatát, továbbá magasabb bírói álláshelyre nem nyújthat be pályázatot. A törvényszék, az ítélőtábla, valamint a Kúria elnöke biztosítja a bíró képzési kötelezettségeinek teljesítéséhez szükséges feltételeket. A képzés rendszerének és a képzési kötelezettség teljesítésének szabályait az OBH elnöke szabályzatban határozza meg. A Bszi. 182. § szerint a munkáltatói jogkör gyakorlója a bíró részére képzettségi pótlékot állapíthat meg felsőfokú iskolarendszerű képzésben, továbbképzésben szerzett szakképesítés, szakképzettség, továbbá doktori (PhD) vagy ennél magasabb tudományos fokozat elnyerése esetén, ha a megszerzett ismeretek a munkaköre ellátásánál vagy a bíróság feladatainak teljesítése során közvetlenül hasznosíthatók. A képzettségi pótlék összege az illetményalap tíz százalékától harminc százalékáig terjedhet.

A **bírósági fogalmazók joggyakorlatáról és képzéséről szóló 11/1999. (X.6.) IM rendelet** értelmében a fogalmazóképzés a joggyakorlathoz kapcsolódóan három év. A joggyakorlat során el kell érni, hogy a fogalmazó képes legyen alkalmazni a bírósági ügyvitel szabályait, behatóan ismerje az anyagi jogi és eljárásjogi szabályok gyakorlatát, szerezzon ismereteket a bírói munkához nélkülözhetetlen munkaszervezési módszerekről, sajátítsa el a bírói jogállásra vonatkozó jogszabályokat, ismerje meg a bírói hivatás etikai normáit. A rendelet szerint a fogalmazó képzésének alapja az egyéni tanulás. A bíróság elnöke szervezett képzést biztosít a fogalmazó részére (tanulókörök), amelyen a részvétel kötelező. A bíróság elnöke a bíróság sajátosságainak megfelelően határozhatja meg a tanulókörök és a beszámoltatás rendjét. Az egyéni tanulás folyamatosságának és eredményességének ellenőrzése céljából a fogalmazó a kijelölt anyagrészekből a bíróság elnöke vagy az általa erre felkért bíró előtt beszámol. A fogalmazó joggyakorlatával, képzésével kapcsolatos rendelkezések megtartásáért a munkáltatói jogkört gyakorló bíróság elnöke és annak a bíróságnak az elnöke, ahol a fogalmazó a joggyakorlatát tölti, együttesen felel. A bíróság elnöke a jogi szakvizsgára és a beszámolókra való felkészüléshez munkaidő-kedvezményt biztosíthat.

Az Országos Igazságszolgáltatási Tanács 1999. évi 14. számú szabályzata a fogalmazók joggyakorlatáról, képzéséről és értékeléséről kifejti, hogy a fogalmazónak az ítélkezési tevékenységhez szükséges ismereteket egyéni tanulásra alapozva, tervszerű foglalkoztatás és oktatás keretében kell megszereznie. A fogalmazó köteles a tanulókörökön megjelenni, a beszámolóira és vizsgáira a legjobb tudása szerint felkészülni, feladatait a joggyakorlatot vezető bíró (az instruktor) irányításának megfelelően önállóan, a hatályos szabályok megtartásával végezni. A fogalmazók tevékenységét folyamatosan, a szabályzat szerinti pontrendszerben kell értékelni. A fogalmazó foglalkoztatásáról a törvényszékeken joggyakorlati beosztást, és képzési tervet kell készíteni. A szabályzat szerinti képzési év szeptember 1-jétől június 30-ig tart. Van lehetőség arra, hogy a megyei képzési tervek ismeretében, a felmerült igényekre tekintettel a bírósági fogalmazók egységes képzésének biztosítása érdekében országos képzési terv legyen készíthető. A bírósági fogalmazók képzésének alapjai a tanulókörök. A törvényszék elnöke a jogalkalmazási ismeretek rendszerezése és elmélyítése érdekében önállóan vagy más megyei bíróságokkal együtt tanulóköröket szervez, továbbá meghatározza a tanulókörök rendjét, időpontját és tematikáját. A tanulókörökön való részvétel időtartama alatt a fogalmazó mentesül a munkavégzési kötelezettség alól.

Az Országos Igazságszolgáltatási Tanács 2006. évi 7. számú szabályzata a bírósági titkárok központi képzéséről úgy rendelkezik, hogy a bírósági titkárok központi képzésének célja elsősorban a bírói hivatásra való felkészülés elősegítése, valamint a titkári hatáskörbe utalt feladatok ellátásához szükséges ismeretek elmélyítése. Az ezzel kapcsolatos feladatokat a MIA látja el: a titkárok részére bírói felkészítő programot és tematikus központi képzést szervez. A bírói felkészítő programon a titkár a kinevezését követő egy éven belül köteles részt venni. A bírói felkészítő programot az Akadémia elsősorban az alábbi témakörökben (modulokban) szervezi: I. a bírósági szervezethez kapcsolódó gyakorlati ismeretek, a bírói hivatástudat és etika; II. a polgári ügyszakhoz kapcsolódó gyakorlati ismeretek; III. a büntető ügyszakhoz kapcsolódó gyakorlati ismeretek; IV. tárgyalásvezetési gyakorlat választás szerinti ügyszakban (perszimuláció). A titkári hatáskörbe utalt feladatok eredményes ellátása érdekében a MIA a titkárok számára a képzési tervben meghatározott, feladatkörükre épülő szakmai továbbképzéseket szervez. A titkár a kinevezését követő egy év eltelte után, évente egy alkalommal a munkáltatói jogkört gyakorló bírósági elnök által javasolt, a titkári hatáskörbe utalt feladatokhoz kapcsolódó tematikus képzésen köteles részt venni.

1.1.3. Az üzemeltetésre vonatkozó jogszabályok

A MIA – mint kiegészítő vendéglátási tevékenységet végző közintézmény – működésére az alábbi jogszabályok vonatkoznak:

- ❖ 1991. évi XI. törvény az egészségügyi hatósági és igazgatási tevékenységről
- ❖ 1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről
- ❖ 2000. évi C. törvény a számvitelről
- ❖ 2003. évi XCII. törvény az adózás rendjéről
- ❖ 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról
- ❖ 2011. évi CVIII. törvény a közbeszerzésekről
- ❖ 1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről
- ❖ 2008. évi XLVI. törvény az élelmiszerláncról és hatósági felügyeletéről
- ❖ 41/1997. (V. 28.) FM rendelet az Állat-egészségügyi Szabályzat kiadásáról
- ❖ 1/1996. (I. 9.) FM-NM-IKM együttes rendelet az élelmiszerekről szóló 1995. évi XC. törvény végrehajtásáról
- ❖ 62/2011. (VI. 30.) VM rendelet a vendéglátó-ipari termékek előállításának és forgalomba hozatalának élelmiszerbiztonsági feltételeiről
- ❖ 152/2009. (XI. 12.) FVM rendelet az élelmiszer-előállítás és forgalomba hozatal egyes élelmiszer-higiéniai feltételeiről és az élelmiszerek hatósági ellenőrzéséről
- ❖ 4/1998. (XI. 11.) EüM rendelet az élelmiszerekben előforduló mikrobiológiai szennyeződések megengedhető mértékéről
- ❖ 28/2011. (IX. 6.) BM rendelet az Országos Tűzvédelmi Szabályzatról
- ❖ 66/2010. (V. 12.) FVM rendelet a növényi és állati eredetű élelmiszerekben és takarmányokban, illetve azok felületén található megengedett növényvédőszer-maradékok határértékéről, valamint ezek hatósági ellenőrzéséről
- ❖ 146/2013. (IV. 4.) OBH számú határozat a Magyar Igazságügyi Akadémia szolgáltatásainak térítési díjairól

1.2. A gazdasági környezet

A MIA jogi személy jogállással, **önálló gazdálkodással** nem rendelkezik, az OBH szervezeti egysége, amely a Bszi. 86. § (1) bekezdése értelmében önállóan gazdálkodó központi költségvetési szerv. A költségvetési szerv jogszabályban vagy az alapító okiratában meghatározott közfeladat ellátására jön létre. Az OBH alaptevékenysége az Alapító Okirata szerint igazságügy központi igazgatása és szabályozása (842310), továbbá egyéb máshová nem sorolt szálláshely-szolgáltatás (559099), munkahelyi étkeztetés (562917), illetőleg egyéb vendéglátás (562920). Az intézmény államháztartási szakágazat szerinti besorolása: „Igazságügy központi igazgatása és szabályozása”. Az Alapító Okirat szerint az OBH vállalkozási tevékenységet nem folytat.

A költségvetési szerv tevékenysége lehet alaptevékenység, amely a létrehozásáról rendelkező alapító okiratban szakmai alapfeladatként kerül meghatározásra, és amit a rendelkezésére álló kapacitásokból kötelezően el kell látni. Emellett kivételesen az időleges szabad kapacitásait más, nem kötelezően végzett tevékenységre is hasznosíthatja. Ez nem haszonszerzés céljából végzett tevékenységként folytatható. A költségvetési szerv vállalkozási tevékenységet haszonszerzés céljából is végezhet, azonban ezt kizárólag államháztartáson kívüli forrásból fedezheti, és nem lehet kötelezően végzett termelő-, szolgáltató-, értékesítő tevékenység. A költségvetési szerv a rendelkezésére álló kapacitásokat szakmai alapfeladata ellátására használhatja. Kivételesen az időlegesen szabad kapacitásait nem kötelezően végzett tevékenységre is hasznosíthatja. A vállalkozási tevékenységre a költségvetési szerv államháztartáson kívülről származó bevételei közül a közhatalmi bevétel, továbbá az intézményi működési bevételeken belül az ellátási díjak és az alkalmazottak térítése címen befolyt bevétel nem használható fel.

Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról rendelkező 368/2011. (XII.31.) Korm. r. 3. § (2) bekezdése értelmében költségvetési szerv **vállalkozási tevékenységet** abban az esetben végezhet, amennyiben az adott vállalkozási tevékenység bevétele fedezi legalább az adott tevékenységgel összefüggő valamennyi közvetlen kiadást, valamint az ahhoz hozzárendelhető közvetett kiadásokat, továbbá az amortizációt. Lényeges korlátozás, hogy amennyiben az adott vállalkozási tevékenységnek eredménye három éven túl negatív, és arra az adott tevékenységgel összefüggésben keletkezett vállalkozási tartalék nem nyújt fedezetet, a vállalkozási tevékenységet meg kell szüntetni.

Piaci árképzés a hatályos jogszabályi rendelkezések megkötései miatt nem lehetséges, mely folyamatosan és rendkívüli mértékben befolyásolja a használatban lévő eszközök, alapanyagok minőségét, egyben gátolva a szolgáltatási színvonal javítását. A MIA által alkalmazható árakat jelenleg az OBH elnökének **önköltségi számításon alapuló árutasítása** határozza meg.

1.3. A társadalmi környezet

A MIA **vendégeinek célcsoportja** működéséből adódóan pontosan meghatározott: az intézmény szolgáltatásait alapvetően bírák és igazságügyi alkalmazottak veszik igénybe képzésen való részvétel esetén térítésmentesen. Egyes képzések és más rendezvények kapcsán megfordulnak a MIA-n az igazságszolgáltatásban közreműködő más jogász hivatásrendek tagjai is. A MIA szálloda részlege biztosít szállást a Kúriára kirendelt bíráknak, illetve az OBH-ba kirendelt igazságügyi alkalmazottaknak (átlagosan egyidejűleg 4-5 fő, havi átlag 6-8 vendégéjszakával számolva). Az intézmény emellett időnként külföldi delegációkat is vendégül lát, amelyek tagjai külhoni országok igazságügyi szerveinek vezető beosztású tagjai.

A hallgatók életkora beosztásuk függvényében 25 és 70 év között mozog, és az ország egész területéről érkeznek. A vendégek átlagosan évente két, esetleg három alkalommal is megfordulnak az Akadémián. A vendégek életmódbeli és szituációs helyzetbeli sajátosságait is figyelembe véve igény lenne a tanulással töltött napok között a baráti és egyben szakmai kapcsolatteremtésre is, amelyet lehetőség szerint helyben kellene biztosítani. A vendégek visszajelzései alapján a leginkább említett hiányosságok a wellness részleg és kávé-, illetve alkohol fogyasztási lehetőség hiánya. Igény mutatkozik késő délutáni, esti programokra és egy társalgó helyiség kialakítására.

A sajátos piaci helyzetben lévő MIA a célcsoportjának 100%-át el tudja érni, és konkurenciát jelentő vállalkozásokkal nem kell számolnia. Az ide érkező vendégek megfelelő anyagi körülményei lehetővé tennék, hogy a jövőben a MIA sikeres értékesítési tevékenységet végezzen extra kényelmi szolgáltatások és termékek elérhetővé tételével.

2. Az intézmény statikus állapotának felmérése:

2.1. A MIA szervezete

A Magyar Igazságügyi Akadémia – mint szervezeti egység – az **OBH főosztályaként** működik. Elnevezése: „Bírószági Képzés (Magyar Igazságügyi Akadémia) Főosztálya”. Vezetője főosztályvezetői besorolásban dolgozik. A főosztály alatt jelenleg két osztály működik a Tájékoztatási és Dokumentációs Osztály, valamint az Üzemeltetési Osztály. A főosztályon belül szervezetileg nem, de működését tekintve elkülönül az Oktatási Kabinet.

A Magyar Igazságügyi Akadémia – mint épület és intézmény – az Országos Bírószági Hivatal **kihelyezett szervezeti egységeként** működik. A MIA épületében került elhelyezésre a Pénzügyi Ellenőrzési Önálló Főosztály és a Nemzetközi Kapcsolatok Főosztálya.



2.2. A MIA épülete

A Magyar Igazságügyi Akadémia Buda Hegyvidék részén, az egykori „bíró negyedben”, az Onkológiai Intézet szomszédságában, a XII. kerület, Tóth Lőrinc utca 6. szám alatt található. Az épület közel van a Déli pályaudvarhoz és a Széll Kálmán térhez, így központi elhelyezkedéséből adódóan gépkocsival és tömegközlekedési eszközzel is könnyen, egyszerűen megközelíthető.

Az eredetileg óvodaként funkcionáló épület átalakítása és bővítése 2006-ban fejeződött be. Az épület 2007-ben elnyerte az **Építőipari Nívódíjat** és a „Budapest Építészeti Nívódíja 2007” pályázaton elismerő oklevéllel tüntették ki.

Címe: 1122 Budapest, Tóth Lőrinc utca 6.
 Hrsz.: Budapest XII. kerület, 10019
 Tulajdonosa: 1/1 hányadban a Magyar Állam
 Vagyonkezelő: 1/1 hányadban az OBH
 Telekméret: 7 195 m²
 Nettó szintterület: 7 160 m²

Az épület jelenleg 7 éves, 2006-ban készül el. Az épületátadást követő ötödik évben, 2011-ben az épület kivitelezésének jótállási garanciája lejárt, azonban az épület folyamatosan karban van tartva, kiváló állapotú, rendkívüli felújításra szoruló része nincs. Könyv szerinti értéke a 2013. június 30-ai állapot szerint: **bruttó 1 634 924 ezer forint**. Az épület fenntartási alapköltsége éves szinten 33-36 millió forintot tesz ki.

A MIA épülete U alakú **elrendezésű**, három, illetve négyszintes, három különválasztható egységből áll. Az oktatási („A”) szárny a Tóth Lőrinc utcával párhuzamosan fekszik, az utca felől három, az udvar felől pedig négyszintes. Az udvari szinten gépészeti helyiségek és irodák találhatók. A bejáratí földszinten a recepció, 120 adagos főzőkonyha és 60 fős étterem van. A felső két szinten az alábbi termek találhatók:

- ❖ 1 db 120-150 fős konferenciaterem,
- ❖ 1 db 30-50 fős oktatóterem
- ❖ 2 db 25-40 fős oktatóterem,
- ❖ 2 db szimulációs tárgyalóterem, amely 20 fős oktatóteremként is berendezhető
- ❖ 1 db 20 fős informatikai oktató terem,
- ❖ 1 db 21 fős nyelvi labor,
- ❖ 1 db 14 fős tárgyaló
- ❖ a könyvtár, valamint
- ❖ a munkatársak irodái és egyéb kiszolgáló helyiségek.

A szállodai („B”) szárny az utcára merőleges, négyszintes. Kapacitása 90 fő: 20 db egyágyas, 30 db kétágyas szoba és 5 db lakosztály szolgálja a vendégek kényelmét. A rekreációs („C”) szárny erre merőleges, ahol az 5x10 méteres, 170 cm-es vízmélységű úszómedence mellett két edzőterem, szauna és szolárium található. Az Akadémia területén két tenispálya üzemel a hozzá tartozó öltözőkkel és egy 20 fő befogadó képességű klubhelyiséggel, amelyeket az OBH jelenleg vállalkozóval üzemeltet. Az épület alatt két szinten összesen 68 gépkocsi részére parkolási lehetőséget biztosító mélygarázs húzódik.

2.3. A MIA tárgyi eszközei

Az épületben található **tárgyi eszközök** döntően bútorokból, informatikai eszközökből és a vendéglátáshoz kapcsolódó eszközökből tevődnek össze. (1. számú melléklet)

A tárgyi eszközök **javítása és pótlása** kapcsán az elmúlt három évben átlag 2-3 millió forint költség merültek fel. (1. számú melléklet)

Az **informatikai-, számítástechnikai gépek** és a gépeken futó szoftverek folyamatos karbantartást, hibajavítást igényelnek.

3. Az intézmény dinamikus állapotának felmérése:

3.1. A belső személyi erőforrások

Az OBH jelenleg az alábbi – szervezeti egységenkénti bontásban bemutatott – munkakörök betöltésével működteti a MIA-t.

3.1.1. Bírósági Képzési Főosztály „Titkárság”

A **Főosztályvezetői Titkárság** felelős az intézmény irányításáért és az azon belül működő osztályok munkájának koordinálásáért, felügyeletéért. Közvetlen kapcsolattartóként felelős az OBH központtal való napi szintű kommunikációért. A MIA vezetője hetenként tart értekezletet az osztályok vezetőinek.

3.1.2. Bírósági Képzési Főosztály „Oktatási Kabinet”:

A Bírósági Képzési Főosztály **Oktatási Kabinet** szervezi és lebonyolítja a bírák és igazságügyi alkalmazottak komplex képzését és továbbképzését. Hatékony és modern oktatási módszerek segítségével gondoskodik az általános jogi, a speciális szakmai, az igazgatási, a pszichológiai, a kommunikációs és idegen nyelvi készségek fejlesztéséről. Kapcsolatot tart és együttműködik az egyetemek jogi karaival, a jogászképzést, továbbképzést végző hazai szervezetekkel, továbbá a Nemzetközi Kapcsolatok Főosztályának szervezésében és koordinálásával a nemzetközi jogász-, és bíróképző intézményekkel.

3.1.3. Tájékoztatási és Dokumentációs Osztály:

A **Tájékoztatási és Dokumentációs Osztály** (a továbbiakban: TDO) feladata képzések szakmai háttérének biztosítása. Rendszerezi a korábbi képzések tapasztalatait, az írásos és elektronikus munkaanyagokat, tananyagokat. A Tájékoztatási és Dokumentációs Osztály kezeli a MIA honlapját. Az osztály keretei között működik a könyvtár, a levéltár, a nyomda, valamint elvileg itt kerülnek előkészítésre az elektronikus távoktatásos tananyagok. Az osztály működteti a 25 férőhelyes olvasótermet és szakkönyvtárat. A könyvtár jelenleg munkanapokon munkaidőben tart nyitva, ahol számítógépes munkaállomások állnak az olvasók rendelkezésére, amelyeken internetelérés és az országos bírósági hálózat szolgáltatásai érhetőek el.

3.1.4. Üzemeltetési Osztály:

Az **Üzemeltetési Osztály** látja el a MIA épületének és berendezéseinek mindennapi működtetésével, üzemeltetésével összefüggő feladatokat, folyamatosan és magas színvonalon biztosítja a szálloda, a wellness részleg és az étterem részleg szolgáltatásait. Fontos kapcsolattartó szerepe van az OBH társfőosztályaival és a MIA külső vállalkozóival.

Munkakör	Feladat	Létszám
MIA vezetője (főosztályvezető)	Vezeti a MIA főosztályt és irányítja a MIA alá tartozó osztályok működését, kapcsolatot tart külső intézményekkel, felel a MIA teljes működéséért.	1
Asszisztens	Ellátja a főosztály titkárságának adminisztrációs feladatait.	1
Iratkezelő	Ellátja a főosztály és az osztályok iratkezelésével és az iktatással kapcsolatos feladatokat.	1
Képzési osztályvezető	Vezeti az Oktatási Kabinetet, irányítja a beosztottak munkáját.	0
Beosztott bírő	Szakmailag előkészíti, szervezi és megnyitja a képzéseket.	3
Képzésszervező	Előkészíti a képzéseket és rendezvényeket, részt vesz a rendezvények lebonyolításában, valamint feldolgozza a visszajelzéseket.	6
TDO osztályvezető	Vezeti a Tájékoztatási és Dokumentációs Osztályt, irányítja a beosztottak munkáját.	1
Könyvtáros	Ellátja az általános könyvtári feladatokat, rendszerezi a képzések archivált anyagait, továbbá gondoskodik a szaksajtó közzétételéről és a fotódokumentációról.	1
Nyomdász	Szerkeszti, előkészíti és kivitelez a különféle nyomdai kiadványokat.	1
Üzemeltetési vezető	Megtervezi és szervezi a munkafolyamatokat, operatíván irányítja és ellenőrzi azok végrehajtását. Felügyeli a külsős vállalkozókkal kötött szerződések betartását és az azok által végzett munkafolyamatokat. Felelős a napi üzemelési feladatokért és az épületfenntartásért.	1
Étteremvezető	Felügyeli a napi üzemelést, az éttermi szolgáltatások nyújtását, valamint a képzésekhez kapcsolódó kávészünetek lebonyolítását. Kapcsolatot tart a megrendelőkkel, árajánlatokat készít. Megtervezi a külsős munkaerő bérlésére irányuló igényeket. Ellátja a vendégkapcsolatokat.	1
Konyhafőnök	Önállóan végzi a heti menüsorok összeállítását, receptúrák elkészítését és a napi menük lefőzését.	1
Szakács	Aktívan segíti a konyhafőnök munkáját a napi menük elkészítésében.	1
Felhasználó	Elvégzi a rendezvénytermekben történő bekészítések elhelyezését, a terítést és a vendégek kiszolgálását a kávészünetek, valamint ebéd és vacsora alatt.	2
Raktáros	Az étteremvezető irányítása mellett végzi a statisztikák, kalkulációk készítését, illetve jóváhagyás után a nyersanyagok megrendelését.	1
Recepció	Felelős a szobafoglalások rögzítésért, a vendégek érkeztetéséért, eligazításáért és az ezzel kapcsolatos számlázásért.	3
Szállodai vezető gondnok	Irányítja a szobák és közös területek takarításának napi feladatait, ezzel együtt a külsős munkavállaló takarító személyzet munkáját.	1

Szállodai gondnok-helyettes	Aktívan részt vesz a takarítási feladatok és a takarító személyzet munkájának koordinálásában, helyettesíti a szállodai vezető gondnokot.	1
Karbantartó	Elvégzi a terem-berendezési munkákat, pakolási, technikai eszköz beállítási, kertgondozási és szállítási feladatokat.	2
Rendész	Ellátja az épület őrzés-védelmével kapcsolatos feladatokat	1

2013. szeptember 30. napján összesen 30 fő állt szolgálati jogviszonyban a MIA-n.

A MIA működésének éves bruttó bérköltsége – a 2013. szeptemberi adatok alapulvételével – összesen 170 millió forintot tesz ki, amely magába foglalja a munkáltatót terhelő bérterheket és a Cafeteria összegét is.

3.2. A külső személyi erőforrások

A MIA üzemeltetési alapfeladatait és a vendéglátás területén kis létszámban érkező vendégek (40 fő alatt) kiszolgálását saját személyzet látja el. Nagyobb létszámú és rövid időszak alatt egymást váltó rendezvények, oktatások esetén a személyzeti erőforrás többletigényt munkaerő kölcsönzés útján tudjuk biztosítani. Az elmúlt évek forgalmi adatai alapján egyes munkakörök (pl. mosogató) saját alkalmazottal való betöltése költséghatékonyság és munkaszínvonal emelése miatt indokolt lenne, azonban az OBH létszámkeret szabályozása miatt erre eddig nem volt lehetőség.

Az Üzemeltetési Osztály jelenleg a következő munkakörökre kölcsönöz munkaerőt:

- ❖ felszolgáló
- ❖ szakács
- ❖ mosogató

2010–2012 közötti időszakban a munkaerő-kölcsönzés szükségességét (órák száma) és a kifizetett összegeket és az igénybe vett munkakörökkel, havi, illetve éves bontásban az alábbi táblázatok mutatják be:

MIA munkaerő-kölcsönzés mennyisége 2010.												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Szakács	176	209	370	205	235	223	47		245	121	208	146
Felszolgáló	275	311	533	305	302	405	49		299	252	417	348
Mosogató	397	465	545	393	437	509	169	25	439	416	466	314
Pultos	60	7	115	61	38	46			43	61	56	

MIA munkaerő-kölcsönzés mennyisége 2011.												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Szakács	73	97	161	150	86	160	17		72	147	41	68
Felhasználó	175	275	332	392	251	407	90		270	206	26	83
Mosogató	300	386	407	392	332	466	176	51	400	351	298	242
Pultos	44	60	95	34	35		9		7		8	9

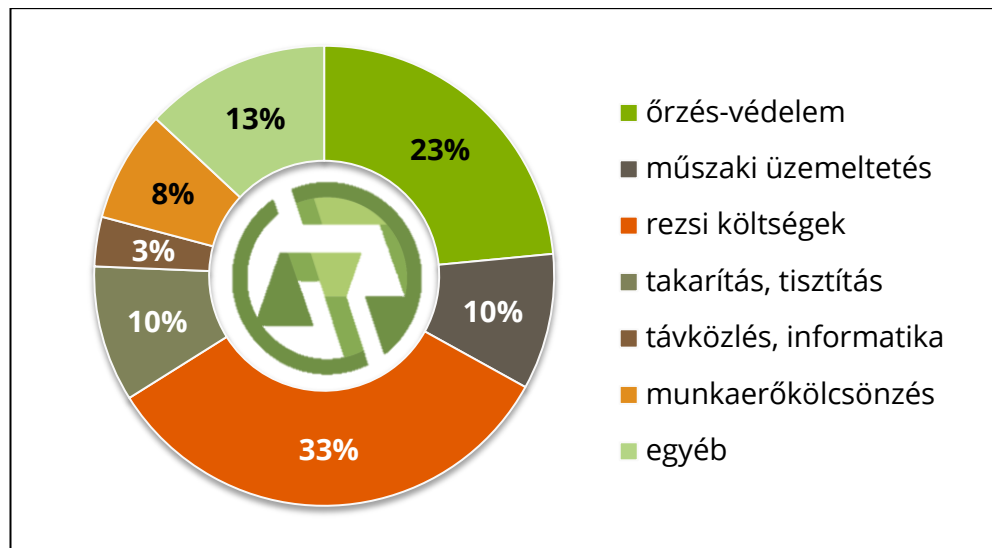
MIA munkaerő-kölcsönzés mennyisége 2012.												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Szakács		22			22	129	43		59	131	244	68
Felhasználó		25		22	44	145	52		85	149	216	146
Mosogató	192	386	322	322	380	499	257	29	385	448	492	293

ledolgozott órák száma

A munkaerő-bérlés költségeit az 1. számú melléklet tartalmazza.

3.3. A működés költségei

A korábbi évek adatai alapján a működtetés költsége éves szinten átlagosan 110-130 millió forintot tesz ki, amely arányait tekintve az alábbiak szerint oszlik meg.



A működési költségek két fő csoportból állnak, az épülettel kapcsolatos állandó kiadások, melyek az épület fenntartásához, karbantartásához, jogszabályokban előírt kötelező ellenőrzésekhez kapcsolódó kiadásokat öleli fel. Ezek a kiadások jellemzően tervezettek, meghatározott rendszerességgel, meghatározott összegben jelentkeznek.

A költségek másik csoportja általános kiadások, melyek nagyban függenek a MIA kapacitásának kihasználtságától. A kiadások többségére igaz, hogy a szolgáltatásokat igénybevevők számának növekedésével a kiadások arányosan növekednek.

3.4. Intézményi kihasználtság

3.4.1. Szálloda kihasználtsága

Az Akadémia **szálloda részlege** 55 szobával üzemel, összesen 90 férőhelyet tud biztosítani. Öt lakosztály áll rendelkezésre a különleges vendégek számára, 30 kétágyas szoba, 20 egyágyas szoba teszi lehetővé az elszállásolást. Minden szoba saját fürdőszobával és mellékhelyiséggel, illetve internet elérési lehetőséggel (Wifi) és televízióval felszerelt. Az lakosztályokban asztali számítógép is található, a recepción pedig laptop kikölcsönzése biztosított a vendégek részére.

A szállodai szobák első sorban a képzéseken résztvevő vendégek elszállásolását biztosítja, így a legnagyobb részt munkanapokon van igénybe véve. 2012. évben az 55 szoba éves átlagos kihasználtsága 22,4% volt. Ebben az időszakban munkanapokon a kihasználtság 28%, hétvégenként 1,73% volt.

3.4.2. Étterem kihasználtság

Az **éttermi részleg** jelenleg „menzaként” üzemel, menü rendszerű étkeztetést biztosít ebédre és öt fő szállóvendég felett vacsorára. A reggeli a hagyományos kontinentális hideg-meleg büféreggeli jelleggel működik. A maximális kapacitás 60 fő leültetését teszi lehetővé, a csatolt közlekedőben is terítve ez a szám kb. 100-ig vihető fel. Az étterem mellett található egy kávézó, amely nem üzemel. Az étterem a képzéseken résztvevő vendégek ellátását biztosítja, így a legnagyobb részt munkanapokon van igénybe véve, kivéve ha a bentlakó vendégek számára hétvégén is kell reggelit biztosítani. igény szerint a MIA felelős a külsős helyszínen megrendezésre kerülő OBH rendezvények lebonyolításáért.

2012-ben az étteremben több mint 32 ezer fő részére volt étkezés biztosítva. Ez bontásban munkanapokon 22,5 ezer fő, hétvégenként 9,5 ezer fő vendéget jelentett.

3.5. Az ellenőrzési rendszer

A vezetők a szervezeti egységük tevékenységét dokumentumok segítségével (szabályzat, utasítás, határozat, útmutató stb.) szabályozzák le, és kiépítik a folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzések (FEUVE) útvonalát. A szervezeti egységek vezetői rendszeres értekezletekkel és folyamatos egyeztetéssel biztosítják a napi működés hatékony ellenőrzését, emellett a szervezeti egységekben rendszeres szűrőpróbaszerű ellenőrzéseket végeznek.

A MIA működésénél az üzemeltetési – szállodai, konyhai, oktatási, tűz-, munka és környezetvédelmi – működési feltételeket szabályzó rendelkezéseket kell figyelembe venni. Ezekben kiemelendő a tevékenység normális működését gátló (kockázatos) tevékenység, esemény, amelyek bekövetkezését meg kell előzni. Amennyiben mégis bekövetkezik, mindent meg kell tenni, hogy a hatása ne legyen elviselhetetlen.

A **kockázati tényezők** lehetnek:

- ❖ természeti jellegűek: pl. villámcsapás, csapadék miatt csúszás veszély a lépcsőkön, udvaron és a Tóth Lőrinc utcai járdaszakaszon
- ❖ műszaki jellegűek: pl. áramszünet, csőtörés, informatikai és kommunikációs rendszer összeomlása

- ❖ emberi erőforrás jellegűek: pl. kevés a saját dolgozói létszám, a dolgozók egy része szakképzetlen

A következő **ellenőrzési gyakorlat** került kialakításra minden szervezeti egységnél:

- ❖ vezetői értekezletek (főosztályvezető és osztályvezetők részvételével)
- ❖ osztályértekezlet (az osztályvezetők által szervezett a beosztottak részvételével)
- ❖ heti írásbeli beszámoló készítése
- ❖ az iratok aláírásakor, önálló aláírási jog hiányában a főosztályvezetőnek történő felterjesztéskor

Az Üzemeltetés területén alkalmazott **ellenőrzési módszerek**:

- ❖ helyszíni ellenőrzés bejárás útján (rendezvények előtt rendszeresen, egyébként szűrőpróbaszerűen)
- ❖ vendég-észrevételek bekérése
- ❖ ételadagok nyersanyagértékének ellenőrzése méréssel
- ❖ havi belső „leltár”
- ❖ teljesítménymérés

A szervezeti egység írásban rögzített **ellenőrzési nyomvonalakkal**, munkafolyamatokba beépített **ellenőrzési pontokkal** rendelkezik. Amennyiben a dolgozó a szervezeten kívülről érkező szabálytalanságot tapasztal, egyből jelezi a szervezeti egység vezetője felé, aki annak súlyától függően szóban rendezi a problémát, vagy írásban panaszt tesz a külső vállalkozó felé. Ilyenre korábban több esetben is volt példa, mikor adott szállító nem megfelelően teljesített. A vezető által a beosztottjainál tapasztalt szabálytalanság esetén, annak súlyától függően, a fokozatosság elvére is tekintettel szóban vagy írásban felszólítja a szabálytalanság orvoslására, indokolt esetben fegyelmi eljárást kezdeményezésére tesz javaslatot az arra jogosult vezetőnél. A tapasztalt szabálytalanságoknak ismételt vagy súlyos esetben írásos nyoma van (feljegyzés, panaszbejelentés, felhívás igazoló jelentés készítésére, fegyelmi eljárás kezdeményezése).

4. Feltárt problémák

A 2012-es évben a Magyar Igazságügyi (Bíróképző) Akadémia megtartásáért kellett erőfeszítéseket tenni, így a 2013-as év célolta meg, hogy feltárja, és lehetőség szerint kiküszöbölje a működési anomáliákat. Az intézményi stratégia felállítása keretében lefolytatott vizsgálatok és a 2013. év működése során felmerült problémák alapján az alábbi területeken van szükség azonnali és hatékony változtatásra:

4.1. Üzemeltetési és vendéglátási problémák

Az üzemeltetési és a vendéglátással kapcsolatos napi feladatok alapvető feltétele a **megfelelő információáramlás** az intézményen belül. Jelenleg az Üzemeltetési Osztály rendre késve kapja meg a rendezvények adatait, a résztvevők létszámát, a reggeli, ebéd, vacsora, illetőleg a szállás igények pontos létszámát, illetve az ezzel kapcsolatos változtatásokat. Ezen a szervezés szempontjából nélkülözhetetlen adatokat esetenként csak órákkal a rendezvények kezdési időpontja előtt ismeri meg az Üzemeltetési Osztály, és ez rendkívüli módon nehezíti és gátolja a pontos tervezést, valamint a precíz kalkulációk elkészítését és a nyersanyag megrendelését, valamint a kötelező információközlést az OBH központ felé.

Általános probléma a **résztvevői lemondások elmaradása**, amely nyomán jelentős selejt marad meg az étkeztetés során. Az utolsó képzési napokon – főleg ha az péntekre esik – a résztvevők nem egyszer közel fele távozik a képzésről az ebéd határidőben történő lemondása nélkül. Az utóbbi időszakban bevezetett vezetői intézkedés a teljes képzésre vonatkozó lemondások elmaradásának nyomon követése kapcsán látványos eredményeket mutat, azonban az étkezés le nem mondása továbbra is problémát jelent.

Figyelemmel arra, hogy az épület-gépészeti eszközök garanciája lejárt, a **karbantartási költségek emelkedésével** lehet számolni. Az épületgépészeti rendszer 2012-ben bekövetkezett meghibásodása világosan megmutatta, hogy a jelenlegi üzemeltetési konstrukció nem megfelelő, a feladatok és felelősségek nem világosan megosztottak, az OBH által kifizetett ellenérték – részben az évenkénti folyamatos áremelésre tekintettel – nincs arányban az üzemeltetést végző cégtől kapott szolgáltatással.

A vendégek által leginkább nehezményezett hiányosság az **uszoda** és az étterem melletti **kávézó** rendelkezésre állásának hiánya. Az uszoda működése 2012 márciusától, a kávézó működése 2012. január 1. napjától kezdve szünetel.

A vendéglátás színvonalának javításához szintén elkerülhetetlenül szükséges a jelenleg érvényben lévő **árutasítás sarokszámainak felülvizsgálata**, mivel a biztosított költségkeret nem követi a piaci trendek és árak változásait. A kínálat bővítése, minőségi nyersanyagok felhasználása csak abban az esetben lehetséges, ha a beszerzés rugalmasabb gazdálkodási formában történik.

A **beszállítói kör bővítése** és ahol szükséges cseréje indokolt lenne, mivel 2006 óta ezen a területen nem történt érdemi változtatás. A már megtett intézkedésekből is látszik, hogy a beszállítók versenyeztetése gazdaságosabb működést tesz lehetővé állandó, különösen hosszú távú együttműködési megállapodások rögzítése esetén, amelyek egyelőre hiányoznak.

A **fogyóeszköz készlet** azonnali cserére szorul. A használt evőszer, porcelán- és üvegárú, valamint a textília olyan mértékben hiányos és elavult, amely veszélyezteti az étkezések és kávészünetek színvonalas lebonyolítását.

A dolgozók munkahelyen tartózkodása nem megfelelően ellenőrizhető. A recepción elhelyezett lapokon történő önkéntes beírás nem elégséges a **munkahelyi megjelenési fegyelem** biztosítása érdekében. Ugyancsak javítani kell a sokszor nem megfelelő **munkavállalói morálon, alulmotiváltságon**. A vendégekkel közvetlenül kapcsolatban lévő dolgozók nem eléggé eredményorientáltak, és nem érzik át kellően munkájuk felelősségét: a Magyar Igazságügyi Akadémia nem pusztán egy szálloda vagy étterem, hanem a magyar igazságszolgáltatás rendszerének fontos intézménye.

4.2. Korábbi ellenőrzési megállapítások

Az elmúlt időszakban végzett **belső vizsgálatok** fő megállapításai a következők voltak:

- ❖ 2012. év decemberében a Fővárosi Csatornázási Művek mintavétel alapján megállapította, hogy a MIA csatornarendszeréből távozó szennyvíz minősége a megengedett határértéket meghaladja. A megállapítást követően az üzemeltetési vezető intézkedett a zsírfogó berendezésének gyakoribb, negyedévente történő tisztításáról, továbbá az étteremben a vendégek által el nem fogyasztott ételek maradékának a fokozottabb kezeléséről.
- ❖ 2012 nyarán meghibásodott az épület-felügyeleti rendszer, amely nyomán nem lehetett irányítani a fűtést és hűtést a központi épületgépészeti szoftverrel. A PQS a hibát nem tudta sem feltárni, sem kijavítani, mivel csupán a rendszer működtetése tartozik feladatkörükbe. A MIA vezetője és üzemeltetési vezetője által 2012 decemberében elvégzett vizsgálat megállapította, hogy a jelenlegi szerződéses üzemeltetési konstrukció nem megfelelő.
- ❖ 2013. január 1-jével felülvizsgálatra került az őrzés-védelem ellátása, mivel az OBH korábban aránytalan nagy munkaerővel – ezáltal költségért – vette igénybe ezt a szolgáltatást. Az őrzés-védelem személyi feltételei tovább csökkenthetők.
- ❖ 2012. évben belső ellenőri vizsgálat készült a cukrászati sütemények beszállításáról. A vizsgálat feltárta, hogy a cukrászati termékek fajlagos ára a piaci viszonyokhoz mérten magas. Intézkedés született 2013. év márciusában a cukrászati termékek kedvezőbb áron történő beszerzésére.
- ❖ Az egyik karbantartó mulasztása kapcsán derült fény arra, hogy nem vezetik pontosan a jelenléti íveket és elhagyják a kijelölt munkahelyet a vezető tudta és engedélye nélkül. 2013. április 24. napján elrendelt intézkedés nyomán a hangtechnikust, 2013. július 8. napján elrendelt intézkedés nyomán az egyik karbantartót az OBH elnöke írásbeli figyelmeztetésben részesítette.

- ❖ A központi gépészeti berendezések folyamatos működtetésének biztosításával kapcsolatban tett észrevétel alapján intézkedési terv készült a gépészeti berendezéseket működtető Épület Felügyeleti Rendszer (EFR) állandó kezelésére. Az EFR rendszer alapvető funkcióinak (hűtés, fűtés, áramellátás) hivatali munkaidőn túli kezelését a MIA épületének intézménykezelési szolgáltatását végző személyzet látja el.
- ❖ 2013. július 30. napján az irattárazások elmaradása miatt vezetői intézkedés lett elrendelve.

4.3. A folyamat-feltérképezés megállapításai

A MIA folyamatainak feltárásához első lépésben megvizsgálásra került az Intézmény szervezeti felépítése, a fő tevékenységek, a működés jellegzetességei és nehézségei. A munkatársakkal folytatott interjúk nyomán egy alapvetőek kielégítően működő Intézmény rajzolódott ki, amely viszont a jellegzetes hiányokat is megmutatta.

Az első feladat a MIA teljes folyamattérképének kialakítása volt, amit a vezetéssel folytatott workshop keretében sikerült felrajzolni. Megállapításra kerültek az egyes folyamatok keretei és határai. Ettől a ponttól kezdve a vizsgálat jellemzően az úgynevezett értékteremtő folyamatokra koncentrált, azaz a MIA fő tevékenységére a képzések és rendezvények szervezésére és lebonyolítására. Az interjúk és workshopok során sikerült az egyes részfolyamatokat pontosan definiálni, amelyekhez a vizsgálat felelősöket és munkaköröket rendelt. Minden egyes részfolyamatot pontos rögzítésre került, majd a dolgozókkal közösen meghatározásra kerültek az egyes folyamatokhoz kapcsolódó mérő- és mutatószámok.

A vizsgálat eredménye az alábbiak szerint foglalható össze. A **folyamatok, szerepek és felelősségek** tekintetében feltárt hiányosságok:

- ❖ A szervezet nem rendelkezik folyamatelvű, írott folyamatleírásokkal, de ezen túl célszerű lenne egy minőségirányítási rendszert is kiépíteni.
- ❖ A működés egyes esetekben szokásjog szerint történik.
- ❖ A folyamatok nem rendelkeznek delegált folyamat-felelősséggel, hiányzik a folyamatgazda.
- ❖ A folyamatok jelentős része nem vagy csak nehezen tervezhető.
- ❖ A MIA és az intézményi jóváhagyói folyamatok összehangolása hiányos.
- ❖ Az OBH-n belüli folyamatok összehangolási hiányosságai jól megfigyelhetők (pl. számlázás, kifizetés).
- ❖ Hiányzik a belső ügyfél-elégedettség tényezők megfelelő mérése.
- ❖ Az ügyfelek outputtal szembeni elvárásai nincsenek definiálva.

A **célok és teljesítménystandardok** tekintetében feltárt hiányosságok:

- ❖ A vezetői célok – hiába kerültek definiálásra – nem lettek lebontva a szervezeti egységek és az egyének szintjén.
- ❖ A folyamatok nem rendelkeznek a vonatkozó teljesítmény-standardokkal.
- ❖ Nem definiáltak és nem kommunikáltak megfelelően a képzésekhez kapcsolódó költségek.
- ❖ Hiányzik az eredmények kommunikálása szervezeti és intézményi szinten.

A **külső és belső szabályozások** tekintetében feltárt hiányosságok:

- ❖ Nem történik meg a képzési költségek tudatosítása a képzettek irányában, emiatt a résztvevők részéről pazarló, destruktív magtartás tapasztalható.
- ❖ Nincs konzekvenciája a képzések és szolgáltatások határidőn túli visszamondásának, vagy a képzés és szolgáltatás igénybevétel „nem jelzésének”.
- ❖ A képzésben résztvevők ismereti szintjének visszamérése teljes egészében hiányzik. A képzésekhez nem kapcsolódóik beszámoltatás.

A **gépek, berendezések és eszközök** tekintetében feltárt hiányosságok:

- ❖ Az IT támogatás lassú és nehézkes.
- ❖ A folyamatok és a folyamatfejlesztések megfelelő IT eszközökkel történő magasabb szintű támogatása lenne elvárható.
- ❖ Az épületen belüli kommunikációs eszközök azonnal fejlesztésre szorulnak.

A **humán erőforrás** tekintetében feltárt hiányosságok:

- ❖ Az OBH szervezeti egységei közötti kommunikáció és az együttműködés összességében fejlesztendő terület.
- ❖ A szervezeten belül jelentős konfliktusok érzékelhetők, amely a jelentős időnyomással van összefüggésben (későn érkező megrendelések, jelzések, kevés információ, azonnali válasz elvárása).
- ❖ A rendszer egyes területeken kapacitáshiánnyal küzd, túlterhelt, míg más munkakörök esetében kihasználatlan.
- ❖ A MIA eredményeinek belső és külső kommunikálása egyaránt hiányzik, kevés a motiváció.
- ❖ Egyes lényeges munkakörök betöltetlenek vagy eleve hiányoznak. Nincs felelős képzési vezető és hozzá tartozó adminisztráció, valamint felsőfokú andragógiai végzettséggel rendelkező képzés-koordinátor, aki a képzésszervezők munkáját irányítja és felügyeli. Hiányzik az intézményvezetői döntéseket előkészítő és végrehajtást ellenőrző – szükség esetén kikényszerítő – felsőfokú végzettséggel rendelkező titkárságvezető.

4.4. A képzési rendszerrel kapcsolatos megállapítások

Első lépésként 2013. március 11-13. napján háromnapos tanácskozást szerveztünk a bírák és igazságügyi alkalmazottak képzéséről, amelyen az Országos Bírói Tanács (a továbbiakban: OBT) tagjai mellett a törvényszékek és ítélőtáblák elnökei, elnökhelyettesei, a képzés megújításán korábban dolgozó munkacsoport tagok és más jogász hivatásrendek képviselői is részt vettek. Alapvető problémaként fogalmazták meg a jelenlegi képzési rendszerrel kapcsolatban a következőket:

A **helyi és regionális képzések** lehetősége ugyan most is adott, de sem a tárgyi erőforrások, sem a személyi erőforrások nincsenek megfelelően feltárva, felkészítve ilyen képzések szervezésére, és félő, hogy központi koordináció és ellenőrzés hiányában az elinduló helyi képzések nagy szórást fognak mutatni mennyiségben és minőségben is.

A képzések nem megfelelően igazodnak a bírósági szervezetrendszer és a bírák **egyéni igényeikhez**. A képzések meghirdetésekor nem ismert az érdeklődők száma, állandó a túljelentkezések miatti elutasítás.

A jelenlegi rendszer **nem biztosítja az élethossziglani tanulást** a bírói szervezetben. Vannak olyan bírák, akik egy évben több képzésen is részt vesznek, mások egyáltalán nem járnak képzésekre. A törvényben is előírt kötelező képzések jelenleg csak eseti jelleggel – kezdőbírói képzés, jogszabály-módosításokra reagáló időszakos képzések – jelennek meg.

Nincs koncepcionálisan felépítve, megtervezve, megfelelően összekötve a bírósági fogalmazók, bírósági titkárok, határozott időre kinevezett bírák és határozatlan időre kinevezett, nagyobb gyakorlattal rendelkező bírák képzése. Az egyes kurzusok nem egymásra épülnek, gyakoriak az ismétlések. A képzések meghirdetésekor sem a képzéssel elérni kívánt cél, sem a képzés tartalma nincs meghatározva, így a képzésre jelentkezők előtt nem ismert, mire jelentkeznek. Az a tény, hogy ezzel csak kurzusokon szembesülnek a résztvevők, lényegesen csökkenti a motivációjukat.

A MIA évente két alkalommal megszervezi és lebonyolítja a bíróságok fogalmazói álláshelyeinek betöltésére irányuló **felvételi versenyvizsgát**. A bírósági fogalmazói álláshelyekre az utóbbi időben egyre kevesebb jelentkező ad be pályázatot. A versenyvizsga időpontja nincs figyelemmel sem a záróvizsgákra, sem a Legfőbb Ügyészség által meghirdetett felvételi időpontjára.



4.5. Az iratkezeléssel kapcsolatos megállapítások

A MIA Kezelő Irodáján kezelt iratok szűrőpróbaszerű ellenőrzéséből levont tapasztalatok alapján a Kezelő Iroda és a főosztály munkatársai ügyviteli gyakorlatában aggályosnak minősíthető az iratok biztonságos kezelésnek rendje. Az ügyviteli munkafolyamatok gyakorlata során az Iratkezelési Szabályzat rendelkezéseinek jelentős részét nem alkalmazzák, azokat nem képezik le a helyi sajátosságokra. A MIA Kezelő Iroda tevékenységét alapszinten ellátja, azonban arra a megszokás és az Iratkezelési Szabályzat gyakran helytelen értelmezése a jellemző. Az irattárazási folyamat rendszertelen, az irattárazásra kerülő iratok jelentős része hiányos.

Előbbiekből következően a szűrőpróbaszerű ellenőrzés kizárólag az alapvető ügyviteli folyamatok ellenőrzésére terjedhetett ki, a részletekben menő ügyviteli mozzanatok ellenőrzésére – az iratok és a folyamatok hiányosságai következtében – nem volt lehetőség.

4.6. A TDO működésével kapcsolatos megállapítások

Az OBH Szervezeti és Működési Szabályzatának 32. § B.) pontja alapján a Tájékoztatási és Dokumentációs Osztály az alábbi feladatokat köteles ellátni:

- működteti a bíróságok központi könyvtárát,
- jogi szakirodalmi dokumentációs adatbázist épít,
- hazai és nemzetközi szakirodalmi információs szolgáltatást nyújt a bíróságok részére
- együttműködik a bírósági elnökökkel a bírósági könyvtári rendszer létrehozásában és működtetésében,
- koordinálja a bírósági könyvtárak együttműködését,
- összeállítja a képzési feladatokhoz szükséges felkészülési és oktatási segédanyagokat,
- kidolgozza és ellátja a bírósági könyvtárosok továbbképzési feladatait,
- részt vesz a távoktatási programok kidolgozásában és végrehajtásában,

- i) részt vesz az OBH honlapjának szerkesztésében, gondoskodik adatok, közlemények összeállításáról,
- j) működteti az OBH digitális nyomdáját.

Ezek közül a feladatok közül a lefolytatott vizsgálat eredményeképpen kijelenthető, hogy a TDO jelenleg nem tesz eleget az f) és a h) pontban írtaknak, az a-e) és g), i-j) pontokban írtak vonatkozásában pedig maximum részeredményeket tud felmutatni, amelynek indokai sokrétűek.

A **MIA központi könyvtárának működtetése** megoldott. Fiatal könyvtárról lévén szó, a könyvtári anyag feldolgozottsága teljes, szerepe pedig elsősorban a képzésen résztvevők kiszolgálásában merül ki, amely nem generál jelentős látogatói létszámot. A könyvtárat igénybe vevők túlnyomó többsége a számítógépes munkaállomások, illetve az azon elérhető világhálós kapcsolat miatt keresik az olvasótermet. A bírósági könyvtári rendszer működik, bár az állomány feldolgozása lassan halad. Ennek oka az is, hogy nem minden bírósági könyvtárban dolgoznak szakképzett könyvtárosok, növelve ezzel a rekordok rögzítésekor történő hibázás esélyét, illetve az ilyen munkakörben is dolgozó személyzet az idejének csak kis részét tudja erre a munkára fordítani. Ugyanakkora problémát okozott az is, hogy az egyes bírósági könyvtárakban többféle rendszert használtak az állomány nyilvántartására, sőt, néhol nem állt rendelkezésre katalógus.

A **bírósági könyvtárak együttműködésének koordinálása** kimerül a könyvtárosok levelezőlistáján felmerülő – jellemzően a Corvina rendszerrel kapcsolatban felmerül – problémák kezelésében, illetve a Corvina rendszer működtetésében. Természetesen ez egy fontos feladat, hiszen ez a rendszer teszi lehetővé az állomány megfelelő feldolgozását, azonban a TDO nem funkcionál igazi módszertani központként, nem tekinthető szakmai csúcsszervnek, holott az eredeti szándék ez volt. Erre az sem kielégítő magyarázat, hogy a TDO nem rendelkezik utasítási jogkörrel, hiszen ettől függetlenül szakmai ajánlásokat, protokollokat, módszertani útmutatókat készíthetne. Ezek érvényesítése lenne a feladat azon része, amely világos, mindenki számára érthető stratégia alapján történhetne meg. Ehhez azonban okvetlenül szükséges lenne a TDO részéről saját maga megfelelő pozicionálása, amely eddig nem történt meg.

A **jogi szakirodalmi adatbázisokhoz**, dokumentumokhoz a hozzáférés biztosított, azonban a feladatokban szereplő adatbázis-építésnek csekély nyoma van: a bíróságokat összekapcsoló központi intranet 2013. augusztus 20. napján indult el, itt található olyan szakmai anyagok (pl. a gyermekközpontú igazságszolgáltatásról) és dokumentumok (pl. úti jelentések), amelyek részét képezhetik egy ilyen adatbázisnak. Saját és használható, jogi témájú szakkikket, szakirodalmi dokumentumokat kereshető formában feldolgozó állomány nem készült.

Szakirodalmi információs szolgáltatást nyújt az osztály, amely Szakirodalmi Ajánló néven érhető el a honlapon, illetve tájékoztatás ad az elektronikus formában elérhető folyóiratokról is, mindazonáltal nemzetközi kitekintés nincs.

A TDO nem állít össze a **képzési és oktatási feladatokhoz szükséges anyagokat**, leszámítva persze a könyvtárosok képzését, érintőlegesen foglalkozik csak ezzel, amikor valamelyik képzésszervező vagy résztvevő sokszorosítási igénnyel keresi meg az osztályt. Ide vehető azonban a képzésekhez, rendezvényekhez kapcsolódó fotódokumentáció elkészítése, amelyet a TDO elvégez, illetve az esetleges technikai segítségnyújtás. A távoktatási programok kidolgozásában és végrehajtásában az osztály nem vesz részt. Az OBH és a MIA honlapjának szerkesztése az osztály részéről jelen állás szerint jelenti egyfelől a külföldi képzési lehetőségekről szóló tájékoztatás feltöltését, illetve a havi Szakirodalmi Ajánló feltöltését.

A **digitális nyomda** működtetése az osztály leglátványosabb feladata abban az értelemben is, hogy kézzelfogható eredményeket produkál. A hatékonyság és a szervezettség növelésével jobb eredményeket tudna felmutatni.

Az osztály működésében tapasztalható zavaroknak külső és belső okai is vannak. A külső okok közül kiemelendő, hogy a feladat kiosztás, azok pontos paramétereinek a meghatározása több csatornán, gyakran az osztályvezetőt megkerülve (őt utólag tájékoztatva) történik, így a munka nem ütemezhető és a vezetői kontroll sem érvényesül maradéktalanul. Ez legsúlyosabban a digitális nyomda munkájában jelentkezik, amely egyszerre több, egymáshoz közeli határidős feladat esetén egyszerűen nem rendelkezik megfelelő kapacitással az időszerű munkavégzéshez.

A belső okok között elsősorban említést érdemel a vezető és a dolgozók közötti kommunikációs nehézség, a megfelelő vezetői stratégia hiánya, amely megnyilvánul a feladat kiosztás esetlegességében, az ellenőrzés hiányosságában és egyáltalán az osztálynak az Akadémián belül betöltött szerepe meghatározásának hiányában. Ebből következik az is, hogy a TDO képtelen megjeleníteni magát a bírósági szervezet felé, csak egy könyvtárként él bírósági dolgozók tudatában, amely számukra érdemi segítséget nem nyújt.

4.7. A kommunikációval kapcsolatos megállapítások

A 2013. július 29-én befejeződő vizsgálat áttekintette a **MIA jelenlegi honlapját**, valamint összehasonlító elemzést végzett más európai bíróképző akadémiák honlapjával (francia és német). A megállapítások az alábbiak szerint foglalhatóak össze:

A MIA honlapjának felépítése ésszerűtlen, az OBH stratégiai céljaihoz nem illeszkedő, felesleges duplikációkkal telített, korszerűtlen, a kommunikáció egyirányú és nélküli az interaktivitást. A tartalom információszegény, nem hatályos, a mappamegnevezés ellenére a mappatartalom nem egyezik a megjelölt témával, több mappa üres vagy más mappa tartalmát ismétli, a megjelenített tartalom nem „média-érzékeny”, nincsenek fotók, videók, stb. A megjelenés unalmas, érdektelen, elavult.

A bíróságokkal való **kommunikáció** – a szolgálati út betartására figyelemmel – nehézkes és lassú. Hasonló a helyzet a hivatalon belüli belső kommunikációval. Az egyes rendezvények kapcsán az oktatásfelelősökkel és helyi képzésszervezőkkel kialakított jó kapcsolatoknak köszönhetően ezek a nehézségek áthidalhatóak, az információáramlás lényegesen felgyorsítható. A MIA ennek köszönhetően folyamatos és jó kapcsolatot épített ki a törvényszékekkel és ítélőtáblákkal.

A MIA-nak jelenleg nincs önálló **sajtómegjelenése**, kizárólag az OBH Sajtó- és Kommunikációs Osztályán keresztül kommunikál. A MIA és az általa végzett tevékenység általánosságban nem ismert a társadalomban.

4.8. A nemzetközi kapcsolatokra vonatkozó megállapítások:

Az OBH **nemzetközi megítélése** alapvetően összefügg Magyarország és a Magyar Kormány általános nemzetközi megítélésével. Általános tapasztalat, hogy a bírósági és központi bírósági igazgatási delegációknak nehéz helyzete van az európai szervezetekben és európai bilaterális kapcsolatokban, sokszor találkoznak ellenséges és értetlen fogadtatással. Nemzetközi rendezvényeken számtalan kérdést tesznek fel bíró kollégák a médiából megismert kritikák kapcsán, amelyekből nagyfokú ismerethiányra és félretájékoztatásra lehet következtetni. Fontos, hogy az OBH önálló, a bírósági szervezeten belül egységes, szakszerű és tárgyilagos kommunikációt alkalmazzon ezekben a kérdésekben.

A MIA-nak kiemelten fontos szerepe van az OBH nemzetközi szerepvállalásában, mivel a Magyar Bíróképző Akadémia átnevezésével létrejött intézmény megítélése alapvetően kedvező nemzetközi szakmai körökben.

Az OBH, illetve az OBT jelenleg több nemzetközi szervezetben is tagsággal, képvisellel rendelkezik:

- ❖ EJTN (Európai Igazságügyi Képzési Hálózat) – tagság
- ❖ IOJT (Igazságügyi Képzés Nemzetközi Szervezete) – tagság
- ❖ ERA (Európai Jogi Akadémia) – tagság és az OBH elnöke felügyelőbizottsági tag
- ❖ ENCJ (Igazságszolgáltatási Tanácsok Európai Hálózata) – megfigyelői státusz (OBT)
- ❖ EALCJ (Európai Munkaügyi Bírák Egyesülete) – tagság
- ❖ AEAJ (Közigazgatási Bírák Európai Egyesülete) – tagság

Az OBH és az OBT emellett részt vesz több nemzetközi projektben is:

- ❖ Törökországi Twinning Projekt (Török Bíróképző Akadémia fejlesztése)
- ❖ Igazságszolgáltatási Irányító Testületek Balkáni Regionális Együttműködése (OBT).

II. A Magyar Igazságügyi Akadémia stratégiai céljai és jövőképe

1. Az OBH elnöke stratégiai céljainak leképezése a MIA működésére

1.1. Ítélezés magas színvonalának biztosítása:

Az ítélezés magas színvonala csak **magas szintű képzéssel** biztosítható, amely nemcsak a bírák, hanem a bírósági fogalmazók, bírósági titkárok és nem jogász igazságügyi alkalmazottak részére is elérhető. Az igazságszolgáltatásban dolgozó több mint 11 000 fő képzését nem csak központilag kell ellátni, hanem részben a törvényszékeken helyi és az ítélőtáblákon regionális szinten, és ezeket össze kell hangolni. A képzés szintjeinek megválasztásához egyrészt a kötelező jogszabályi rendelkezések, másrészt a szubszidiaritás elve adnak iránymutatást. Az olyan képzéseket kell központilag a MIA-n szervezni, amelyeket jogi norma ilyen formában ír elő kötelező jelleggel, illetve amelyek központilag hatékonyabban és kevesebb költséggel szervezhetőek meg.

A bírósági titkárok és határozott időre kinevezett bírák szakág szerint elkülönülő kötelező oktatásának szakmailag megalapozott **továbbfejlesztése szükséges**, és emellett folyamatosan új tematikus képzéseket és konferenciákat kell szervezni válaszként a bírák részéről felmerülő igényekre. A képzések a jogalkalmazás során felmerült gyakorlati problémákra és jogértelmezési kérdésekre kell összpontosítsanak, a nagyobb törvénymódosításokat még a hatályba lépésük előtt ezekre reagáló komplex képzésnek kell követnie, amely segít feldolgozni a bírának a jogalkotás újító eredményeit, és elősegíti a jogalkalmazás egységességét.

1.2. Az emberi erőforrások optimális elosztása:

Egy olyan **komplex tudás-adatbázist** kell létrehozni és működtetni, ahol egy helyen elérhetők a különleges szakismeretekkel rendelkező bírák, akiket a MIA oktatóként is felkérhet a központi képzésekhez. Emellett számon kell tartani a külföldi képzéseken, konferenciákon részt vevő bírákat és igazságügyi alkalmazottakat is, akiknek nyelvtudása és külföldön megszerzett ismeretei az egész bírósági szervezet számára hasznosíthatóak.

Az igazgatási vezetőktől elvárás, hogy tervezzék meg a szignálási rend és az ítélezési tevékenység folyamatosságának szem előtt tartásával azt, hogy várhatóan mely bírák kerülnek a jövőben **kijelölésre** egyes speciális ügykörökre. Célszerű a kijelölés elé menni a megfelelő képzésekkel, így a bírák már a kezdetektől hatékony segítséget kapnak az ilyen ügytípusokban történő eljáráshoz.

A bírák és igazságügyi alkalmazottak képzése során kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy az egyes szakági területen tehetséges, kimagasló képességekkel rendelkező jogászokat minél hamarabb felismerjük, és meglévő tudásukat célirányos, minőségi képzéssel tovább mélyítsük, megfelelően motiváljuk, és ezzel a bírósági szervezetben tartjuk őket (**mester-képzés**). Ezen bírák a későbbi tudományos és oktatói munkájukkal, igazgatási feladatok vállalásával sokszorosán megtérülő befektetést jelentenek az igazságszolgáltatás számára.

1.3. A tárgyi feltételek optimális hasznosítása:

A MIA nem csupán igazságügyi képzési és konferenciaközpont, de emellett egyben szálloda, étterem, könyvtár, elektronikus dokumentumtár és tudományos műhely. A képzéseken és bírósági rendezvények által le nem kötött időkeretben **optimálisan kellene kihasználnia** a konferenciatermeket, előadótermeket és nyelvi labort, valamint szállodai szobákat és az éttermet elsősorban a hazai és külföldi bírák, ügyészek, valamint a más jogász hivatásrendek gyakorlói részére nyújtott szolgáltatások biztosításával.

Olyan **integrált informatikai rendszert** kell bevezetni, amely egyrészt támogatja az új képzési rendszert, másrészt megfelelő adatok alapján segít felmérni a bírósági szervezeten keresztül elérhető materiális és szellemi tudásanyagot.

A TDO feladata, hogy a jogi teaurusz alapján szakági területenként rendszerezze a meglévő **jogi tudásanyagot**, ezáltal egymáshoz rendelhetők legyenek az írásos és elektronikus tananyagok, a publikációk, a korábbi képzési anyagok, a konferenciák anyagai és a szakismerettel rendelkező előadók.

1.4. Átláthatóság, kiszámíthatóság és ellenőrzöttség:

Ahogy az egész bírósági szervezetet, úgy a MIA működését is a **transzparencia** kell jellemezze. Ennek a képzésekre és ösztöndíjakra való jelentkezés rendszerében, valamint az oktatók és képzési szolgáltatók kiválasztásában, leadott tananyagok és úti beszámolók tekintetében, továbbá az üzemeltetés működésében egyaránt meg kell jelennie.

Hatékony vezetői ellenőrzési rendszert és felelősségelosztást kell alkalmazni, amelynek alapja a MIA **folyamat-térképének és működési protokolljainak** felállítása.

1.5. A bírósághoz való hozzáférés egyszerűsítése:

Fontos, hogy a MIA-n felhalmozódó tudás és információ ne kizárólag a bírák részére legyen elérhető, hanem a szélesebb jogász körben, végső soron pedig minden jogkereső állampolgár részére megfelelően szűrt formában. Ennek keretében az **MIA honlapját** felhasználóbaráttá, átláthatóvá és informatívvá kell tenni, és az előadókat nyilatkoztatni kell arról, hogy hozzájárulnak-e az előadásvázlat nyilvános közzétételéhez.

1.6. A képzési rendszer fejlesztése, együttműködés a többi hivatásrenddel:

A bírák és az igazságszolgáltatásban közreműködő személyek **képzésének összehangolása** és a képzésekre történő jelentkezések kölcsönös átjárhatóvá tétele mindegyik szervezet, hivatásrend elemi érdeke. A MIA által szervezett, ügyészek, ügyvédek és közjegyzők előtt megnyitott képzések az első lépések az egységes igazságügyi képzés kapcsán.

A kapacitások korlátozottsága miatt a jövőt a **távoktatásos képzési formák** jelentik. Már használjuk ezek között az e-learning módszert, de ezen túl kiépíthetők lennének a videokonferenciák és a multimédiás előadások is. A keretrendszer felállításakor az interoperabilitás és kompatibilitás biztosítása érdekében előzetesen kell egyeztetni a társ-hivatásrendekkel.

2. A MIA jövőképe

A stratégia felállításához fel kell tenni a kérdést: milyen intézményt szeretnénk látni a távoli jövőben, milyen idea lebeg a szemünk előtt:



- ❖ **Komplex szervezetfejlesztés** révén optimalizált intézményi szerkezet, motivált és hatékony humánerőforrás-portfólió kialakítása. Az értékteremtő folyamatokba automatizált és teljes körű vezetői- és önellenőrzések beépítése és működtetése.



- ❖ **Megújuló képzési rendszer:** a MIA a jövőben a központi képzések és az OBH protokollrendezvényeinek szervezője és helyszíne, valamint a regionális képzések koordinátora. A képzésekben minőségbiztosításnak kell érvényesülnie a témaválasztás, az előadók kiválasztása és a programtervezés terén egyaránt.



- ❖ **A bírósági szervezetrendszer tudományos háttérbázisa:** a MIA becsatornázza és rendszerezi a bírósági szervezetben felhalmozódó tudást. Ennek megvalósításaként aktívan részt vesz a képzési programok előkészítésében, tudományos konferenciákat szervez, kézikönyveket és oktatási segédanyagokat készít, tudományos kutatást irányít és szakmai folyóiratot gondoz.



- ❖ A MIA irányítása alatt az Alsóörsön található, bírósági kezelésben lévő ingatlan felújításával kiépül a **Dunántúli Regionális Képzési Központ**, amely nagymértékben növeli a központi képzési kapacitásokat, és rekreációs feladatokat is ellát.



- ❖ A MIA nemcsak a képzésekért, de emellett a bírák és igazságügyi alkalmazottak rekreációjáért is felel: **sportolási, kulturális és társasági programok** szervezésével biztosítja az OBH dolgozóinak és a bírósági szervezett tagjainak a tartalmas és egészséges időtöltés lehetőségét.



- ❖ **Vállalkozási tevékenység:** a MIA épületek szabad kapacitásának minél nagyobb volumenű és minél gazdaságosabb kihasználásából olyan profitot tud kitermelni, amely biztosítja később egy átfogó felújítás finanszírozását.



- ❖ A MIA **költséghatékony működése** érdekében a fenntartási és működési (személyi és tárgyi) kiadások racionalizálásra kerülnek.



- ❖ **Környezettudatos működés:** a MIA fűtési és világítási rendszere átalakul, megújuló energiaforrásokra támaszkodik, megvalósul a szelektív hulladékgyűjtés, az oktatásban és a működésben a környezetkímélő megoldásokat részesítjük előnyben.



- ❖ **Folyamatos együttműködés a társ-hivatásrendek tagjaival:** ügyészek, ügyvédek és közjegyzők is részt vesznek a MIA képzéseiben, rendezvényein, kulturális és társadalmi eseményein. A MIA koordinálja a bíróságok és az egyetemek jogi karainak együttműködését.



- ❖ **A nemzetközi igazságügyi kapcsolatok fejlesztése:** az OBH a bíróképzésért felelős nemzetközi szervezetekben való minél magasabb szintű képviselete mellett újabb bilaterális kapcsolatokat épít ki és tart fenn. Hosszú távon a MIA a balkán és Kelet Európa regionális koordinációs és tudástranszfer-központjává válik.

3. A MIA stratégiai tervének területei és irányvonalai

3.1. A szervezetfejlesztés területe

Elsőként az intézmény új szervezeti rendszerét kell kialakítani az intézményi céloknak és feladatoknak megfelelően. Másodsor az egyes szervezeti egységek vezetői feladatait, hatásköreit és a vezetői ellenőrzési rendszer kell kiépíteni. Harmadszor a szervezetrendszerhez illeszkedően kell kialakítani a munkaköröket, és ennek megfelelően kell elkészíteni az új munkaköri leírásokat. Végezetül meg kell teremteni annak biztosítékait, hogy az új rendszer működése idővel ne térjen vissza a dolgozók által már megszokott régi rendszerhez, berögzült szokásokhoz. A működés irányítása érdekében új nyomtatványokat és mintákat kell alkotni.

Az intézményi stratégia legalsó lépcsőfoka, hogy a stratégiai célok eléréséhez **legmegfelelőbb szervezetrendszer kerüljön kialakításra** a jelenlegi erőforrások és feladatok újracsoportosításával. Össze kell hangolni az intézményvezetési feladatokat és az értékteremtő szolgáltatás (képzés- és rendezvényszervezés) funkcióit, és az ezekért felelős kiszolgáló egységeket (képzésszervezés, tudományos és technikai háttértámogatás, üzemeltetés-vendéglátás), és a MIA-n belüli szervezeti egységeket ennek megfelelően kell kialakítani. A nemzetközi kapcsolatok egy részét jelenleg a MIA Oktatási Kabinetje (nemzetközi képzések, konferenciák tanulmányutak meghirdetése és szervezése, hospitációs programban érkező bírák fogadása), egy részét a Nemzetközi Kapcsolatok Főosztálya látja el (kiküldetések szervezése és tervezése, úti jelentések kezelése, OBT és OBHE nemzetközi kapcsolatainak bonyolítása). A kettősség elkerülése érdekében vagy a teljes feladat kerüljön átadásra az Nemzetközi Kapcsolatok Főosztálya részére vagy kerüljön besorolásra osztályként a MIA Főosztálya alá. E kapcsán két lehetséges szervezeti struktúra is elképzelhető:

- MIA Főosztály alá szervezett három osztály (Képzési Osztály, Tudományos Dokumentációs Osztály és Üzemeltetési Osztály) és ezzel párhuzamosan működő Nemzetközi Kapcsolatok Főosztálya
- MIA Főosztály alá szervezett négy osztály (Nemzetközi Kapcsolatok Osztálya, Képzési Osztály, Tudományos Dokumentációs Osztály és Üzemeltetési Osztály)

A harmadik lépés a végrehajtási és vezetői feladatokat lefedő **munkakörök kialakítása** és új munkaköri leírások készítése minden dolgozó részére. Kell egy olyan új munkakör, amelynek fő feladata a tevékenység mérésének elvégzése és visszajelzések közvetítése az intézményvezetés felé, illetve a vezetői utasítások végrehajtása és annak ellenőrzése, (hasonlóan egy gépkocsi fedélzeti számítógépéhez és műszerfalához). A munkakört betöltő személy vezeti a főosztály titkárságát, közvetíti a főosztályvezető elvárásait és döntéseit a vezetők és beosztottak felé. A képzésszervezésért felelős egység vezetése és a végrehajtók között ugyancsak hiányzik a koordináló középvezetői munkakör.

A már működő folyamatokra egységes **vezetői ellenőrzési rendszert** kell kialakítani. Az ellenőrzésekkel – figyelemmel kísérve a folyamat lépéseit a folyamatokban rejlő hibákat – feltárhatóak a hiányosságok, valamint ezek lehetnek alapjai a teljesítménynövelésnek, ösztönzésnek. Az írásos beszámolási rendnek több szintjét kell kiépíteni: a legfelső szint a MIA vezetőjének heti beszámolója az OBH elnöke felé. Az osztályok vezetőinek heti beszámolóit olyan módon kell elkészíteni, hogy abból kiemelhető legyenek a MIA vezetőjének heti beszámolójához szükséges adatok.

A jelenlegi rendszerből teljes egészében hiányzik a mérés funkció, amely nélkül sem a vezetői ellenőrzés, sem az eredményességen, hatékonyságon alapuló dolgozói motiváció nem működhet. A **folyamatmenedzsment működtetéséhez** központi mérési rendszerre van szükség a képzésszervezési folyamat több pontján, és az üzemeltetési vezető részéről rendszeres szűrőpróbaszerű ellenőrzések szükségesek az üzemeltetési folyamat kritikus pontjain. Hetente szükséges szóbeli előkészítő egyeztetések a következő heti képzésekről a képzés-koordinátor, az üzemeltetési vezető és az étteremvezető bevonásával. Hetente szükségesek vezetői egyeztetések az osztályvezetők részére a titkárságvezető irányításával.

3.2. A képzés területe

A koncepció a **helyi és regionális képzések akkreditációja** útján biztosítja a MIA koordináló és ellenőrző szerepét, tehermentesít, egyúttal a jelenleginél szélesebb képzési kínálatot fog tudni biztosítani. Az akkreditáció – amelyért egy az OBH elnöke által felkért Szakmai Akkreditációs Testület felel – fontos szerepe emellett a minőségbiztosítás. Az új koncepció különbséget tesz a képzés megszervezésének szintje és a végrehajtás szintje között, amelyet az alábbi ábrával magyarázható:



A tervezhetőség érdekében a koncepció bevezeti a bírák és bírósági titkárok vonatkozásában az **Egyéni Képzési Tervet**. Ennek lényege, hogy a rendelkezésre álló – még időpontok nélkül meghirdetett – képzési kínálatból a bíró maga választja ki a kötelező és választható központi képzéseket, valamint az akkreditált helyi és regionális képzéseket. Az igények pontosabb ismeretében meghirdetett kurzusok esetében könnyebbé válik a logisztikai szervezés (pl. külső helyszínen, vidéki bíróság épületében megtartott kurzusok), illetve elkerülhetőek lesznek a túljelentkezések miatti tömeges elutasítások.

A bírák vonatkozásában az új koncepció által bevezetett **kreditrendszer** biztosítja, hogy a bírák folyamatosan részt vegyenek központi képzéseken, de emellett tág teret enged a helyi és regionális képzéseken való részvételnek, illetőleg a képzéssel egy tekintet alá eső, önképzést megvalósító tevékenységeknek, mint a másoddiplomás és posztgraduális képzések, tudományos munka, munkacsoportban való közreműködés, nemzetközi tanulmányutakon való részvétel, oktatási tevékenység stb.

A képzéseket megfelelő módon **előre kell tervezni**, amit az andragógiai szakértők közreműködésével elkészített képzési program minta hivatott biztosítani. Egy képzés meghirdetésekor már ismert lesz a képzéssel elérni kívánt cél, a megvalósításhoz szükséges erőforrások és a képzés megtervezésének részletei. Azáltal, hogy már a képzés kiválasztásakor és Egyéni Képzési Tervbe történő felvételekor ismertek a fő témák és az oktatók személyi köre, a képzés résztvevői előtt ismert lesz a képzés tartalma.

A hatékony képzés egyik feltétele a **21. századi technikák alkalmazása** az oktatásban. A MIA alapvetően jól felszerelt informatikai eszközökkel, de az elmúlt 6 évben a Hivatal nem költött fejlesztésre. A fejlesztéseknek két iránya van: kiszolgáló egységek (pl. előadóknak monitor kell az előadói asztalhoz, mert mögéjük vetítünk; a recepción el kellene helyezni egy digitális információs táblát) és képzéstámogató egységek (pl. e-bookok, intelligens előadói táblák, új elektronikus távoktatásos rendszer).

Az új képzési rendszer nem működhet egy megbízható és egyszerűen kezelhető **képzés informatikai rendszer** nélkül. Olyan informatikai rendszert kell üzembe helyezni, amely kezeli a képzés résztvevőinek adatait, az oktatói adatbázist, a képzések adatbázisát, benne az aktuális képzési kínálatot. A rendszeren keresztül az oktatásfelelősök, a MIA képzésszervezői, az igazgatási vezetők ellenőrzik és irányítják a bírák képzési tevékenységét, a bírák pedig feltöltik saját adataikat, kiválasztják és jelentkezik a képzésekre, illetve kezdeményezik kreditpontok jóváírását a képzéssel egy tekintet alá eső tevékenységeik kapcsán.

3.3. A tudományos élet területe

A Tájékoztatási és Dokumentációs Osztályt meg kell újítani, képessé kell tenni az eddigi feladatok magasabb szintű ellátásán túl a MIA tudományos tevékenységének teljes körű kiszolgálására, amelyet az új elnevezés – **Tudományos Dokumentációs Osztály** (a továbbiakban: TDO) – is tükröz.

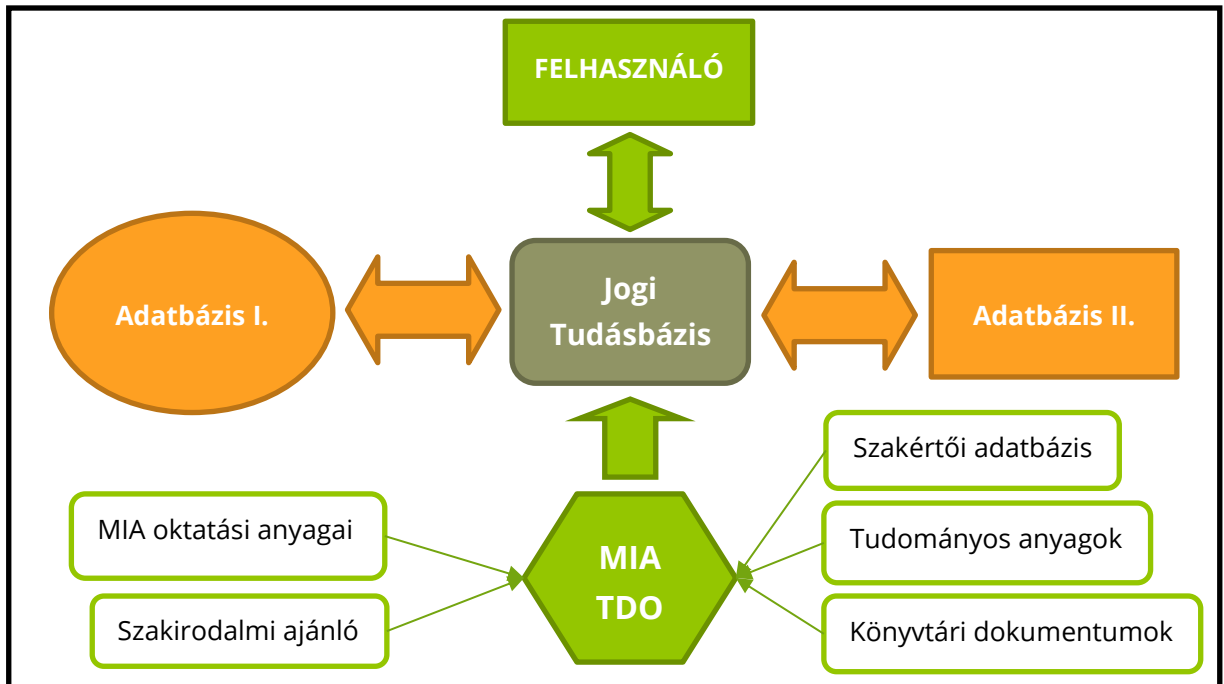
Meg kell teremteni a tudományos munka elvégzésének alapjait: a felhalmozott és a jövőben keletkező dokumentumok rendszerezett és kereshető adatbázisát, a bírák szakmai adatbázisát (**Jogi Tudásbázis**). Alapvetően 5 pillér kialakítása, fejlesztése szükséges:

- ❖ a bírák és igazságügyi alkalmazottak szakértői adatbázisa,
- ❖ a bírósági szervezetben keletkezett cikkek, publikációk, tanulmányok stb. adatbázisa
- ❖ a MIA-n keletkezett tudományos anyagok (kézikönyvek, oktatási segédanyagok, előadások leirata),
- ❖ szakirodalmi figyelő,
- ❖ bírósági könyvtári adatbázis (Corvina).

Az igazán használható adatbázis létrehozásához megfelelő kereső szükséges, amely alapján a keresés a pillérek mindegyikében egyszerre zajlik és ennek megfelelően széleskörű eredményt hoz. Egy példa: ha a Jogi Tudásbázisban keresést indítanak egy bíró nevére, akkor az eredmény az lenne, hogy

- ❖ megjelenne az adatlapja és megtudnánk a szakterületét,
- ❖ az összes általa az adatbázisba bejelentett publikációt,
- ❖ megjelennének a MIA-n tartott előadásainak anyagai,
- ❖ listát kapnánk a folyóiratokról és könyvekről, ahol publikált,
- ❖ megtudnánk a szerzőként és szerkesztőként jegyzett azon dokumentumokat, amelyek fellelhetők a bírósági könyvtárak bármelyikében.

Hosszútávon mindenképpen hasznos lenne egy olyan adattár kialakítása, amelyik másik információs tárral is képes kommunikálni.



Kapcsolatot kell kialakítani más tudományos műhelyekkel (egyetemek jogi karai és doktori iskolái, MTA Jogtudományi Intézet stb.), saját kutatói állományt kell létrehozni, az indítandó folyóirat magas szakmai presztízsét ki kell alakítani és folyamatosan fenn kell tartani, hazai és nemzetközi konferenciák szervezésével és az ilyen konferenciákon való intenzív előadói részvétellel **be kell kapcsolódní a tudományos élet vérkeringésébe.**

Az új TDO feladata az eredményes tudományos munka megteremtése érdekében az egyes ügyszakok **kollégiumvezetőivel való kapcsolattartás**, rendszeres formális megbeszélések (konferenciák, tanulmányutak, stb.) keretében az aktuális jogalkalmazási nehézségek áttekintése, szakmai viták becsatornázása.

Az új TDO-nak a megújuló képzési rendszerben a **Szakmai Akkreditációs Testület** munkáját teljes egészében ki kell szolgálnia olyan módon, hogy a testület hatékonyan ellássa a képzések módszertani tudományos támogatását.

Az osztály jelenleg nem gondolja az **e-learning tananyagokat**. Rendelkezésre áll ugyan mintegy 8-10 kész anyag, azonban ezek „élesítése” a mai napig nem történt meg. Azonnali feladat ezek felülvizsgálata és elérhetővé tétele a felhasználók számára. Az osztálynak a jövőben aktívan részt kell vennie a távoktatásos anyagok fejlesztésében és gondozásában. Az új képzési koncepcióban is többször említett 0. „belépő” modul megvalósítása ugyancsak rövidtávú cél, de amennyiben az ÁROP-os keretek között elkészült anyagok estében lehetséges, úgy azokat is az osztálynak kell gondoznia a jövőben (tisztázandó a platform és az Informatikai Főosztállyal való együttműködés).

Fontos, és az OBH elismertségét meghatározó teendő a MIA saját kiadványainak megjelentetése, azoknak a tudományos életben történő bemutatása. Meg kell tervezni a MIA **kiadvány és segédanyag-készítési tevékenységét** a következő területeken:

- ❖ „benchbook” kézikönyvek
- ❖ metodikai segédanyagok
- ❖ képzés-beszámolók
- ❖ szakkönyvek, kommentárok
- ❖ tudományos folyóirat

Javasolt egy **kutatói álláshely rendszeresítése** a TDO-n (beosztott bíró, bírósági titkár). Az itt dolgozó szakemberek segítségével el lehet kezdeni a többi tudományos műhellyel való kapcsolatok kialakítását, konferenciák szervezését, az OBH számára stratégiaileg fontos kutatások végzését.

3.4. Az üzemeltetés és vendéglátás területe

A **racionalizált gazdaságos üzemeltetést** a MIA minden egyes részlegén átfogóan kell megvalósítani. A megvalósításhoz szükséges belső mechanizmusok, folyamatok, rendelkezésre álló források felmérése megtörtént. Az OBH-nak ezen célokat szem előtt tartva, a megvalósítás érdekében a még hiányzó forrásokat ki kell egészítenie. A beszerzéseknél előzetes gazdasági számítások figyelembevételével el kell döntenie, hogy az egyes területeken egyszeri, rendszeres vagy esetleg alkalmi (kölcsönzés) beszerzések a gazdaságosabbak. A számításokban eszközök esetén mindig szerepeltetni kell az élettartam alatt felmerülő karbantartások költségét. Szükséges a belső mechanizmusok, részlegek működési folyamatainak standardizálása. Ezen módon a visszatérően jelentkező napi feladatok végrehajtását rutinszerűen, jó minőségben lehet elvégezni csökkentve a feladat elvégzéséhez szükséges időt és emberi erőforrást. Az erőforrások, eszközök felmérését követően meg kell határozni, számszerűsíteni, hogy a szolgáltatások elvárt, magas színvonalon történő elvégzéséhez milyen további beszerzések szükségesek.

A **vendéglátás színvonalát érezhetően emelni** kell, mivel alapvetően fontos az OBH számára, hogy a bírák milyen módon ítélik meg a képzéseket és az ahhoz kapcsolódó ellátási és rekreációs szolgáltatások biztosítását. Alapvető lépésként az uszoda és wellness részleg, valamint a kávézó újranyitása szükséges. A minőségi és szélesebb körű alapanyagok használata azonnal és érezhetően emelkedő színvonalbeli fejlődést eredményez, amennyiben erre a módosításra kerülő árutásítás bővebb anyagi források formájában lehetőséget biztosít.

A **MIA egységes arculatát** a működés minden szintjén ki kell alakítani. A vendégekkel közvetlenül érintkező dolgozóknak egységes formaruházatot (nyakkendő, kendő) kell előírni, illetve biztosítani. A MIA logónak és a MIA színeinek meg kell jelenniük az épület különböző helyein, a kiadványokon az étlaptól kezdve a tájékoztató tábláig. A modernizálás jegyében digitális eligazító táblákat kell elhelyezni a földszinten, hogy a vendégek megfelelő információkat kapjanak az épületben folyó képzésekről, azok helyéről. Igényes brosúrában kell bemutatni a MIA tevékenységét és szolgáltatásait, amely a recepción elérhető. Megfelelő és az arculathoz illeszkedő atmoszférát kell biztosítani a közös helyiségekben.

Ugyanígy kiemelkedő fontosságú a **közösségi élet elindítása** és formálása. Havi rendszerességgel szervezett borvacsorák, kóstoló estek és az érdeklődők számára gasztronómiával kapcsolatos események lebonyolítása az alappillére a jövőben kialakításra kerülő Akadémia Klubnak, amely találkozóhelye az igazságügyben szolgálatot ellátóknak kedvezményeket és kizárólagos szolgáltatásokat felvonultatva.

Mind a szolgáltatások színvonalának növelése, mind a gazdaságos üzemeltetés alap követelménye az **információk folyamatos áramlásának** biztosítása. Az információknak megfelelő időben célba kell érnie akár munkatársak között, akár osztályok, akár az OBH különböző főosztályai között. Standardizálással és nyomtatványokkal kell megteremteni annak feltételét, hogy a megrendelések időben és pontosan érkezzenek célba.

Az üzemeltetés alábbi területein van szükség **folyamatos ellenőrzésre**:

- ❖ biztonsági szolgálat szerződés szerű teljesítése
- ❖ üzemeltető diszpécser jelenléte
- ❖ üzemeltető hibaelhárítási tevékenység szerződés szerűsége
- ❖ műszaki részleg munkavégzése (kert, terem berendezés)
- ❖ informatikus és pénzügyes munkavégzése a MIA-n
- ❖ higiéniai előírások betartása a konyhán és az étteremben
- ❖ terítés és bekészítés szakszerűsége
- ❖ kávézó szerződés szerű üzemeltetése
- ❖ tisztaság
- ❖ uszoda működése
- ❖ munkavállalók munkaidő-beosztása
- ❖ kölcsönzött munkaerő munkaidő-beosztása
- ❖ tűz-, munka-, környezetvédelmi és energetikai előírások betartása
- ❖ szállítói termékek minőségének és árának ellenőrzése
- ❖ szállodai-, éttermi- és konyhai eszközök leltár-ellenőrzése
- ❖ vendégelégedettség folyamatos ellenőrzése

3.5. Az intézményi kapcsolatok és a kommunikáció területe

A jelenlegi rendszerben nem megfelelően szabályozott a **szervezeti kommunikáció**. A hivatal szervezeti egységei és a bíróságok minden részletkérdéssel közvetlenül a MIA vezetőjéhez fordulnak, és sok rutinfeladatnak tekinthető levelet és feljegyzést kell a MIA vezetőjének aláírásával kiküldeni. Ez a rendszer a nem egyszer napi 50-100 levélváltás miatt teljesen formálissá teszi a MIA vezetőjének kontrollját. Ehelyett egy többlépcsős, szabályozott kiadmányozási rendet kell kialakítani

A **belső – hivatali – kapcsolattartás** újraszabályozása az alábbiak szerint javasolt:

- ❖ vezetői értekezletek: üzemeltetési vezető, szükség esetén MIA vezetője
- ❖ üzemeltetéssel kapcsolatos kommunikációk (informatika, pénzügy): üzemeltetési vezető
- ❖ sajtóosztállyal való kapcsolattartás: sajtóreferens
- ❖ az OBH elnökével és elnökhelyettesével történő kapcsolattartás (pl. heti beszámolók): MIA vezetője
- ❖ oktatásfelelősökkel való kapcsolattartás (képzésjelentkezések, lemondások stb.): Képzési Osztály vezetője, kijelölt beosztott bírák és részletkérdésekben a képzésszervezők
- ❖ szállásengedélyezések: bírák és igazságügyi alkalmazottak esetében (kirendelés vagy magáncél esetében egyaránt) az üzemeltetési vezető, más személyek esetében a MIA vezetője

A **külső – szervezeten kívüli – kapcsolattartás** újraszabályozása az alábbiak szerint javasolt:

- ❖ társ-hivatásrendek szervezeteivel: Legfőbb Ügyészség esetében a szervezeti hierarchiaszintnek megfelelően (Magyar Ügyészképző Központ vezetőjével Képzési Osztály vezetője, ügyészségi főosztályvezetőkkel MIA vezetője, legfőbb ügyésszel és helyetteseivel az OBH elnöke), ügyvédi kamarákkal és közjegyzői kamarákkal MIA vezetője
- ❖ jogi karok dékánjaival a MIA vezetője vagy TDO vezetője
- ❖ nemzetközi szervezetek és képzési intézményekkel: Nemzetközi Kapcsolatok Főosztályának kijelölt munkatársa vagy MIA nemzetközi és idegen nyelvi képzésszervezője (a főosztály MIA alá szervezése esetén a Nemzetközi Kapcsolatok Osztályának vezetője)
- ❖ szolgáltatást igénybevevő, megrendelő személyekkel vagy szervezetekkel: étteremvezető vagy üzemeltetési vezető

A **MIA új honlapját** – illeszkedően a bírósági szervezet honlap-arculatához – úgy kell kialakítani, hogy a látogatókat rögtön a nyitóoldaltól három lehetséges kezdőoldalra irányítsa tovább. A nyitóoldalon a MIA vezetőjének köszöntője, az OBH és a bíróságok központi oldalának, a társszervezeteknek linkjei és az intézmény jövőképének bemutatása található.

- ❖ Bírák és igazságügyi alkalmazottak kezdőoldala:
 - képzési naptár
 - kulturális, gasztronómiai és sportrendezvények a MIA-n
 - képzési kínálati lista
 - integrált képzésinformatikai rendszer belépési felülete
 - szolgáltatásaink – szobafoglalási modul
- ❖ Más hivatásrendek tagjainak kezdőoldala:
 - kulturális, gasztronómiai és sportrendezvények a MIA-n („MIA Klub” tagoknak)
 - meghirdetett (nyitott) képzések, tanfolyamok
 - továbblépési pont ügyvédi és közjegyzői e-learning keretrendszerhez és a Legfőbb Ügyészség képzéssel kapcsolatos honlapjára
 - szolgáltatásaink – szobafoglalási modul
- ❖ Érdeklődők kezdőoldala:
 - MIA bemutatása (épület, szervezet, tevékenység)
 - beszámolók a MIA működéséről és stratégiájáról
 - fogalmazói versenyvizsga tájékoztatója
 - hírek

A **nemzetközi kapcsolatok** terén számos lehetőségünk van a fejlesztésre és továbblépésre. Ezek kiemelt fontossággal bírnak az OBH nemzetközi megítélése és a bíróképzés fejlesztése szempontjából. A MIA regionális koordinációs és tudástranszfer-központ szerepének kialakításához több lépés vezet. Az alábbi szervezetekkel, az alábbi területen kell szorosabb együttműködésben dolgoznunk:

- ❖ EJTN: rövid, közép és hosszú távú csereprogramok
- ❖ ERA: szemináriumok, gyakornoki program
- ❖ egyéb nemzetközi intézetek: EIPA, CEELI, ENM
- ❖ bilaterális kapcsolatok mélyítése és szélesítése: visegrádi országok, balkán országok, új területek (balti államok, keleti Európa Tanács országok).

III. A Magyar Igazságügyi Akadémia rövid és középtávú stratégiai tervei

1. Szervezetfejlesztés területe

Stratégiai célok	Rövidtávú tervek	Középtávú tervek
1. Szervezetrendszer átalakítása	❖ OBH SzMSz módosítása („A” vagy „B” verzió) ❖ Ha „B” verzió: Nemzetközi Osztály megszervezése MIA alatt ❖ Képzési Osztály létrehozása ❖ Főosztályi Titkárság létrehozása ❖ Tudományos Dokumentációs Osztály létrehozása	❖ Humánerőforrás-portfólió rendszeres értékelése
2. Vezetői ellenőrzési rendszer átalakítása	❖ Heti beszámoló minták elkészítése ❖ Ellenőrzési irányelvek meghatározása ❖ Teljes körű ellenőrzési nyomvonal elkészítése ❖ Ellenőrzési jegyzőkönyv-minták elkészítése ❖ Kockázati térkép készítése ❖ MIA munka- és ügyrendjének elkészítése ❖ Vezetői értekezleti rendszer kialakítása ❖ Intézkedés az iratkezelési szabályok betartása és a hatékony iratkezelés rendje iránt ❖ Vezetők kinevezése	❖ Képzés az iratkezelésről ❖ Folyamatmenedzsment hatékonyságának rendszeres értékelése
3. Új munkakörök kialakítása	❖ Új munkaköri leírások elkészítése MIA dolgozóknak ❖ Képzés-koordinátor kijelölése ❖ Titkárságvezető kinevezése	❖ A jelenlegi humánerőforrás racionalizálása (multifunkcionális dolgozók)
4. Folyamatmenedzsment működtetése	❖ Méréshez szükséges táblázatok elkészítése ❖ Folyamatmenedzsment oktatás MIA dolgozóknak	❖ Rendezvényszervezési protokoll oktatás ❖ Folyamatmenedzsment, ügyvitel elektronikus felületen történő távoktatása a belépő új dolgozóknak

2. A képzés területe

Stratégiai célok	Rövidtávú tervek	Középtávú tervek
1. Új képzési rendszer kereteinek meghatározása	❖ Jogszabály-módosítások kezdeményezése ❖ Képzési szabályzat megalkotása ❖ Képzés Informatikai Rendszer beszerzésének elindítása ❖ Minták elkészítése <i>(képzési program, egyszerűsített képzési program, oktatásfelelősi éves tájékoztató)</i>	❖ Új képzési rendszer hatályba léptetése a bírói karban ❖ Képzés Informatikai Rendszer oktatások szervezése
2. Regionális és helyi képzések elindítása	❖ Képzésszervezők hálózatának felállítása és kiképzése ❖ Oktatásfelelősök kiképzése	❖ Regionális és helyi képzések finanszírozásának megoldása (belső pályázati rendszer)
3. Új képzési rendszer tartalmi előkészítése	❖ Oktatói adatbázis létrehozása ❖ Képzési kínálat feltöltése ❖ Teszt-működtetés két megyében ❖ Egyéni Képzési Tervek befogadása és feldolgozása	❖ Igazságügyi alkalmazottak képzéseinek továbbfejlesztése <i>(tananyagok, iránymutatások esetleg szabályzat)</i>
4. Képzési Programok	❖ Általános kötelező képzések programjainak elkészítése ❖ Kijelöléshez kapcsolódó kötelező képzések programjainak elkészítése ❖ Akkreditációs eljárások lefolytatása ❖ Képzési javaslatok beszerzése 2015. évre	❖ Évente új tematikus képzések megtervezése és feltöltése ❖ Nyitott képzések szervezése társ-hivatásrendeknek (cél: évi 3-3 képzés)
5. Technikai fejlesztések	❖ E-táblák beszerzése ❖ Elektronikus távoktatásos Moodle keretrendszer kiépítése Budapesti Ügyvédi Kamarával és Magyar Országos Közjegyzői Kamarával együttműködésben	❖ Intelligens előadótáblák beszerzése ❖ video-előadás keretrendszer kiépítése a Deák Ferenc teremben és a Csemegi teremben ❖ Új elektronikus távoktatásos anyagok és video-előadások feltöltése
6. Fogalmazói versenyvizsga megújítása	❖ IM rendelet módosításának kezdeményezése az időpontok megfelelőbb kiválasztása és a teljes folyamat MIA alá rendelése érdekében ❖ Új szabályzat alkotása a kompetenciákat pontosabban mérő vizsgarend érdekében ❖ Megjelenés állásbörzén, kampányolás a nyitott bíróságok program keretében	❖ Gyakornoki program elindítása ❖ Ösztöndíjprogramok indítása

3. A tudományos működés területe

Stratégiai célok	Rövidtávú tervek	Középtávú tervek
1. Tudományos élet beindítása a MIA-n	❖ TDO szervezeti megújítása (belső munkaszervezés, feladatmegosztás, munkakörök) ❖ folyamatok szabályozása (könyvtári, nyomdai stb.) ❖ Szakmai Akkreditációs Testület működésének szabályozása ❖ Intézményes kapcsolat kiépítése a kollégiumvezetőkkel, a jogi karokkal és a tudományos intézetekkel (OKRI, MTA)	❖ Jogi dokumentumok rendszerezett és kereshető adatbázisának létrehozása és működtetése ❖ Szakértő bírák adatbázisának felállítása ❖ Kutatói álláshely létrehozása ❖ Hazai és nemzetközi tudományos konferenciák szervezése
2. Új kiadványok	❖ MIA kiadványok megtervezése (kézikönyvek, oktatási segédanyagok, kommentárok, folyóirat) ❖ Mediációs és TÜK oktatási segédanyagok és kézikönyvek elkészítése ❖ Az új Btk. előadásanyagának kiadása ❖ Btk. kommentár (MTA Jogtudományi Intézettel közösen)	❖ Eljárásjogi benchbookok készítése (Be. és Pp.) ❖ Saját tudományos folyóirat elindítása
3. Képzés-támogatás	❖ Távoktatásos tananyagok készítése: 0. belépő modul ❖ Meglévő távoktatásos tanfolyamok újraindítása ❖ Képzéshez kapcsolódó nyomtatványok, tájékoztatók és tematikák egységes arculat szerinti elkészítése ❖ Egységes prezentációs arculat kialakítása	❖ Új távoktatásos módszerek fejlesztése (video-előadás, hang-előadás) ❖ Új e-learning tanfolyamok indítása
4. Jogi Tudásbázis létrehozása	❖ Bírák szakértői adatbázis a JVO-val közösen ❖ Cikkek, publikációk adatbázisba rendezése ❖ Szakirodalmi figyelő beillesztése a Jogi Tudástárba	❖ MIA eddigi oktatási segédanyagainak a feldolgozása és rendszerezése ❖ Teljes bírósági könyvtári adatbázis feldolgozása (Kúriával közös projekt) ❖ Jogi tudásbázis összekapcsolása más adatbázisokkal

4. Az üzemeltetés és vendéglátás területe

Stratégiai célok	Rövidtávú tervek	Középtávú tervek
1. Racionalizált gazdaságos üzemeltetés	❖ Üzemeltetést érintő szerződések felülvizsgálata, új közbeszerzési eljárás lefolytatása az üzemeltetés vonatkozásában ❖ Uszoda üzemeltetése ❖ Épület energetikai áttekintése ❖ Jelenlegi beszállítók felülvizsgálata, versenyeztetése, hosszú távú együttműködési megállapodások megkötése ❖ Munkakör összevonások, feladatok racionalizálása, felesleges pozíciók megszüntetése ❖ Rendezvényszervezési protokoll bevezetése	❖ Szelektív hulladékgyűjtés megvalósítása ❖ Környezettudatos működés, megújuló energia felhasználása ❖ Magasabb minőség és alacsonyabb beszerzési árak elérése ❖ Munkakörök és feladatok számon kérhetősége napi szinten ❖ Feladatok logikus, racionális leosztása, az üzemelés napi követelményeinek figyelembevételével
2. Vendéglátás színvonalának emelése	❖ Egységes megjelenés kialakítása (formaruha) ❖ Kapszulás kávégép használata ❖ Szállodai és éttermi textíliák cseréje, éttermi fogyóeszközök pótlása ❖ Étterem átalakítása a kapacitás növelésének érdekében, társalgó helység kialakítása, recepció áthelyezése ❖ Biztonságtechnikai átalakítás (wellness részleg lezárása, kártyás rendszer bevezetése) ❖ Uszoda újraindítása, wellness részleg fejlesztése ❖ Tenispálya tartós üzemeltetésbe adása (3 évre) ❖ Digitális tájékoztatótábla elhelyezése a recepción és új eligazító táblák a jobb tájékoztatás érdekében ❖ Tájékoztató brosúra a MIA szolgáltatásairól bírának és igazságügyi alkalmazottaknak	❖ Közösségi élet elindítása a MIA-n („Akadémia Klub”) ❖ A MIA, mint a bírósági szervezet rekreációs központja (sport programok, kulturális és közösségi programok folyamatos szervezése) ❖ A MIA, mint az OBH protokollrendezvényeinek helyszíne (dolgozók képzése protokollrendezvények lebonyolítására) ❖ Vendéglégedettség javítása ❖ Kiszolgálás színvonalának folyamatos emelése
3. Szabad kapacitások jobb kihasználása	❖ Vállalkozási tevékenység kereteinek megalapozása (Alapító Okirat módosítása) ❖ Konferenciatermek és kapcsolódó vendéglátó tevékenység „értékesítése” jogi egyetemeknek, kamarák részére ❖ Szabad kapacitás jelzése a honlapon, internetes szobafoglalás	❖ Kihasználtság szintjének 50% fölé emelése ❖ Befolyó vállalkozói profitból felújítás finanszírozása ❖ Tartós együttműködési megállapodások kötése társintézményekkel (pl. egyetemekkel)
4. MIA Regionális Képzési Központ Projekt	❖ Pályázati és költségvetési források felkutatása az alsóörsi ingatlan felújítására	❖ Alsóörsön kihelyezett regionális képzési és rekreációs központ kialakítása és üzembe helyezése

5. Az intézményi kapcsolatok és a kommunikáció területe

Stratégiai célok	Rövidtávú tervek	Középtávú tervek
1. Belső kommunikáció	❖ Beszámolási rend kialakítása és minták készítése ❖ Sajtóreferens kijelölése ❖ Szállás-igénybevétel és engedélyezés szabályozása ❖ Intranet hírek és tájékoztatások közzétételi rendje	❖ Évente két egyeztetés az oktatásfelelősökkel
2. Külső kommunikáció	❖ Kapcsolattartás szabályozása ❖ NKF és MIA feladatmegosztás szabályozása a nemzetközi kapcsolattartás terén	❖ Évente egy egyeztetés a dékánokkal ❖ Évente két egyeztetés a társ-hivatásrendek képzésért felelős személyekkel
3. MIA Honlap	❖ MIA új honlapjának kialakítása ❖ Angol nyelvű honlap-felület kialakítása ❖ Új elektronikus felületek bevezetésének áttekintése	❖ Német és francia nyelvű honlap-felület kialakítása ❖ Képzés informatikai rendszer integrálása a honlapba ❖ MIA honlap összekapcsolása Budapesti Ügyvédi Kamara és Magyar Országos Közjegyzői Kamara képzési rendszereivel
4. Utánpótlás-kiválasztás	❖ Felsőoktatási intézményekkel való szorosabb kapcsolattartás ❖ Megjelenés állásbörzéken	❖ Ösztöndíjprogramok, kutatói álláshelyek meghirdetése
5. Nemzetközi kapcsolatok	❖ A magyar igazságügyi képzési reform eredményeinek nemzetközi bemutatása ❖ „EU Civil Justice Instruments” tananyagfejlesztés az igazságügyi együttműködés polgári ügyekben témájában ERA-val közösen, a tananyag tesztelése Budapesten 30 bíróval ❖ EJTN Regional Exchange programjának (V4) folytatása ❖ 2014-ben legalább 2 EJTN szemináriumra kerüljön sor ❖ 2014-ben legalább 2 ERA szemináriumra kerüljön sor ❖ Nyelvi alapképzések folytatása	❖ MIA regionális koordinációs és tudástranszfer-központ szerepének kialakítása (Kelet-Európa felé nyitás) ❖ EJTN irányító testületében (Steering Committee) való részvétel megpályázása ❖ EJTN rövid távú csereprogramban résztvevő bírák számának növelése 15 főre, legalább 2 fő bíró folyamatos strasbourgi jelenlétének biztosítása ❖ Jelenlét az ERA által biztosított gyakornoki programban ❖ Amerikai-magyar igazságügyi képzési kapcsolatok javítása ❖ Új bilaterális kapcsolatok kiépítése ❖ Jogi szaknyelvi képzés indítása a MIA-n angol, német és francia nyelven (piaci értékesítés lehetősége)

IV. Mellékletek

1. **Költségtáblázatok**
2. Az OBH **Szervezeti és Működési Szabályzatának** Magyar Igazságügyi Akadémiára vonatkozó részére tett OBH elnöke és elnökhelyettese, valamint a Szervezési és Koordinációs Főosztály vezetője által lektorált szöveg-javaslat, valamint az azon alapuló új szervezeti diagram. („A” és „B” variáció)
3. A Magyar Igazságügyi Akadémia Animatus Tanácsadó és Kereskedelmi Kft. közreműködésével elkészített **folymattérképe és humán-értékelési rendszere**.
4. A bírák és igazságügyi alkalmazottak képzésének megújítása tárgyában szervezett **háromnapos tanácskozás írásos anyag**.
5. A **bírák és igazságügyi alkalmazottak képzésének megújítása** tárgyában bírákból és igazságügyi alkalmazottakból álló szakértői bizottság által az Érték-M Kft. közreműködésével előkészített stratégiai koncepció.
6. Az új képzési koncepciót érintő jogszabályi háttér bemutatása és a **szükséges jogszabály-módosítások és kodifikációs munkák** előzetes felméréséről készített tanulmány.
7. Az új képzési koncepció nyomán szükségessé váló **informatikai fejlesztések** irányvonalairól és stratégiai kérdéseiről készített tanulmány.
8. A MIA intranetes és internetes **kommunikációs stratégiája**; javaslat a külső megjelenés új arculatnak megfelelő átformálására.
9. A **Tájékoztatási és Dokumentációs Osztály** vizsgálati jelentése.
10. A MIA **iratkezelése** tárgyában végzett vizsgálat jelentése.
11. A MIA **üzemeltetési stratégiájának előkészítő tervanyaga**, valamint a vendéglátás színvonalának emelése tárgyában készített tanulmány és költségszámítások.

Készítette:

Dr. Vadász Viktor
Dr. Gölley Szilvia Zsuzsanna

Képzés megújítása:

Dr. Csorba Zsolt Ödön
Dr. Domonyai Alexa
Dr. Guba Veronika Rita
Dr. Hámori Attila
Dr. Nyujtó Katalin
Dr. Pongrácz Zsolt
Szilágyiné dr. Karsai Andrea
Vas Katalin
Érték-M Kft.

Üzemeltetés megújítása:

Bálint András Máté
Kiss Kolos Árpád
Animatus Kft.

**Jogsabályi háttér
feltárása:**

Dr. Benkő Imola
Dr. Borbás Virág

TDO megújítása:

Dr. Abért János

**Arculat és informatikai
háttér megújítása:**

Dr. Bozsó Péter
Dr. Horváth G. Péter