

**A Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiája**  
**2014-2020**

Budapest, 2013. október

## Köszönetnyilvánítás

---

A stratégia elkészítésében közreműködtek:

Dr. Almási Eszter	Dr. Nagy Tibor
Dr. Belovics Ervin	Dr. Nánási László
Dr. Bodony István	Dr. Pacsek József
Dr. Borbély Beáta	Dr. Papp Tibor
Dr. Édes Veronika	Dr. Pintér Zsuzsanna
Dr. Eperjes Krisztián	Dr. Polt Péter
Dr. Fazekas Géza	Dr. Seereiner Imre
Dr. Hajdu Magdolna	Dr. Simon Ernő
Horváth Nándor	Dr. Sinku Pál
Dr. Ibolya Tibor	Dr. Sipos László
Jaczina Krisztina	Dr. Szekér Ildikó
Dr. Judiné dr. Vida Angéla	Dr. Szűcs András
Juhász Tamásné	Tánczosné dr. Kiss Éva
Dr. Köpf Eszter	Dr. Tancsik Rudolf
Dr. Ladányi György	Dr. Timár Anikó
Dr. Lajtár István	Dr. Varga Zs. András
Dr. Láng László	Dr. Varga-Koritár György
Laskai Ede	Dr. Vókó György
Dr. Matécsa Artemon	Vörös Ildikó

Fotók: Novák József, Jaczina Krisztina

Szerkesztés és nyomdai előkészítés:

Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport

## Tartalom

---

Előszó .....	4
Az ügyészség jogállása .....	6
A Legfőbb Ügyészség küldetése, értékei, jövőképe .....	9
A Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiájának elkészítése - ÁROP- 1.1.19-2012-2012-0004 azonosító számú projekt bemutatása.....	12
A stratégiai tervezés projektben alkalmazott módszertana .....	16
Helyzetelemzés.....	21
SWOT analízis, problémafa .....	23
A Legfőbb Ügyészség stratégiája 2014 és 2020 között .....	25
A stratégiai célok meghatározásának előkészítése .....	25
A Legfőbb Ügyészség stratégiai célrendszere – 5 nézőpont mentén .....	29
A Legfőbb Ügyészség stratégiai akcióterve (2014-2020).....	37
A stratégiai célok megvalósítását támogató akciók.....	37
A stratégiai akciók leírása .....	42
A stratégia megvalósítása és monitoringja – a középtávú stratégia megvalósítását biztosító eszközrendszer .....	78
Kockázateértékelés .....	80
A stratégia ex ante értékelése (koherencia- és konzisztencia-vizsgálat).....	85
Koherencia-vizsgálat: illeszkedés az európai uniós és hazai fejlesztéspolitikai programokhoz.....	86
Konzisztencia-vizsgálat.....	93
Összegzés.....	98

## Előszó

---

*„... ha egy elfogulatlan, éretten megfontolt, tényeken és az emberek magasrendű érdekein alapuló döntés új, netán forradalmi lépésekre készlet, fontos, hogy szilárdan kitartsunk mellette akkor is, ha e lépések meggyökeresedett szokásokba, ellentétekbe és régi beidegződésű gyakorlatba ütköznek.”*

(Robert Schuman, az Európai Gazdasági Közösség létrehozására irányuló kezdeményezése bejelentésekor, 1950)

A Legfőbb Ügyészség középtávú – a 2014-2020 közötti időszakra szóló – intézményi stratégiáját tartja kezében az olvasó.

A stratégiai tervezés az ügyészi szervezetben nem előzmények nélküli tevékenység: a Legfőbb Ügyészség 2000-ben, a harmadik évezred kihívásaira figyelemmel szervezeti reformot, 2003-ban pedig az uniós csatlakozásból fakadó feladatok ellátására való felkészülés jegyében működési reformot hajtott végre, melynek megalapozásaként a szervezet számot vetett addigi eredményeivel, áttekinthette az ügyészség helyzetét, felmérte a szervezet előtt álló kihívásokat, és meghozta azokat az intézkedéseket, amelyek alkalmassá tették e nagy múltú, nemes hagyománnyal rendelkező, ugyanakkor a modern állam működéséhez nélkülözhetetlen intézmény hatékony működését az új évezredben is.

A körülöttünk lévő világban időközben bekövetkezett változások az ügyészi szervezet alkalmazkodóképességét ismét próbára teszik: a szakmai eredményesség magas színvonalának fenntartása megköveteli tőlünk, hogy erőforrásainkkal ésszerűen és rugalmasan, a szervezeti működés hatékonyságának növelése révén gazdálkodjunk. Ehhez alkalmassá kell válnunk arra is, hogy az európai uniós fejlesztési forrásokat működési feltételeink javítása érdekében tervezetten és célzottan használhassuk fel.

A modernizáció fókuszában ezúttal a szakmai munkát támogató funkcionális területek működésének optimalizálása áll, amelyet a Legfőbb Ügyészségnek a profiltisztítás jegyében végrehajtott szervezeti átalakítása is előmozdít.

Az intézmény erőforrásainak felmérése és fejlesztési igényeinek feltérképezése alapozta meg a Legfőbb Ügyészség középtávú – 2020-ig érvényes – stratégiájának elkészítését. A stratégiaalkotási projekt – melynek megalkotásában ügyészek és külső szakmai tanácsadók egyaránt részt vettek – az Európai Unió és Magyarország társfinanszírozásában valósulhatott meg.

Az elkészült intézményi stratégia 10 komplex stratégiai akciót tartalmaz, amelyek összesen 36 különböző fejlesztési célkitűzést fogalmaznak meg az intézményi működés szinte valamennyi területén.

A célkitűzések megvalósításával a stratégiai tervidőszak végére az erőforrásaival hatékonyabban gazdálkodó, átláthatóbb, a teljesítményét jobban mérő, megújult informatikai infrastruktúrával támogatott hivatali működést kívánunk elérni, különös figyelmet fordítva legfontosabb értékünk, a személyi állomány készségeinek fejlesztésére, a humánerőforrás gazdálkodás feltételeinek javítására.

A modernizációs program természetesen nemcsak a Legfőbb Ügyészségen, hanem az egész ügyészi szervezetben érezteti hatását, és végrehajtása elképzelhetetlen a szervezet tagjainak elkötelezett szakmai munkája, támogatása nélkül.

Célkitűzéseink megvalósításához kérem valamennyi ügyészségi munkatársam segítő együttműködését.

Dr. Polt Péter  
legfőbb ügyész

## Az ügyészség jogállása

---

Az ügyészség jogállása és működése szempontjából alapvető fontosságú Magyarország 2012. január 1-jén hatályba lépett Alaptörvénye. Ennek a szervezettel kapcsolatos 29. cikke kimondja, hogy a legfőbb ügyész és az ügyészség az igazságszolgáltatás közreműködőjeként az állam büntetőigényét érvényesíti, és a közérdek védelmében közjogi feladatokat is ellát. Az ügyészség üldözi a bűncselekményeket, fellép más jogsértő cselekményekkel és mulasztásokkal szemben, valamint elősegíti a jogellenes cselekmények megelőzését.



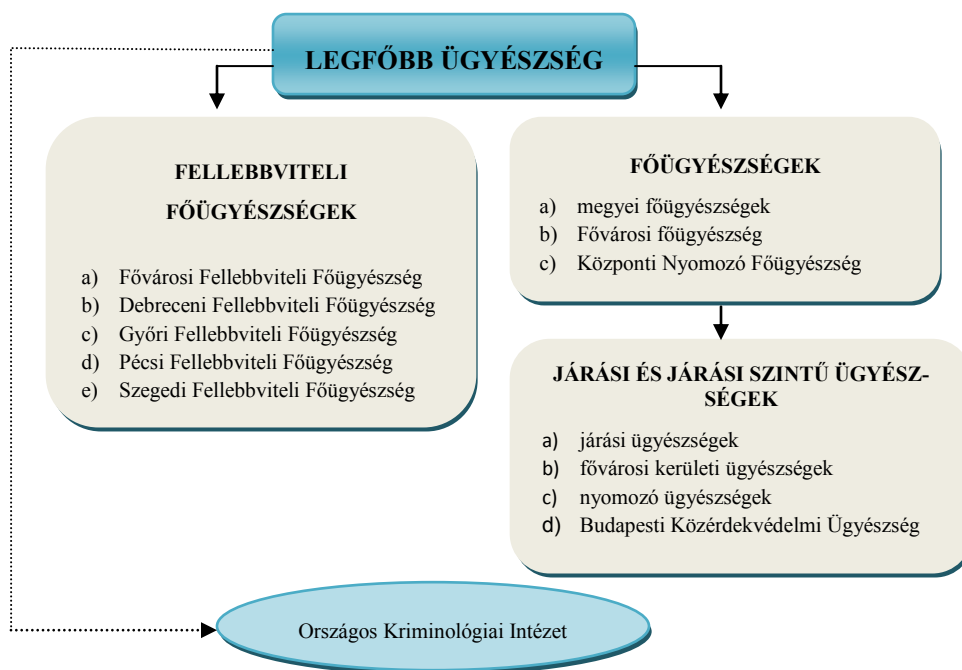
A legfőbb ügyész és az ügyészség független, csak a törvényeknek alárendelt önálló alkotmányos szervezet, más szervnek vagy közjogi méltóságnak nincs alárendelve, az ügyészeknek utasítást csak a legfőbb ügyész, illetve a felettes ügyész adhat, míg a legfőbb ügyész nem utasítható. A legfőbb ügyészt az ügyészek közül a köztársasági elnök javaslatára az Országgyűlés választja kilenc évre, melyhez a képviselők kétharmadának szavazata szükséges.

Az Alaptörvény alapján az Országgyűlés megalkotta a szervezetre és a szolgálati viszonyra, az ügyészség feladataira vonatkozó új szabályokat: az ügyészek és más ügyészségi alkalmazottak jogállásáról és az ügyészi életpályáról szóló 2011. évi CLXIV. törvényt (Üjt.), valamint az ügyészségről szóló 2011. évi CLXIII. törvényt (Ütv.).

## A szervezet bemutatása

A Legfőbb Ügyészség irányítása alá jelenleg 5 fellebbviteli főügyészség, 21 (a fővárosi, 19 megyei és a központi nyomozó) főügyészség tartozik, míg a fővárosban és a megyékben összesen 137 járási és járási szintű ügyészség működik.

### 1.) Az ügyészség szervezeti felépítése

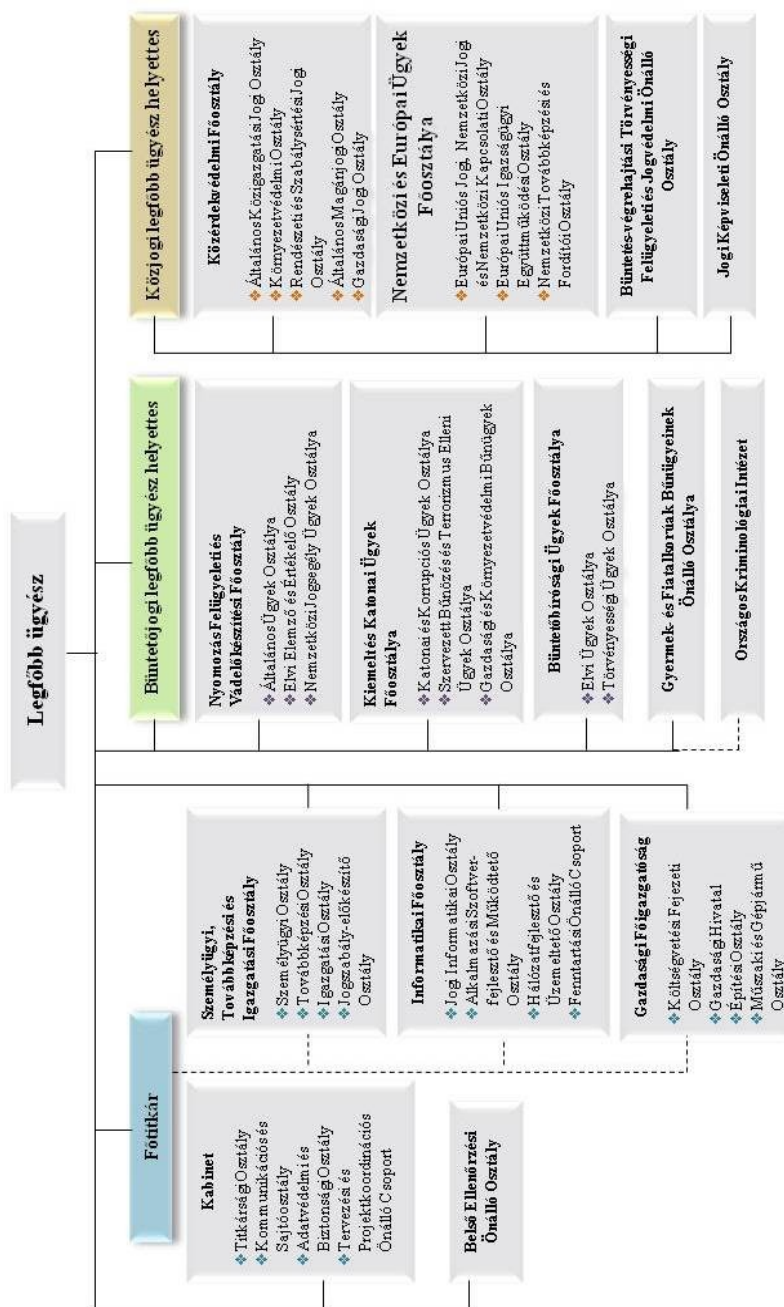


Az ügyészi szervezethez tartozik - de nem ügyészi szerv - az ügyészség tudományos és kutató szerve: az Országos Kriminológiai Intézet.

Az ügyészi szervezetet a legfőbb ügyész vezeti és irányítja. A legfőbb ügyész állapítja meg az ügyészség szervezetét és működését, a legfőbb ügyész helyettesek és az önálló szervezeti egységek (főosztályok, önálló osztályok) feladatkörét.

A Legfőbb Ügyészség főosztályokra és önálló osztályokra tagozódik az alábbi ábra szerint.

## 2.) A Legfőbb Ügyészség szervezeti ábrája





## A Legfőbb Ügyészség küldetése, értékei, jövőképe

---



### FELADATUNK

Az ügyészség az igazságszolgáltatás közreműködőjeként a köz érdekének védelmében gondoskodik arról, hogy érvényesítse a magyar állam büntetőigényét és ellássa a törvényekben meghatározott egyéb közérdekvédelmi feladatait. Törvény alapján üldözzük a bűncselekményeket, fellépünk más jogsértő cselekményekkel szemben, valamint segítünk a jogellenes cselekmények megelőzésében. A törvényben meghatározottak szerinti jogokat gyakoroljuk a nyomozással összefüggésben, képviseljük a közvédat a bírósági eljárásban, illetve felügyeletet gyakorolunk a büntetés-végrehajtás törvényessége felett.

### JÖVŐKÉPÜNK

Az igazságszolgáltatás egyik meghatározó szereplőjeként magas szakmai színvonalú munkánkkal gondoskodunk arról, hogy az állampolgárok bizhasanak abban, hogy minden bűncselekmény elkövetését megfelelő mértékű, állami beavatkozás fogja követni, az ügyészség fellép minden jogsértő cselekménnyel és mulasztással szemben, elősegíti a jogellenes cselekmények megelőzését.

### ALAPELVEINK

#### **Függetlenek vagyunk**

Alaptörvénybe foglalt szervezeti függetlenségünk biztosítja, hogy minden befolyástól mentesen, kizárólag a törvényeknek és jogszabályoknak alávetve végezzük munkánkat. Függetlenségünk garancia arra, hogy külső érdektől mentes döntések születhessenek az eljárások résztvevői és a köz érdekében.

<b>Értékeket őrzünk</b>	Büszkék vagyunk az ügyészség közel másfél évszázados története során kialakult szervezeti értékeinkre, hagyományainkra, az ügyészség szellemi örökségére.
<b>Munkánkat magas szakmai színvonalon végezzük</b>	Munkánkat mindig magas szakmai színvonalon végezzük, törvényesen járunk el, a konkrét ügyekhez és az eljárások résztvevőihöz előítéletek nélkül, a törvényességhez következetesen ragaszkodva közelítünk.
<b>Hitelesek és megbízhatóak vagyunk</b>	Azt mondjuk, amit gondolunk, és azt tesszük, amit mondunk. Tevékenységünk, döntéseink összhangban vannak a törvényekkel, alapelveinkkel, a társadalom elvárásaival, ezáltal hiteles és megbízható szervezetként tekintenek ránk.
<b>Nyitottságra és átláthatóságra törekszünk</b>	Nyitottak vagyunk a társadalom felé, tudatos, aktív kommunikációval arra törekszünk, hogy az állampolgárok ismerjék tevékenységünket, a törvényileg engedélyezett mértékig betekintést nyerjenek munkánkba, az őket közvetlenül érintő ügyek állásába. Intézményünket az átláthatóság jellemzi, belső működésünk transzparens, garantálja a szabályszerű, korrupciómentes működést. Tudatában vagyunk annak, hogy cselekedeteink és döntéseink elválaszthatatlanok a társadalom, a sértettek és a nyilvánosság elvárásaitól.

<b>Korszerű módszerekkel, gyorsan és hatékonyan dolgozunk</b>	Munkánk során lépést tartunk a társadalom és a technológia fejlődésével, a magas szakmai színvonal fenntartása érdekében folyamatosan tanulunk, a legkorszerűbb módszereket alkalmazzuk. Hatékonyan és eredményorientáltan dolgozunk, ennek megfelelően alakítjuk ki szervezetünket és működési folyamatainkat, és fejlesztjük azokat folyamatosan.
<b>Büszkék vagyunk a munkatársainkra</b>	Megbecsüljük kimagasló szakmai tudással és elkötelezettséggel rendelkező, motivált munkatársainkat, támogatjuk kollégáink folyamatos, egész szakmai életpályán átívelő fejlődését, tanulását. Nagy hangsúlyt fektetünk, az ügyészekhez méltó, egészséges és versenyképes munkakörnyezet megteremtésére.
<b>Együttműködünk partnereinkkel</b>	Aktívan együttműködünk az igazságszolgáltatás további közvetlen és közvetett szereplőivel, kiemelten törekszünk jó kapcsolatot ápolni a bírósággal, a rendőrséggel, ombudsmannal, valamint a nemzetközi szervezetekkel, egyetemekkel és más tudományos intézményekkel.
<b>Felelősségteljesen és fenntartható módon működünk</b>	Erőforrásainkkal takarékosan bánunk, a társadalmi felelősségvállalás és a környezet védelme magától értetődő számunkra.

## A Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiájának elkészítése - ÁROP-1.1.19-2012-2012-0004 azonosító számú projekt bemutatása

---

### A projekt háttere, célja, szakmai tartalma

Az ügyészi szervezetre vonatkozó intézményi stratégia elkészítése időszerű feladat, melynek számos indoka közül a legfontosabbak a következők:

- az ügyészi szervezetre vonatkozó szabályozás megváltozott az ügyészségről szóló 2011. évi CLXIII. tv. hatályba lépésével;
- 2012 elején lépett hatályba a kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet;
- kormányzati szinten is megkezdődött a 2014-2020-as EU-s finanszírozási ciklusra történő felkészülés, valamint a nemzeti fejlesztéspolitikai tervezés.

A projekt megvalósítására az Európai Unió és Magyarország társfinanszírozásában került sor.



### **A projekt céljai:**

- a szakmai eredményesség fenntartása a szervezeti működés hatékonyságának növelése révén,
- javaslattétel az áttekinthetőbb és kiszámíthatóbb intézményi működési keretek kialakítására,
- a középtávú ügyészégi fejlesztések megalapozása a 2014-2020 közötti időszakra.

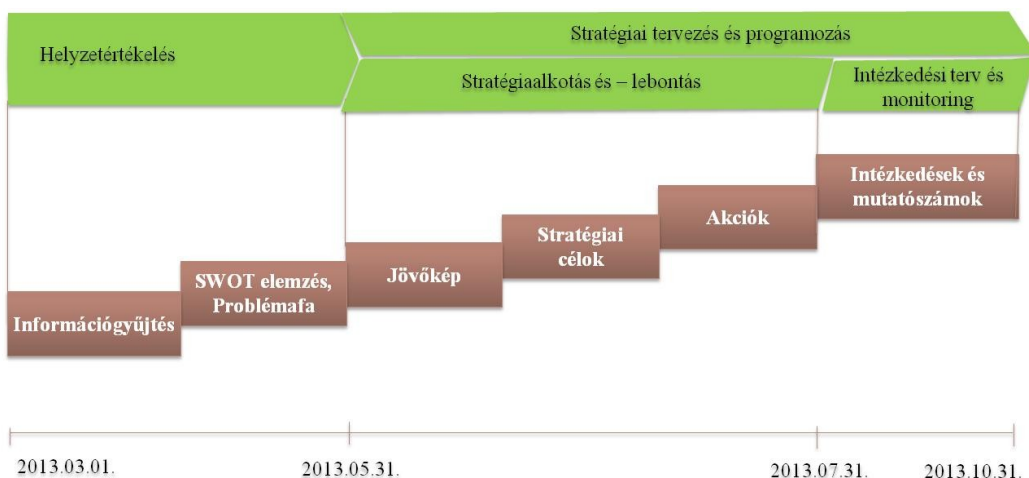
### **A projekt szakmai tartalma**

A projekt kiterjedt helyzetelemző munkával indult, melynek keretében megtörtént az ügyészi szervezet intézményi erőforrásainak felmérése, az intézmény-fejlesztési igények feltérképezése.

A helyzetelemzés szolgált alapul az intézmény 2020-ig érvényes jövőképének, stratégiai céljainak és prioritásainak, valamint a kapcsolódó konkrét beavatkozásoknak a meghatározásához.

A projekt további eredményeként, a stratégiai tervezés eredményeire alapozva került kidolgozásra egy kétéves Intézkedési Terv, amely a legidősebb fejlesztések megvalósítására vonatkozó szakértői javaslatot tartalmazza. A projekt részeként kidolgozásra került továbbá egy ajánlás a stratégiai monitoring rendszer kialakítására.

### 3.) A projekt szakmai tevékenységének összefoglaló ábrája



A projekt szakmai megvalósításában ügyészségi oldalról a Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport munkatársai, az interjúkon részt vevő vezetők, valamint az ügyészségi vezetőkből álló Stratégia-előkészítő Munkacsoport tagjai vettek részt. A stratégia megalkotását külső szakértőként az MCS Kft., valamint alvállalkozója, az IFUA Horváth & Partners Kft. támogatta.

### A Stratégia-előkészítő Munkacsoport ülése



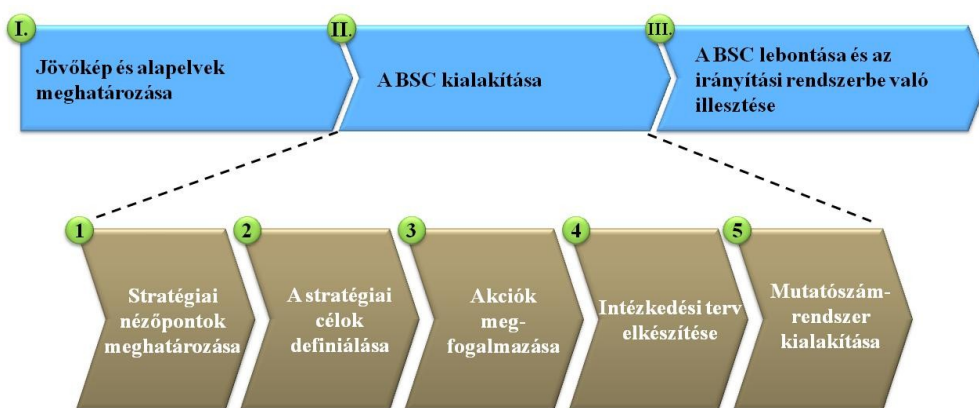


## A stratégiai tervezés projektben alkalmazott módszertana

### A stratégiai célrendszer kialakításának módszere

A Legfőbb Ügyészség **stratégiai célrendszere** az ún. Balanced Scorecard (BSC, kiegyensúlyozott stratégiai cél- és mutatószámrendszer) módszertan alkalmazásával került kialakításra. A módszertan lényegét a következő ábra szemlélteti.

#### 4.) A stratégia kialakításának lépései



Az ügyészség stratégiai céljai az alábbi **5 stratégiai nézőpont** mentén kerültek kialakításra:

- 1. Társadalom:** Ez a nézőpont az ügyészség legalapvetőbb stratégiai céljait tartalmazza, amelyekkel a szervezet a társadalom által támasztott igényeknek kíván megfelelni.
- 2. Alapfeladat:** Ez a nézőpont azokat a célokat tartalmazza, amelyek az ügyészség alaptevékenységéhez, a büntetőjogi és a közérdekvédelmi feladatainak ellátásához szorosan kapcsolódnak, illetve azok fejlesztésére vonatkoznak.



3. **Szervezet / Működés:** Ez a nézőpont azokat a célokat tartalmazza, amelyek az ügyészi szervezettel, annak működésével vagy a szervezet folyamataival vannak összefüggésben, és hozzájárulnak ahhoz, hogy az alapvető célokat a szervezet elérhesse.
4. **Erőforrások / Fejlődés:** Ez a nézőpont azokat a célokat tartalmazza, amelyek az ügyészség erőforrásainak, rendszereinek, fejlesztésére irányulnak, és megvalósításuk szükséges ahhoz, hogy a célokkal összhangban álló szervezet és működés tudjon megvalósulni.
5. **Gazdálkodás:** Ez a nézőpont azokat a célokat tartalmazza, amelyek az ügyészség költségvetési helyzetére, gazdálkodására vonatkoznak, és szükséges őket teljesíteni ahhoz, hogy a fent felsorolt célokat el lehessen érni.

Az ügyészség stratégiai térképe tartalmazza az ügyészség összes stratégiai célját, egységes logikai rendszerbe foglalva. A stratégiai célok meghatározásánál fontos szempont volt az, hogy lehetőleg kevés, fókuszált, logikai összefüggésben álló cél kerüljön meghatározásra, mert ez biztosíthatja azt, hogy azok elérése érdekében valóban sikerül érdemi lépéseket tenni.

Az ügyészség stratégiai térképének felépítését a következő ábra szemlélteti:

**5.) Az ügyészség stratégiai térképének felépítése nézőpontok szerint**



A stratégiai célrendszer a stratégiai térkép mellett tartalmazza a stratégiai célok pontos meghatározását is a következő kérdések mentén:

- Mi az a cél, amit az ügyészség el szeretne érni?
- Ez alapján mi az a kívánatos állapot, ahova az ügyészség el szeretne jutni?
- A stratégiai cél eléréséhez mit kell tennie a szervezetnek?

A stratégiai célok megfogalmazása önmagában nem elegendő, szükség van stratégiai akciók megfogalmazására ahhoz, hogy a kitűzött célok megvalósuljanak. Az ügyészség által megfogalmazott stratégiai akciók világosan leírják azokat az elvégzendő feladatokat, amelyek végrehajtásával az ügyészség jelentős lépést tehet a kitűzött stratégia megvalósításának irányába.

Minden egyes stratégiai akció egy-egy **akciólapon** kerül bemutatásra, amely minden fontos, a stratégiai akciót leíró elemet tartalmaz. Az akciók megfogalmazása illeszkedik az EU-s terminológiához, amely a fejlesztési források elérését megkönnyíti.

Az akciólap egyes részeinek magyarázata a következő:

#### 6.) Akciólap sablon bemutatása

Akció sorszáma:	Akció neve:
Akció leírása	
<p><b>Kapcsolódó stratégiai cél(ok):</b> Azoknak a stratégiai céloknak a felsorolása, melyek megvalósulását az akció közvetlenül is támogatja.</p> <p><b>Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:</b> Az akció tartalmának rövid leírása, az akció keretében megvalósítandó egyes feladatok bemutatása. Amennyiben az akció komplex, több feladatot is magában foglal, akkor az egyes feladatok leírása és a feladattal érintett egyes szervezeti egységek is itt jelennek meg.</p>	
<b>Témagazda</b>	Az akcióban érintett szervezeti egység felügyeletét ellátó vezető.
<b>Az akció ütemterve (év)</b>	Az akció végrehajtására javasolt időszak, a kezdés és a befejezés éve
<b>Az akció indikátora(i)</b>	Az akció megvalósulását, eredményét mérő indikátorok bemutatása. Ezek az indikátorok a későbbiekben alkalmazhatóak lesznek az EU-s terminológiának megfelelően egy-egy pályázat konkrét indikátorainak meghatározásához.
Szükséges erőforrások	
<b>Humánerőforrás igény</b>	Az akció megvalósításához szükséges humánerőforrást tartalmazza ez a sor, napokban. Mivel többéves tervezésről van szó és jelenleg még csak nagyságrendi becsléseket lehetett végezni, egy intervallum került meghatározásra. A szükséges embernapi szám magában foglalja a belső munkatársi napokat és az esetlegesen szükséges külső szakemberigényt is. Ezek aránya egyelőre nem határozható meg, hiszen az függ a

	<p>rendelkezésre álló belső kompetenciáktól és kapacitástól is, illetve a feladat pontos jellegétől.</p> <p><input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap)</p> <p><input type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap)</p> <p><input type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)</p>
<b>Beruházási igény</b>	<p>A beruházási igénynél szintén egy intervallumot lehet jelenleg felelősséggel meghatározni. Ez a sor tartalmazza például a szükséges eszközvásárlást, infrastrukturális beruházásokat, informatikai fejlesztéseket.</p> <p><input type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint)</p> <p><input type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint)</p> <p><input type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)</p>
<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<p>Ebben a sorban az került meghatározásra, hogy szükséges-e várhatóan külső (közbeszerzési, mérnöki, informatikai, közgazdasági, speciális egyéb szakmai) szakértelmet bevonni a feladat végrehajtásába, vagy az teljesen belső erőforrásból megvalósítható.</p> <p><input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem</p>
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<p>Ebben a sorban az került meghatározásra, hogy a stratégiai akció EU-s forrásból várhatóan finanszírozható-e. A kiinduló feltételezés szerint a 2014. évben megvalósuló akciókat még saját erőforrásokkal kell végrehajtani, az EU-s források lehívására 2015-től kerülhet sor.</p> <p><input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem</p>

## Helyzetelemzés

A helyzetértékelés széles tartalmi spektrumra terjedt ki, a munka során differenciált módszertani elemeket alkalmaztunk, amit az alábbi ábra foglal össze:

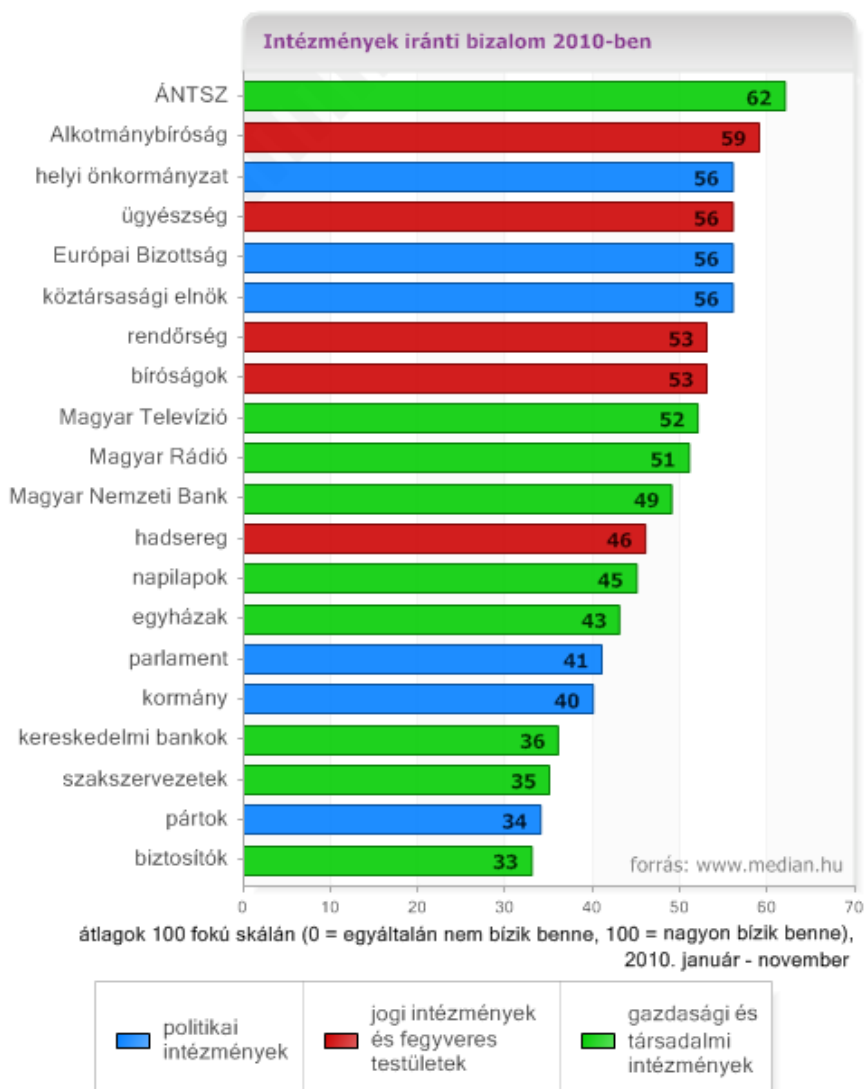
### 7.) A helyzetértékelés tartalma és módszertana



A helyzetértékelés célja az ügyészi szervezet intézményi erőforrásainak felmérése, az intézményfejlesztési igények feltérképezése, az erősségek és gyengeségek, a lehetőségek és a veszélyek beazonosítása volt. A külső trendek és kihívások figyelembe vételével, a helyzetelemzés szolgált alapul az intézmény 2020-ig érvényes jövőképeinek kialakításához, a stratégiai célok és prioritások, valamint a konkrét beavatkozások meghatározásához.

Az igazságszolgáltatáson és társterületein belül az ügyészség megítélése pozitívabb, egyedül az Alkotmánybíróság megítélése kedvezőbb, a rendőrséget és a bíróságot megelőzi a Medián felmérése szerint.

#### 8.) Intézmények iránti bizalom 2010-ben\*



\* Forrás: www.median.hu (2013. május 27.)

## SWOT analízis, problémafa

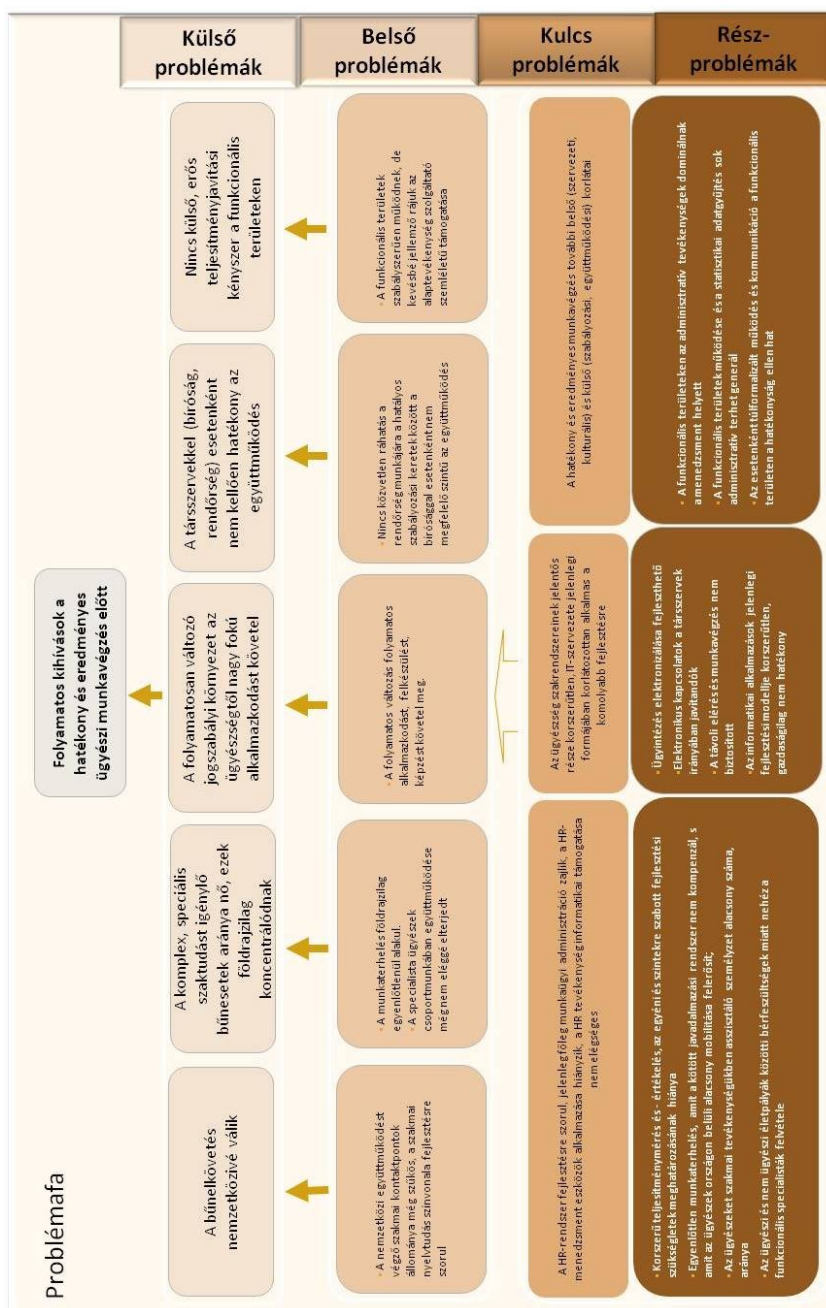
A SWOT elemzés egyszerre veszi figyelembe az ügyészség (jellemzően belső) erősségeit és gyengeségeit, valamint a külső környezetből fakadó lehetőségeket és veszélyeket.

### 9.) SWOT analízis

<p><b>Erősségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tartósan magas bizalmi index</li> <li>• független, egységes szervezet, szabályozott működés</li> <li>• döntések hatékony végrehajtása, feyelmezett munkavégzés</li> <li>• szakmai eredményesség, a munkatársak szakmai elhivatottsága</li> <li>• tudományosan megalapozott tevékenység</li> <li>• színvonalas fogalmazó-képzés</li> <li>• stabil költségvetés és gazdálkodás</li> <li>• országos informatikai hálózat</li> <li>• egyre proaktívabb kommunikáció az eredmények tekintetében</li> </ul>	<p><b>Gyengeségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• egyenlőtlen munkaterhelés</li> <li>• korszerű teljesítménymérés és –értékelés, valamint az egyéni fejlesztési szükségletek meghatározásának hiánya</li> <li>• a magas szintű szakmai képzések mellett az egyéb kompetenciák fejlesztése kevésbé hangsúlyos</li> <li>• a kötött HR-szabályozás, illetve javadalmazási rendszer miatt a funkcionális területeken nehéz a specialisták felvétele</li> <li>• nagy adminisztratív teher, az ügyészséget szakmai tevékenységükben támogató személyzet száma, aránya alacsony</li> <li>• esetenként túlformalizált működés és kommunikáció a funkcionális területeken</li> </ul>
<p><b>Lehetőségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• az ügyintézés és a szakmai munka fokozottabb IT-támogatása</li> <li>• hatékonyabb kapcsolat kialakítása a társszervekkel</li> <li>• a távoli munkavégzés lehetőségének bővítése</li> <li>• új képzési, tanulási eszközök, módszerek bevezetése és alkalmazása</li> <li>• korszerű vezetési és szervezési eszközök alkalmazása</li> <li>• EU-s fejlesztési források megszerzése projekttevékenység keretében</li> <li>• a jogszabályi környezet kedvező irányú változása a munkateher csökkentése, az eljárások gyorsítása érdekében</li> </ul>	<p><b>Veszélyek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a költségvetési források és a létszám utóbbi évekre jellemző kedvező alakulása a jövőben nem folytatódik</li> <li>• a munkaterhet az ügyek komplexebbé válása, új területek megjelenése tovább növeli</li> <li>• a magas szakmai elvárásoknak megfelelő utánpótlás biztosítása elnehezül</li> <li>• a szabályozási környezet kötöttségei miatt a korszerű vezetési, szervezési és informatikai megoldások alkalmazásához szükséges szakértők felvételének nehézsége</li> <li>• az IT-szervezet, fejlesztések elmaradása</li> <li>• változó jogszabályi környezet</li> </ul>

A problémafa a jelenlegi működés vizsgálata során feltárt problémákat, kihívásokat rendezi logikai láncba.

## 10.) Problémafa





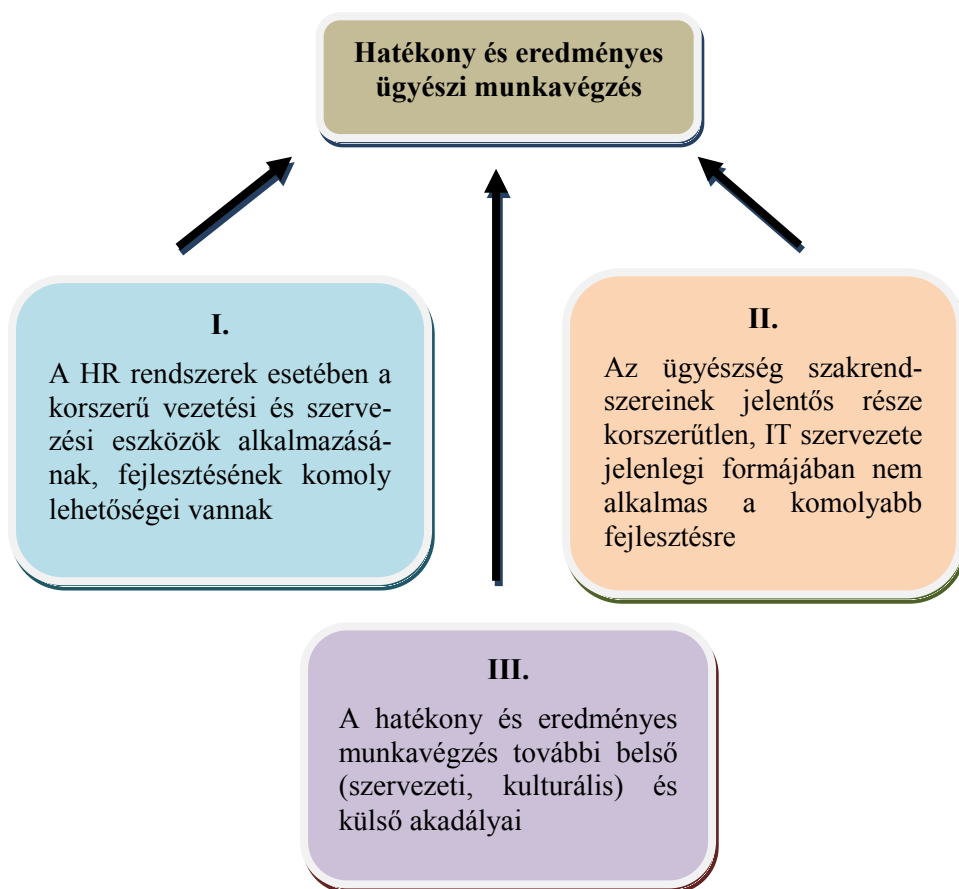
## A Legfőbb Ügyészség stratégiája 2014 és 2020 között

---

### A stratégiai célok meghatározásának előkészítése

A helyzetértékelés eredményeinek megfelelő strukturálása szolgált a stratégiai célképzés alapjául. A SWOT elemzés és a problémafa elemeinek megfelelő csoportosítása, strukturálása jelölte ki azokat „**problémafókuszokat**”, melyek a célok, majd akciók megfogalmazásához elvezettek.

#### 11.) A „problémafókuszok”



## I.

- ❖ Egyenlőtlen munkaterhelés, amit a kötött javadalmazási rendszer nem kompenzál, s amit az ügyészek országon belüli alacsony mobilitása felerősít;
- ❖ Az ügyészeket szakmai tevékenységükben támogató személyzet alacsony száma, aránya;
- ❖ A képzési rendszer alapvetően fogalmazó-fókuszú; az ügyészek magas szintű szakmai képzése mellett bizonyos lényeges kompetenciák fejlesztése szükséges (vezetési ismeretek, IT, nyelv, speciális készségek, stb.);
- ❖ Korszerű teljesítménymérés és értékelés, az egyéni és szintekre szabott fejlesztési szükségletek meghatározásának hiánya egyes területeken;
- ❖ A kötött HR-szabályozás, illetve javadalmazási rendszer miatt nehéz a funkcionális specialisták felvétele;
- ❖ A nemzetközi együttműködést végző szakmai kontaktpontok állománya még szűkös, a szakmai nyelvtudás színvonala javításra szorul.

## II.

- ❖ Ügyintézés elektronizálása tovább fejlesztendő;
- ❖ Elektronikus kapcsolat a társszervek irányában fejlesztésre szorul;
- ❖ A távoli (jellemzően nem otthonról történő) elérés és munkavégzés nem biztosított;
- ❖ Az informatikai alkalmazások jelenlegi fejlesztési modellje korszerűtlen, gazdaságilag nem hatékony;

- ❖ A magas átlagéletkorú, alacsony létszámú IT központi szervezet csak a jelenlegi rendszerek fenntartására elegendő, fejlesztésre korlátozottan alkalmas.

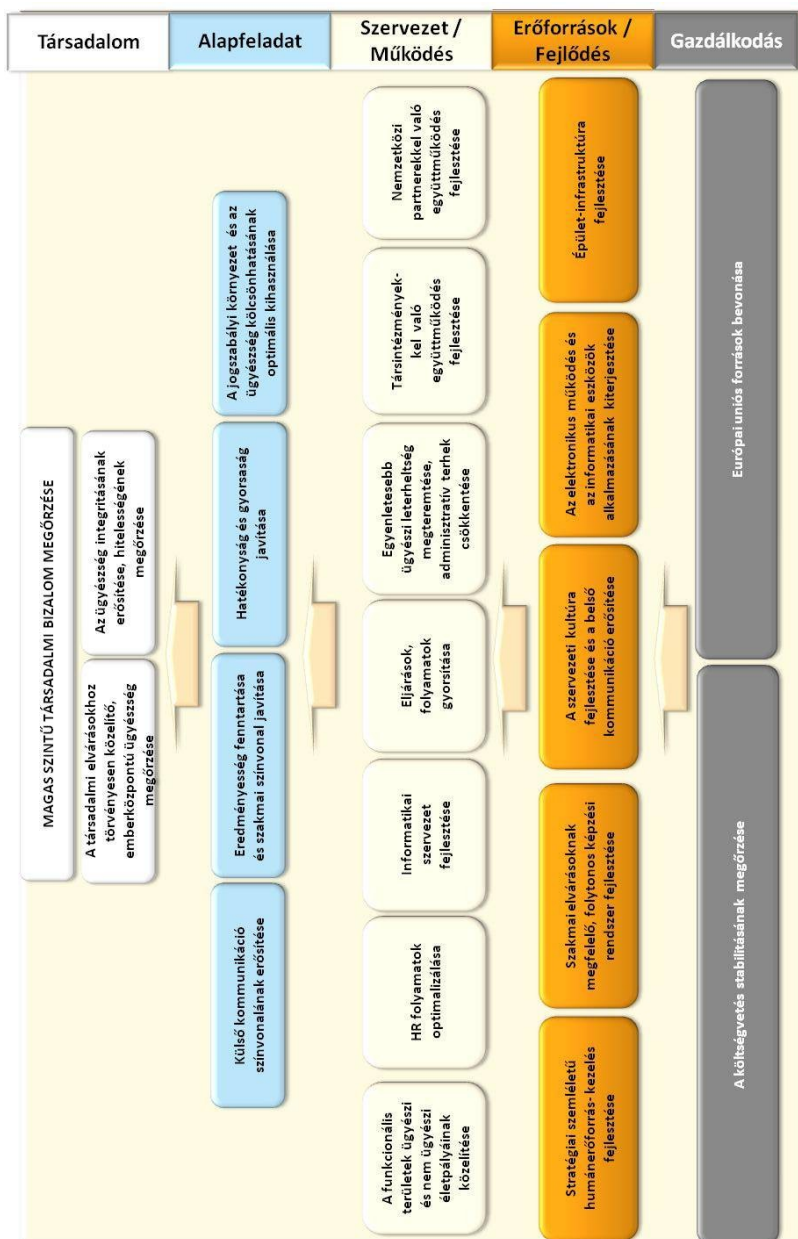
### III.

- ❖ A funkcionális területek szabályszerűen működnek, de kevésbé jellemző rájuk az alaptevékenység szolgáltató szemléletű támogatása, az adminisztratív tevékenységek dominálnak a menedzsment helyett;
- ❖ A funkcionális területek működése és a statisztikai adatgyűjtés sok adminisztratív terhet generál;
- ❖ Az esetenként túlformalizált működés és kommunikáció a funkcionális területen a hatékonyság ellen hat;
- ❖ A specialista ügyészek és szakértők csoportmunkában való együttműködése még nem eléggé elterjedt;
- ❖ A társszervekkel (bíróság, rendőrség) esetenként nem kellően hatékony az együttműködés.

## A Legfőbb Ügyészség stratégiai térképe

Az ügyészség 2014 és 2020 közötti stratégiai térképét a következő ábra mutatja be. A célok magyarázata az ábrát követi.

### 12.) Az ügyészség stratégiai célrendszere – 5 nézőpont mentén (2014-2020)



## A Legfőbb Ügyészség stratégiai célrendszere – 5 nézőpont mentén

### A társadalom nézőpont stratégiai céljai

- **Magas szintű társadalmi bizalom megőrzése**

Az ügyészség legfontosabb stratégiai célja megőrizni azt a magas fokú bizalmat, amivel jelenleg is kitünteti a szervezetet a magyar társadalom. A magas szintű társadalmi bizalom jele, hogy az éves közvélemény-kutatásokban az ügyészség azon szervezetek egyike, melyeknek a legmagasabb a bizalmi indexe, cél tehát a kedvező pozíció megtartása. Ehhez szükséges, hogy az ügyészség továbbra is hitelesen és átláthatóan, a törvényességet mindenekelőtt szem előtt tartó módon működjön.

- **A társadalmi elvárásokhoz törvényesen közelítő, emberközpontú ügyészség megőrzése**

A magas szintű társadalmi bizalmat az ügyészség mindenekelőtt a társadalmi elvárásokhoz törvényesen közelítő, valamint a törvényi előírásoknak megfelelő működésével érheti el.

- **Az ügyészség integritásának erősítése, hitelességének megőrzése**

Az integritás erősítése azt jelenti, hogy az ügyészség a transzparens, a társadalom számára is átlátható, külső befolyástól mentes, pártatlan, korrupciómentes működést fenntartja, illetve fejleszti. A társadalom bizalmának megtartásához szükséges a hiteles működés, azaz, hogy az állampolgárok ügyészségről alkotott képe megegyezzen az ügyészség jövőképpen megfogalmazott alapelveivel.

### Az alaptevékenység nézőpont stratégiai céljai

- **Külső kommunikáció színvonalának erősítése**

A szervezet célja, hogy a társadalomnak valós képe legyen az ügyészség szerepéről az igazságszolgáltatás keretein belül, valamint az elért eredményeiről. Ennek érdekében szükséges a külső kommunikáció színvonalának erősítése és a proaktív szemlélet előtérbe helyezése. Cél az egységes kommunikáció gyakorlatának fenntartása, a médiában való megjelenés gyakorlatának megőrzése. Fontos továbbá az online megjelenések lehetőségeinek további kihasználása, fejlesztése. A professzionális kommunikációnak kulcsszerepe lehet abban, hogy a korábbi céloknál bemutatott „emberközpontú” ügyészség képe a közvéleményben kialakuljon.

- **Eredményesség fenntartása és szakmai színvonal fejlesztése**

Az ügyészség célja a meglévő eredményesség és magas szakmai minőség fenntartása, fejlesztése. Ez magában foglalja a nyomozás irányításának, a vád előkészítésének és képviseletének eredményességét, illetve a büntetés-végrehajtási rendszerben a jogszerűség eredményes képviseletét, valamint az ügyészség közérdekvédelmi tevékenységének fejlesztését.

- **Hatékonyság és gyorsaság javítása**

A társadalmi elvárások egyik legfontosabb eleme az ügyészség hatékony működése. A hatékonyság mindenekelőtt az ügyek vitelének, befejezésének a gyorsaságát jelenti, továbbá magában foglalja az erőforrások felhasználásának hatékonyságát is. Ezért cél az eljárási szabályok ez irányú megváltoztatásának kezdeményezése, a gyorsító elemek fokozottabb alkalmazása, a társzervekkel az informatikai kapcsolatok megerősítése, a vezetői képességek, készségek fejlesztése, a szakmai munkát közvetlenül támogató adminisztratív

állomány létszámának erősítése, illetve a területi munkateher-eltérések oldása.

- **A jogszabályi környezet és az ügyészség kölcsönhatásának optimális kihasználása**

A jogszabályi környezet alapvetően meghatározza az ügyészi munka tartalmát, volumenét, a munka elvégezhetőségének sebességét, a társszervekkel való együttműködéshez kapcsolódó jogosítványokat, a munkatársak felvételének, a szervezetben való előrelépésének, javadalmazásának kérdéseit. Cél az ügyészség érdekérvényesítő szerepének növelése. Ugyanakkor célként fogalmazódik meg a jogszabályi környezet változásához rugalmasan alkalmazkodni tudó működés kialakítása is.

#### A szervezet / működés nézőpont stratégiai céljai

- **A funkcionális területek ügyészi és nem ügyészi életpályáinak közelítése**

Cél, hogy a funkcionális feladatokat ellátó szervezeti egységek nem ügyész diplomás munkatársainak megbecsültsége az ügyészség szervezetén belül növekedjen. Ennek érdekében cél a jogszabályi lehetőségek között a teljesítmény alapú differenciált és – lehetőség szerint – versenyképes javadalmazás biztosítása.

- **HR folyamatok optimalizálása**

Az ügyészség legfontosabb erőforrása saját emberállománya, akik nagyon komoly szakmai ismeretekkel, tudással rendelkeznek, azt hosszú évek alatt sajátították el, és folyamatosan képezniük kell magukat ahhoz, hogy szakmailag mindig naprakészek legyenek. Alapvető cél e kulcsfontosságú erőforrás megtartása, megfelelő kihasználása és utánpótlásának biztosítása. Ennek keretében cél a HR folyamatok (felvétel, élethosszig tartó tanulás, karrierme-

menedzsment, egyéni teljesítményértékelés, motivációs rendszer stb.) kibővítése és újraszabályozása, valamint az ehhez kapcsolódó munkatársi kompetenciák és a HR terület kapacitásainak szükség szerinti újbóli meghatározása. Ezen túlmenően szükségessé válik a humán erőforrás kezelését jelenleg támogató informatikai rendszerek erőteljes fejlesztése is integrált HR menedzsment rendszer alkalmazása révén.

- **Informatikai szervezet fejlesztése**

Az ügyészség alapfeladatainak ellátása, illetve a szervezet megfelelő szintű működtetése nem lehetséges korszerű informatikai rendszer nélkül. Az alaptevékenység hatékonyságát és eredményességét alapvetően meghatározza, hogy az ügyészek (és a kapcsolódó társszervek) munkáját milyen informatikai alkalmazások, adatbázisok segítik. Ahhoz, hogy az ügyészség korszerű informatikai rendszerrel rendelkezzen, elengedhetetlen cél az ügyészségen belül található informatikai szervezet fejlesztése, mert a jelenlegi munkatársak magas átlagéletkora, illetve a belső fejlesztéseket középpontba helyező rendszer miatt a szükséges nagyléptékű fejlesztések megvalósítása, működtetése akadályba ütközik. Emiatt szükséges az informatika fejlesztésére és fenntartására alkalmazott modell erőteljes felülvizsgálata és újragondolása. Fontos a munkatársak szakmai készségeinek megerősítése, a terület ellátásához szükséges létszámgigények és kompetenciák újbóli meghatározása, a külső partnerekkel való hatékony együttműködés feltételeinek megteremtése, illetve a belső és külső feladatellátás optimális szintjének meghatározása.

- **Eljárások, folyamatok gyorsítása**

A hatékonyabb, eredményesebb munka egyik lehetséges tényezője a szakmai eljárások gyorsítása a gyorsító elemek fokozottabb alkalmazása révén. A büntetőjogi és közérdekvédelmi területen cél, hogy az ügyészség az időszerűség követelményeinek megfelelően a törvényi határidőkön belül lássa el a felada-



taít. A funkcionális területeken pedig cél, hogy a folyamatok racionalizálása révén az eljárások egyszerűsödjének, az átfutási idők és az adminisztratív feladatok csökkenjenek, és a papíralapú kommunikációt felváltsa az elektronikus ügyintézés.

- **Egyenletesebb ügyészi leterheltség megteremtése, adminisztratív terhek csökkentése**

Az ügyészség eredményességének és hatékonyságának „Achilles-sarka” a központi régió túlterheltsége. Cél, hogy az országon belüli egyenlőtlenségek csökkenjenek, és ezáltal az eddig túlterhelt régiók esetében is növekedhessenek a hatékonysági mutatók. További cél, hogy az egyes területi ügyészségeken minden szakterületen elegendő ügyész álljon rendelkezésre.

- **Társintézményekkel való együttműködés fejlesztése**

Az ügyészség fontos célja a társintézményekkel, elsősorban a bírósággal és a rendőrséggel való együttműködés fejlesztése, zökkenőmentesebbé, hatékonyabbá és eredményesebbé tétele. A bíróság esetében cél a közös szakmai munka erősítése, a közös informatikai együttműködés bővítése. A rendőrség esetében szintén cél az együttműködés informatikai kereteinek erősítése. Cél továbbá az egyetemekkel és egyéb tudományos intézményekkel való szorosabb és célirányosabb együttműködés.

- **Nemzetközi partnerekkel való együttműködés fejlesztése**

A bűnüldözés nemzetközivé válásával párhuzamosan az ügyészség fontos célja a nemzetközi partnerekkel való együttműködés fejlesztése, illetve az Európai Unióban betöltött érdekérvényesítő szerep megerősítése. Ennek érdekében szükséges az ügyészek nyelvtudásának szakirányú fejlesztése, a nemzetközi jogszabályok, joggyakorlatok mélyebb megismerése, illetve me-

gyei szinten a nemzetközi kapcsolattartáshoz megfelelő humánerőforrás biztosítása.

### **Az erőforrás / fejlődés nézőpont stratégiai céljai**

- **Stratégiai szemléletű humánerőforrás-kezelés fejlesztése**

Az ügyészség célja a legfontosabb erőforrások megszerzésére és megtartására alkalmas, stratégiai szemléletű humánerőforrás menedzsment rendszer kialakítása. Cél a jelenlegi gyakorlaton túlmutató korszerű eszközszerrendszer meghonosítása, a felvételi rendszer kritériumainak differenciálása, a standardizált tartalmú, egységes módszertanokon alapuló egyéni teljesítménymérés és értékelés rendszerének továbbfejlesztése, a jogszabályi lehetőségeket rugalmasan kihasználó, differenciált és teljesítményarányos ösztönzési rendszer fejlesztése, illetve az egyéni képzési szükségletek meghatározása. Cél továbbá a szolgálati helyen kívüli, jellemzően nem otthoni munkavégzés biztosítása.

- **Szakmai elvárásoknak megfelelő, folytonos képzési rendszer fejlesztése**

A bűnözés folyamatosan, gyorsan változik – ellene hatékonyan és eredményesen fellépni csak korszerű tudással felvértezett ügyészekkel lehet. Ezért szükség van az ügyészképzés jellegének, tartalmának, eszközeinek újragondolására, az ügyészek „élethosszig” tartó tanulásának ösztönzésére, erősítésére. Szükségessé válik a továbbképzési rendszer tartalmának kibővítése és az azt támogató szervezeti és infrastrukturális háttér felülvizsgálata. Fontos a képzéseket támogató informatikai támogatás fejlesztése is. Cél továbbá az instruktori rendszer intézményének megerősítése.

- **A szervezeti kultúra fejlesztése és a belső kommunikáció erősítése**

Az intézményi stratégia kialakítása fejleszti a felelősségvállalást, növeli a mérhető egyéni és szervezeti teljesítmények fontosságát, a tervezhetőséget, az együttműködést, amelyek mind fontos elemei a hatékony ügyészségi munkának. Stratégiai cél a szervezeti egységek közötti belső kommunikáció erősítése, az egyéni munkavégzés mellett a csapatmunka gyakorlatának elterjesztése.

- **Az elektronikus működés és az informatikai eszközök alkalmazásának kiterjesztése**

A korszerű informatika lehetőségeinek kihasználása az igazságszolgáltatásban kulcsfontosságú kérdés. Ehhez nem elegendő az informatikai szervezetet modernizálni, szükség van az alkalmazások és az infrastruktúra fejlesztésére is. Az ügyészség célja az elektronikus ügyintézés kiterjesztése és az informatika adta lehetőségek eddiginél jóval szélesebb körű kihasználása a szervezet napi munkája során. Ehhez tartozó cél az alkalmazásportfólió egységesítése és folyamatos fejlesztése, a társszervekkel való együttműködés informatikai hátterének megerősítése, a távoli – jellemzően nem otthoni – elérés és munkavégzés lehetőségeinek megteremtése, valamint a munkatársak informatikai tudásának folyamatos fejlesztése.

- **Épület-infrastruktúra fejlesztése**

Olyan munkakörnyezetet, energiahatékonyság szempontjából optimális, költséghatékonyan működtethető épület-infrastruktúrát kell kialakítani, ami támogatja a hatékony munkavégzést. Az ügyészség célja a meglévő épület-infrastruktúra állagának megőrzése és fejlesztése, az ügyészi munka ellátásához méltó munkakörnyezet kialakítása, a szintén fontos célként meghatározott mobilitáshoz szükséges infrastrukturális feltételek megteremtése.

### A gazdálkodás nézőpont stratégiai céljai

- **A költségvetés stabilitásának megőrzése**

Az ügyészség akkor tudja alapfeladatait megfelelően ellátni, ha a szükséges erőforrások, feltételek rendelkezésre állnak. Ehhez stabil, kiegyensúlyozott és kiszámítható költségvetésre, jó költségvetési gazdálkodásra van szükség, ami jelenleg is jellemzi az ügyészséget. Az ügyészség alapvető célja, hogy a működéshez szükséges költségvetési stabilitását a következő években is meg tudja őrizni. Cél a jelenleg adott optimális feltételek tudatos megtartása, illetve a megfelelő gazdálkodás fenntartása.

- **Európai uniós források bevonása**

A rendelkezésre álló költségvetési keretek elegendőek a szakmai feladatellátás jelenlegi szinten tartásához. A működés hatékonyabbá tételéhez, a változó igényekkel, feladatokkal való lépéstartáshoz ugyanakkor folyamatos fejlesztésekre van szükség, ehhez a belső erőforrások már nem elegendőek. Az ügyészség másik alapvető gazdálkodási célja ennek megfelelően, hogy a költségvetési támogatás mellett törekedjen az uniós források minél nagyobb arányú felhasználására. Cél a tudatos pályázati menedzsment erősítése valamint az ehhez szükséges szervezeti és működési feltételek megteremtése, illetve a projektmegvalósító képesség fejlesztése a szervezeten belül.

## A Legfőbb Ügyészség stratégiai akcióterve (2014-2020)

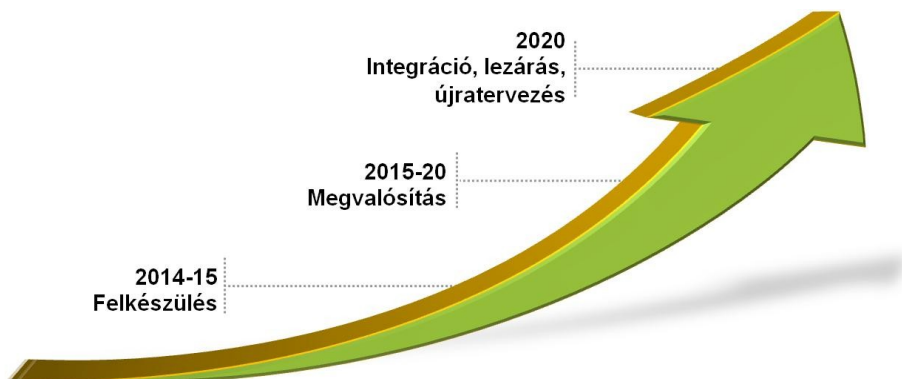
---

### A stratégiai célok megvalósítását támogató akciók

Az intézményi stratégia akkor válik élővé, akkor lehet azt valóban megvalósítani, ha az tartalmaz konkrét akciókat is. Ez a fejezet a stratégiai célok megvalósításához szükséges feladatokat foglalja össze.

Az akciók megvalósítása szempontjából a következő hét éves időszakot három külön szakaszra lehet bontani, amelyet a következő ábra szemléltet.

#### 13.) A Legfőbb Ügyészség stratégiai akciótervének fő szakaszai



- 1. Felkészülés (2014-15):** Ebben az időszakban az ügyészség azokat az akciókat valósíthatja meg, amelyek
  - kis volumenű, belső erőforrásból gyorsan megvalósítható intézkedéseket tartalmaznak, illetve amelyek
  - az EU-s forrásokra való pályázásra készítik elő a szervezetet.
- 2. Megvalósítás (2015-2020):** Ebben az időszakban az ügyészség a kiemelt stratégiai akciókat hajthatja végre, melyek jellemzően EU-s forrásból finanszírozott nagy projekteket jelentenek a szervezet és működés, a HR kapacitások és informatika fejlesztése terén.

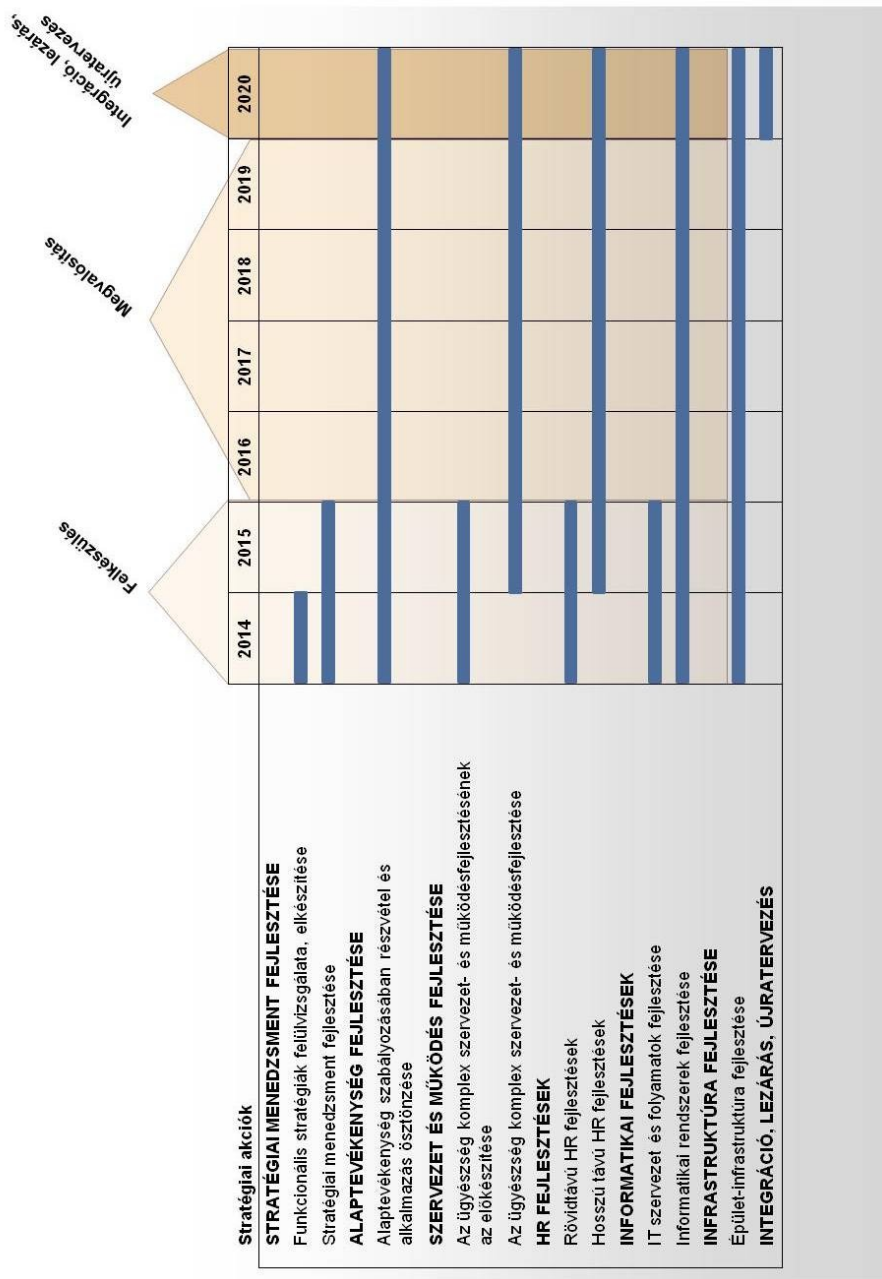
- 3. Integráció, lezárás – újratervezés (2020-tól):** Ekkor történhet meg a fejlesztési projektek eredményeinek összehangolása, a működés finomhangolása. A fejlesztési időszak utolsó évében szükséges elkezdni a hét-éves stratégia nagy fejlesztéseinek lezárását, értékelését, a következő hét-éves stratégiai tervezési ciklus előkészítését, az új fejlesztések meghatározását.

**A stratégiai akciók fő kategóriái**

I. Stratégiai menedzsment fejlesztése
II. Alaptevékenység fejlesztése
III. Szervezet és működés fejlesztése
IV. HR fejlesztések
V. Informatikai fejlesztések
VI. Infrastruktúra fejlesztése

A fenti ütemezést és tartalmi csoportosítást figyelembe véve a Legfőbb Ügyészség stratégiai akcióterve a következőképpen foglalható össze.

14.) Az ügyészség stratégiai akciótérve (összefoglalás)



A stratégiai célok és a stratégiai akciók közötti közvetlen kapcsolatokat a következő táblázat szemlélteti. A táblázat azt tartalmazza, hogy az egyes akciók mely stratégiai célok megvalósulását támogatják közvetlenül (természetesen ennél lényegesen több közvetett kapcsolat is feltérképezhető lenne). A táblázatból jól látszik – és ez adja meg az összerendelés jelentőségét –, hogy minden stratégiai célhoz tartozik legalább egy, de jellemzően inkább több, azt közvetlenül támogató stratégiai akció. Ez biztosítja azt, hogy az ügyészség erőforrásait olyan akciókra, feladatokra összpontosítsa, amelyek a stratégia megvalósításának irányába hatnak.



15.) A célok és akciók közötti kapcsolat bemutatása

Célok	Akciók										
		Funkcionális stratégiák felülvizsgálata, elkészítése	Stratégiai menedzsment fejlesztése	Alaptevékenység szabályozásában részvétel és alkalmazás ösztönzése	Komplex szervezet- és működés-fejlesztés előkészítése	Az ügyészség komplex szervezet- és működésfejlesztése	Rövidtávú HR fejlesztések	Hosszú távú HR fejlesztések	IT szervezet és folyamatok fejlesztése	Informatikai rendszerek fejlesztése	Épület-infrastruktúra fejlesztése
Magas szintű társadalmi bizalom megőrzése											
A társadalmi elvárásokhoz törvényesen közelítő, emberközpontú ügyészség megőrzése											
Az ügyészség integritásának erősítése, hitelességének megőrzése											
Külső kommunikáció színvonalának erősítése											
Eredményesség fenntartása és szakmai színvonal fejlesztése											
Hatékonyabb és gyorsabb javítása											
A jogszabályi környezet és az ügyészség kölcsönhatásának optimális kihasználása											
A funkcionális területek ügyészi és nem ügyészi életfolyáinak közelítése											
HR folyamatok optimalizálása											
Informatikai szervezet fejlesztése											
Eljárások, folyamatok gyorsítása											
Egyenletesebb ügyészi leterheltség megteremtése, adminisztratív terhek csökkentése											
Társintézményekkel való együttműködés fejlesztése											
Nemzetközi partnerekkel való együttműködés fejlesztése											
Stratégiai szemléletű humánerőforrás- kezelés fejlesztése											
Szakmai elvárásoknak megfelelő, folytonos képzési rendszer fejlesztése											
A szervezeti kultúra fejlesztése és a belső kommunikáció erősítése											
Az elektronikus működés és az informatikai eszközök alkalmazásának kiterjesztése											
Épület-infrastruktúra fejlesztése											
A költségvetés stabilitásának megőrzése											
Európai uniós források bevonása											

Jelmagyarázat: A szürkével jelölt mezők jelentik meg, hogy melyik célt mely akciók támogatják.

## A stratégiai akciók leírása

A stratégiai célok meghatározásához hasonlóan a stratégiai akciók esetében is arra van szükség, hogy azok pontos tartalma minden érintett számára egyértelmű legyen. Emellett a stratégiai akciók megvalósításához szükséges alapvető információkat (érintett / felelős szervezeti egységek, ütemezés, erőforrás-igény) egységes struktúrában kell bemutatni annak érdekében, hogy a későbbi részletes tervezőmunkához kellő alapot adjanak. A stratégiai akciókat egységes szerkezetben, a korábban ismertetett akciósablonban tartalmazza az dokumentum.

### I. Stratégiai menedzsment fejlesztése

- |          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 1. akció | Funkcionális stratégiák felülvizsgálata, elkészítése                           | 2014      |
| 2. akció | Stratégiai menedzsment folyamat és monitoring rendszer kialakítása fejlesztése | 2014-2015 |

### II. Alaptevékenység fejlesztése

- |          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3. akció | Alaptevékenység szabályozásában részvétel és alkalmazás ösztönzése | 2014-2020 |
|----------|--|-----------|

### III. Szervezet és működés fejlesztése

- |          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4. akció | Az ügyészség komplex szervezet- és működés-fejlesztésének előkészítése | 2014-2015 |
| 5. akció | Az ügyészség komplex szervezet- és működés-fejlesztése                 | 2015-2020 |

### IV. HR fejlesztések

- |          |                             |           |
|----------|-----------------------------|-----------|
| 6. akció | Rövid távú HR fejlesztések  | 2014      |
| 7. akció | Hosszú távú HR fejlesztések | 2015-2020 |

### V. Informatikai fejlesztések

- |          |  |                       |
|----------|--|-----------------------|
| 8. akció | IT szervezet és folyamatok fejlesztése | 2014-2015             |
| 9. akció | Informatikai rendszerek fejlesztése    | 2014-2015 / 2016-2020 |

### VI. Infrastruktúra fejlesztése

- |           |                                   |                       |
|-----------|-----------------------------------|-----------------------|
| 10. akció | Épület-infrastruktúra fejlesztése | 2014-2015 / 2016-2020 |
|-----------|-----------------------------------|-----------------------|

## ***I. Stratégiai menedzsment fejlesztése***

<b>Akció sorszáma: 1.</b>	<b>Akció neve: Funkcionális stratégiák felülvizsgálata, elkészítése</b>
---------------------------	---

<b>Akció leírása</b>
----------------------

**Kapcsolódó stratégiai cél(ok):** Külső kommunikáció színvonalának erősítése; HR folyamatok optimalizálása; Informatikai szervezet fejlesztése; Stratégiai szemléletű humánerőforrás-kezelés fejlesztése; Szakmai elvárásoknak megfelelő, folytonos képzési rendszer fejlesztése; A szervezeti kultúra fejlesztése és a belső kommunikáció erősítése; Az elektronikus működés és az informatikai eszközök alkalmazásának kiterjesztése.

**Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:**

---

### **1. Funkcionális stratégiák kidolgozásához módszertan kialakítása és belső oktatása**

---

A funkcionális stratégiák felépítésének és tartalmának összhangban kell lennie a Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiájával. Éppen ezért első lépésként el kell készíteni egy módszertani útmutatót a funkcionális stratégiák elkészítésére vonatkozóan. Ezt követően Legfőbb Ügyészségen belül belső oktatást szükséges tartani a stratégiaalkotás megkezdése előtt.

Érintett szervezeti egység: Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport

---

### **2. Informatikai stratégia aktualizálása**

---

Az ügyészség 2008-2010 közötti informatikai stratégiával rendelkezik. A korábbi stratégia sok eleme még ma is aktuális, de annak hatálya már több éve lejárt, ugyanakkor a korábbi stratégiában megfogalmazott akciók 30%-a még folyamatban van. Ahhoz, hogy az ügyészség a stratégiában foglalt cél-

jait megvalósíthassa, első lépésben, 2014 során javasolt a meglévő informatikai stratégiájának a felülvizsgálata, aktualizálása. A stratégiában javasolt az IT szervezet és működés fejlesztésének konkrét tartalmára, valamint az alkalmazásfejlesztések konkrét teendőire fókuszálni.

Érintett szervezeti egység: Informatikai Főosztály

---

### **3. HR stratégia kialakítása**

---

Az ügyészség stratégiai célként fogalmazta meg a humán erőforrás gazdálkodás fejlesztését. Ahhoz, hogy a szervezet képes legyen a személyügyi feladatokkal szemben a humán erőforrás kezelés stratégiai feladatainak előtérbe helyezésére, átfogó, a humán erőforrás kezelést fejlesztő stratégia kialakítására van szükség. A stratégiában komplex módon ki kell térni az összes HR funkció (kiválasztás, felvétel, képzés, karriermenedzsment, teljesítménymérés és –értékelés, motiváció, javadalmazás) tartalmi és módszertani elemeire, a HR rendszer komplex fejlesztésére.

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

---

### **4. Kommunikációs stratégia aktualizálása**

---

Az ügyészség célja a külső kommunikáció színvonalának erősítése. Ehhez a felkészülés időszakában szükséges az ügyészség kommunikációs stratégiájának felülvizsgálata. Ebben azt kell stratégiai szempontból újragondolni, hogy a szervezeten belül ki, miről, mit és mikor, milyen formában, milyen csatornán keresztül, milyen célcsoportoknak kommunikálhat.

Érintett szervezeti egység: Kabinet

---

## 5. CSR tevékenységre vonatkozó stratégia kialakítása

---

A CSR tevékenység (Corporate Social Responsibility, társadalmi felelősségvállalás) egyre fontosabb eszköze a legtöbb korszerűen működő és gondolkodó szervezetnek. A CSR tevékenység magában foglalja a környezet védelmét, természeti értékeink megbecsülését, takarékos felhasználását (energiatakarékosság, papírintes működés), közösségi célok és tevékenységek támogatását, azokban való aktív közreműködést. Az ügyészség elkötelezett amellett, hogy a szervezet tiszteletben tartsa a társadalom értékeit, megbecsülje munkatársait, jó kapcsolatot ápoljon a társintézményekkel.

Érintett szervezeti egység: Kabinet

---

## 6. A funkcionális stratégiák harmonizációja

---

Az elkészült funkcionális stratégiák akcióit egy közös akciótervben szükséges összefoglalni.

Érintett szervezeti egység: Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport

<b>Témagazda</b>	főtitkár
<b>Az akció ütemterve (év)</b>	2014
<b>Az akció indikátora(i)</b>	Informatikai stratégia aktualizálása megtörtént? (igen/nem) Az ügyészség rendelkezik HR stratégiával? (igen/nem) A kommunikációs stratégia aktualizálása

	megtörtént? (igen/nem) Az ügyészség rendelkezik CSR stratégiával? (igen/nem)	
<b>Szükséges erőforrások</b>		
<b>Humánerőforrás igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap) <input checked="" type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap) <input type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)	
<b>Beruházási igény</b>	<input checked="" type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint) <input type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint) <input type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)	
<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<input type="checkbox"/> igen	<input checked="" type="checkbox"/> nem

**Akció sorszáma: 2.**

**Akció neve: Stratégiai menedzsment folyamat és monitoring rendszer kialakítása fejlesztése**

### Akció leírása

**Kapcsolódó stratégiai cél(ok):** Ez az akció az összes stratégiai cél elérését támogatja.

**Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:**

#### 1. Stratégiai monitoring rendszer kialakítása

A feladat célja az ajánlott stratégiai monitoring folyamat kialakítása, annak biztosítása, hogy az ügyészség vezetése nyomon követhesse a stratégiai cé-

lok alakulását, illetve a stratégiában megfogalmazott akciók előrehaladásának folyamatát.

Érintett szervezeti egység: Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport

---

## 2. Stratégiai célokhoz kapcsolódó mutatószámrendszer kidolgozása és implementálása

---

A mutatószámrendszer kidolgozása révén mérhetővé válik a stratégia céljainak megvalósulása, rendszeresen elkészülnek a stratégiai mutatószámokat is tartalmazó vezetői beszámolók, a stratégiai monitoring jelentés részeként.

Érintett szervezeti egység: Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport

<b>Témagazda</b>	főtitkár
<b>Akció ütemterve (év)</b>	2014-2015
<b>Az akció indikátora(i)</b>	A stratégiai akciók megvalósulásáról a vezetők tájékoztatást kaptak? (igen/nem) Mutatószámrendszer elkészült? (igen/nem)
<b>Szükséges erőforrások</b>	
<b>Humánerőforrás igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap) <input checked="" type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap) <input type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)
<b>Beruházási igény</b>	<input checked="" type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint) <input type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint) <input type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)

<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem



## ***II. Alaptevékenység fejlesztése***

**Akció sorszáma: 3.**

**Akció neve: Alaptevékenység szabályozásában  
részvétel és alkalmazás ösztönzése**

### **Akció leírása**

**Kapcsolódó stratégiai cél(ok):** Magas szintű társadalmi bizalom megőrzése; A társadalmi elvárásokhoz törvényesen közelítő, emberközpontú ügyészség megőrzése; Eredményesség fenntartása és szakmai színvonal fejlesztése; Hatékonyság és gyorsaság javítása; A jogszabályi környezet és az ügyészség kölcsönhatásának optimális kihasználása; Eljárások, folyamatok gyorsítása.

**Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:**

---

### **1. Aktív részvétel a kodifikációban**

---

A büntetőeljárás törvény és a polgári perrendtartás előkészítését megkezdte a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, ennek szakmai támogatásában az ügyészség is részt vesz. Kiemelten fontos annak képviselete, hogy a büntetőeljárásokban az ügyészség munkaterhe lehetőség szerint csökkenjen. Ezért újabb, az eljárásokat gyorsító, egyszerűsítő módszerek kidolgozása, ennek érdekében európai, illetve tengeren túli megoldások tanulmányozása, a hazai jogrendszerbe történő átültetésük lehetőségének vizsgálata kerül előtérbe. Szintén lényeges feladat a Be. jogorvoslati rendszerének áttekintése, a hatékonyságot javító intézkedések modellezése, a hatásköri, illetékességi szabályok áttekintése, a hatékonyságot rontó tényezők monitorozása, valamint a nemzetközi bűnügyi együttműködés körében a szabadságelvonással nem járó szankciók végrehajtását (átvételét) biztosító hazai intézményrend-

szer erősítése. A polgári perjogi kodifikációs főbizottság munkájába bekapcsolódva az ügyészi szervezet egy-egy téma- és munkabizottságban fejt ki szakmai véleményét.

Érintett szervezeti egység: büntetőjogi, közérdekvédelmi szakterületi főosztályok

---

## **2. Gyorsító eljárások alkalmazásának további ösztönzése**

---

A Be. már ma is számos, az eljárás gyorsítását lehetővé tevő eljárást alkalmaz (bíróság elé állítás, tárgyalás mellőzése, tárgyalásról való lemondás, közvetítői eljárás, vádhalasztás). További adminisztratív erőfeszítések szükségesek a Be-ben szereplő sommás eljárások (külön eljárások) hatékonyabb kihasználása érdekében.

Érintett szervezeti egység: büntetőjogi szakterületi főosztályok

---

## **3. A szakértői tevékenység fejlesztése**

---

Az ügyészségi eljárások hatékonyságának, gyorsaságának egyik befolyásoló tényezője a szakértői tevékenység igénybevétele. Az ügyészség a rendelkezésre álló eszközökkel szorgalmazza az intézményrendszer megújítását célzó törekvések megvalósulását. Az akció a szakjogászai képzettséggel rendelkezők létszámának növelését is célozza.

Érintett szervezeti egység: büntetőjogi szakterületi főosztályok

---

## **4. Nemzetközi bűnügyi együttműködésben való aktív részvétel**

---

Uniós/nemzetközi szintén a következő időszak egyik legfontosabb kihívását jelenti a nemzetközi bűnügyi együttműködésben való aktív részvételhez

szükséges kapacitások biztosítása.

Érintett szervezeti egység: büntetőjogi szakterületi főosztályok és Nemzetközi és Európai Ügyek Főosztálya

<b>Témagazda</b>	büntetőjogi és közjogi legfőbb ügyész helyettesek	
<b>Akció ütemterve (év)</b>	2014-2020	
<b>Az akció indikátora(i)</b>	Eljárásokat gyorsító intézkedések aránya (%) Szakértői intézetek kapacitásainak (létszámának) növekedése (kiinduló értékhez képest, %)	
<b>Szükséges erőforrások</b>		
<b>Humánerőforrás igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap) <input type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap) <input checked="" type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)	
<b>Beruházási igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint) <input checked="" type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint) <input type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)	
<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem

### ***III. Szervezet és működés fejlesztése***

**Akció sorszáma: 4.**

**Akció neve: Az ügyészség komplex szervezet- és működésfejlesztésének előkészítése**

#### **Akció leírása**

**Kapcsolódó stratégiai cél(ok):** Magas szintű társadalmi bizalom megőrzése; Az ügyészség integritásának erősítése, hitelességének megőrzése; Eredményesség fenntartása és szakmai színvonal fejlesztése; Hatékonyság és gyorsaság javítása; Eljárások, folyamatok gyorsítása; Nemzetközi partnerekkel való együttműködés fejlesztése.

**Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:**

---

#### **1. Az ügyészség működési folyamatainak feltérképezése, kulcsfolyamatok meghatározása, az ügyészeket érintő adminisztratív terhek felmérése**

---

Az ügyészség hatékony működéséhez nélkülözhetetlen a folyamatok hatékonysága. Ehhez első lépésben szükséges feltérképezni az ügyészség szakmai és funkcionális folyamatait, valamint felmérni a kapcsolódó adminisztratív terheket. Ennek alapján kiválaszthatók azon kulcsfolyamatok, melyek optimalizálására sor kerülhet a következő fázisban.

Érintett szervezeti egység: minden szervezeti egység

---

#### **2. Pályázatmenedzsment rendszer fejlesztése és a megvalósítást támogató projektszerű működés fejlesztése**

---

Ahhoz, hogy az ügyészség sikeresen pályázhasson az uniós forrásokra, szükséges az ügyészség pályázatmenedzsment folyamatainak szabályozása.

Ahhoz, hogy az ügyészség sikeresen hajtson végre uniós támogatásból finanszírozott projekteket, az elkövetkező két évben tovább kell fejleszteni a projektszerű működés kereteit, annak gyakorlatát a szervezeti kultúra részévé kell tenni.

Érintett szervezeti egység: Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport

---

### 3. Uniós forrásból támogatható szervezeti fejlesztések előkészítése

---

A következő tervezési időszakban a szervezetspecifikus pályázati felhívásokhoz kapcsolódó szakmai koncepció kialakítását követően előzetes/egyszerűsített megvalósíthatósági tanulmány elkészítése szükséges, majd a vonatkozó pályázat megjelenését követően lehet a pályázati dokumentációt elkészíteni.

Érintett szervezeti egység: Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport

<b>Témagazda</b>	büntetőjogi és közjogi legfőbb ügyész helyettesek, főtitkár
<b>Akció ütemterve (év)</b>	2014-2015
<b>Az akció indikátora(i)</b>	Folyamatfelmérés és adminisztratív terhek felmérése megtörtént? (igen/nem) Pályázat- és projektmenedzsment-szabályzat elkészült? (igen/nem)
<b>Szükséges erőforrások</b>	
<b>Humánerőforrás igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap) <input type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap) <input checked="" type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)

<b>Beruházási igény</b>	<input checked="" type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint) <input type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint) <input type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)	
<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem

**Akció sorszáma: 5.**      **Akció neve: Az ügyészség komplex szervezet- és működésfejlesztése**

#### Akció leírása

**Kapcsolódó stratégiai cél(ok):** Eredményesség fenntartása és szakmai színvonal fejlesztése; Hatékonyság és gyorsaság javítása; Eljárások, folyamatok gyorsítása.

**Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:**

#### 1. Az ügyészség folyamatainak, eljárásainak felülvizsgálata és optimalizálása, az ügyészeket érintő adminisztratív terhek csökkentése

A feltérképezett folyamatokat és eljárásokat elemezni, majd – amennyiben lehetőség van rá – egyszerűsíteni szükséges. Korszerű folyamatszerkezési eszközök alkalmazásával gyakran igen jelentős költség- és időmegtakarítások érhetőek el egy-egy folyamat esetében (akár az átfutási idő 10-90%-a, a költségek 10-30%-a is megtakarítható). Ezzel egyidejűleg szükséges csökkenteni az ügyészeket érintő adminisztratív terheket, hogy idejük nagyobb

részét fordíthassák az érdemi feladatellátásra.

Érintett szervezeti egység: minden szervezeti egység

---

## **2. A szakmai munkát közvetlenül támogató nem ügyészi állomány arányának bővítése, fejlesztése**

---

Az adminisztratív jellegű ügyészi munkateher csökkentése érdekében szükség van az ügyészi munkát támogató állomány képzésére a jogi ismeretekkel/gyakorlattal is rendelkező tisztviselők arányának emelésére, az írnokok IT kompetenciáinak növelésére. Az akciónak szervesen illeszkednie kell az ügyészség humán erőforrásainak stratégiai menedzselését előírányzó akcióba.

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

---

## **3. A csoportos munkavégzés bevezetése és alkalmazása**

---

Az ügyek komplexitásának emelkedésére megfelelő válasz lehet a különböző – illetve speciális – szakértelemmel rendelkező ügyészek és szakértők közös, csoportos munkavégzése. A csoportos munkavégzés rendszerének kidolgozása szükséges.

Érintett szervezeti egység: büntetőjogi és közérdekvédelmi szakterületi főosztályok

---

## **4. HR folyamatok fejlesztése**

---

Az ügyészség stratégiai céljai közül több a HR folyamatainak fejlesztésére

irányul. A kulcsfolyamatok felmérését követően, 2015-től felül kell vizsgálni a humánerőforrás kezelés működési kereteit:

- folyamatok;
- munkamegosztás;
- kapacitások és kompetenciák;
- informatikai támogatás (Integrált HRM rendszer).

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

<b>Témagazda</b>	főtitkár
<b>Akció ütemterve (év)</b>	2015-2020
<b>Az akció indikátora(i)</b>	<p>A folyamatoptimalizációs és adminisztratív terheket csökkentő projekt előrehaladása (%)</p> <p>Adminisztratív terhek nagysága (idő)</p> <p>A szakmai munkát közvetlenül támogató állomány aránya (%)</p> <p>A HR-szervezet megújítására kialakított terv célállapotához mért előrehaladás (%)</p> <p>Az IT-szervezet megújítására kialakított terv célállapotához mért előrehaladás (%)</p>
<b>Szükséges erőforrások</b>	
<b>Humánerőforrás igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap) <input type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap) <input checked="" type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)



<b>Beruházási igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint) <input checked="" type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint) <input type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)	
<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem

#### ***IV. HR fejlesztések***

**Akció sorszáma: 6.    Akció neve: Rövid távú HR fejlesztések**

##### **Akció leírása**

**Kapcsolódó stratégiai cél(ok):** Eredményesség fenntartása és szakmai színvonal fejlesztése; A funkcionális területek ügyészi és nem ügyészi életpályáinak közelítése; HR folyamatok optimalizálása; Szakmai elvárásoknak megfelelő, folytonos képzési rendszer fejlesztése.

**Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:**

---

##### **1. A képzés rendszerének és infrastruktúrájának felülvizsgálata**

---

Stratégiai célként fogalmazódik meg a szakmai elvárásnak megfelelő, folytonos képzési rendszer fejlesztése. Ennek első lépéseként elengedhetetlen a Legfőbb Ügyészségen belül a képzésekért felelős szervezeti egységek közötti feladat megosztás felülvizsgálata a következő szempontok alapján:

- A képzések szervezése a szervezeten belül megfelelő helyen van?
- A Továbbképzési Osztály és a Nemzetközi és Európai Ügyek Főosztálya közötti munkamegosztás megfelelő-e?
- A megnövekedő képzési feladatokhoz a szükséges kapacitások rendelkezésre állnak-e?
- A megnövekedő képzési feladatok szervezéséhez és ellátásához a munkatársak megfelelően felkészültek-e?

Az ügyészség képzéseit támogató infrastruktúra felülvizsgálata is elengedhetetlen:

- A képzések szervezéséhez az IT támogatás megfelelő-e?
- A képzések megtartásához a balatonlellei Továbbképzési Központ elegendő kapacitásokkal rendelkezik-e?

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály, Nemzetközi és Európai Ügyek Főosztálya

---

## **2. A fogalmazók felvételi kritériumainak felülvizsgálata**

---

A helyzetértékelés során problémaként merült fel, hogy a fogalmazók felvételénél alkalmazott kritériumrendszer főként a tanulmányi eredményeket veszi figyelembe. Ez nem elegendő, szükség van a felvételi módszertan fejlesztésére azzal a céllal, hogy a tanulmányi eredményen túlmenően a szakmai rátermettség, a jogalkalmazásra való készség is helyt kapjon a felvételi kritériumok között. A fogalmazói felvételi rendszer felülvizsgálata már 2014-ben időszerű feladat.

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

---

## **3. Elektronikus képzési anyagok megosztása, szinergia biztosítása**

---

A képzések színvonalának növeléséhez és hatékonyabbá tételéhez fontos, 2014-ben már elvégzendő feladat a hasonló területek elektronikus képzési anyagaihoz való hozzáférés kezdeményezése (Nemzeti Közszerződési Egyetem képzési anyagai).

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

---

#### **4. A funkcionális területek nem ügyész (diplomás) specialistáinak bérezésénél a versenyképesség fokozása**

---

A funkcionális szervezeti egységek szakmai színvonalának és megbecsültségének növeléséhez elengedhetetlen a funkcionális területeken dolgozó diplomás (nem ügyész) specialisták illetményeinek felülvizsgálata. Bár az illetményrendszert törvény szabályozza, a szabályozási kereteken belül rövid távon is keresni kell a megoldást a funkcionális területen nem ügyész munkakörben dolgozó diplomás specialisták versenyképes fizetésének biztosítására.

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

---

#### **5. Ügyészi álláshelyek betöltését segítő toborzás fokozása**

---

A központi régió ügyészségeinek túlterheltsége éve óta problémát jelent az ügyészségnek. Az ügyészi státuszhelyek átcsoportosítását követően a szervezet azzal a problémával szembesült, hogy az ügyészi álláshelyek betöltetlenül maradtak. Ebből következően a Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztályon kiemelt feladatként érdemes kezelni az ügyészek toborzásának elősegítését. Ez a feladat sürgősségét tekintve, még 2014 során megvalósítandó.

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

## 6. Uniós forrásból támogatható HR fejlesztések előkészítése

A következő tervezési időszakban a szervezetspecifikus pályázati felhívásokhoz kapcsolódó szakmai koncepció kialakítását követően előzetes/egyszerűsített megvalósíthatósági tanulmány elkészítése szükséges, majd a vonatkozó pályázat megjelenését követően lehet a pályázati dokumentációt elkészíteni.

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály, Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport (előkészítés)

<b>Témagazda</b>	főtitkár
<b>Akció ütemterve (év)</b>	2014
<b>Az akció indikátora(i)</b>	<p>Képzések szervezeti felülvizsgálata megtörtént? (igen/nem)</p> <p>Felvételi kritériumrendszer elemei változtak? (igen/nem)</p> <p>Első munkatársi elégedettség felmérés megtörtént? (igen/nem)</p> <p>Képzések közös adatbázisa létrejött? (igen/nem)</p>
<b>Szükséges erőforrások</b>	
<b>Humánerőforrás igény</b>	<p><input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap)</p> <p><input type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)</p>

<b>Beruházási igény</b>	<input checked="" type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint) <input type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint) <input type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)	
<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<input type="checkbox"/> igen	<input checked="" type="checkbox"/> nem

**Akció sorszáma: 7. Akció neve: Hosszú távú HR fejlesztések**

**Akció leírása**

**Kapcsolódó stratégiai cél(ok):** Stratégiai szemléletű humánerőforrás- kezelés fejlesztése; Szakmai elvárásoknak megfelelő, folytonos képzési rendszer fejlesztése.

**Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:**

**1. Egyéni teljesítményértékelési rendszer fejlesztése**

A törvényben meghatározott minősítési rendszerrel, valamint annak gyakorlatával összhangban szükséges továbbfejleszteni az ügyészség szervezetének egyéni szintű teljesítménymenedzsment rendszerét. A kialakítandó rendszer legfontosabb jellemzői a következők:

- az érintett ügyészségi alkalmazottak körének meghatározása;
- az egyes munkakörök szintjén a teljesítmények mérése és értékelése egységes szempontok mentén történik;
- egységes folyamat szabályozza a mérést és az értékelést;

- a teljesítményértékelés és az ösztönzési rendszer összekapcsolódik.

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

---

## **2. Az ügyészek élethosszig tartó képzésének kialakítása**

---

A fogalmazók képzése mellett az ügyészek és a funkcionális területek nem ügyész munkatársai esetében a képzések kibővítése, intenzívebbé tétele a képzési kínálat növelése a kredit-rendszerhez illeszkedően (vezető képzés, nyelvi kompetenciák javítása, IT kompetenciák javítása, jogalkalmazási gyakorlati képzések).

Az akció a pozícióhoz és személyhez kötött képzések kialakítására irányul.

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

---

## **3. Kisgyermekes ügyészségi alkalmazottak foglalkoztatásának könnyítése**

---

Az ügyészségi női munkaerő magas arányát a humánerőforrás gazdálkodás során figyelembe kell venni: gondoskodni kell a tartósan távol lévő (pl.: GYED-GYES) munkatársak miatti többletmunka elvégzéséről és a kisgyermekes alkalmazottak rugalmas foglalkoztatásának lehetővé tételéről.

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

---

## **4. Az instruktori rendszer megerősítése**

---

Az instruktori rendszer élen járó gyakorlat az ügyészségen belül, a fogalmazók gyakorlati oktatása terén rendkívüli jelentőséggel bír. Az instruktori

rendszer megerősítése, gyakorlatának egységesítése kiemelt feladatként kezelendő.

Érintett szervezeti egység: Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály.

<b>Témagazda:</b>	főtitkár
<b>Akció ütemterve (év)</b>	2015-2020
<b>Az akció indikátora(i)</b>	<p>Egyéni teljesítmény-mérési és értékelési rendszer felülvizsgálata megtörtént? (igen/nem)</p> <p>Újonnan bevezetett képzések száma (db)</p> <p>Ügyészek, alügyészek közül az új tartalmú képzéseken részt vevők aránya (%)</p> <p>A kisgyermekes munkatársak helyzetének javítására irányuló rendszer felül vizsgálata, szükség szerinti korszerűsítésre megtörtént? (igen/nem)</p> <p>Az instruktori rendszer felülvizsgálata megtörtént? (igen/nem)</p> <p>Munkatársi elégedettség felmérést követően megvalósult intézkedések száma (db)</p>
<b>Szükséges erőforrások</b>	
<b>Humánerőforrás igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap) <input type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap) <input checked="" type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)
<b>Beruházási igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint) <input checked="" type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint)



	<input type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)	
<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem

## ***V. Informatikai fejlesztések***

**Akció sorszáma: 8.      Akció neve: IT szervezet és folyamatok fejlesztése**

### **Akció leírása**

**Kapcsolódó stratégiai cél(ok):** A funkcionális területek ügyészi és nem ügyészi életpályáinak közelítése; Informatikai szervezet fejlesztése; Eljárások, folyamatok gyorsítása.

**Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:**

---

#### **1. Erőforrás-biztosítási terv kidolgozása**

---

A feladat célja a szükséges kompetenciák meghatározása, illetve az erre vonatkozó beszerzési koncepció kidolgozása.

A feladat végrehajtása során a jövőbeli alkalmazás-portfólióból és informatikai szolgáltatási feladatokból kiindulva szükséges meghatározni azt, hogy milyen profilú munkatársak biztosítása szükséges, illetve azt is, hogy ez milyen módon (külső vagy belső) erőforrásból oldható meg a leghatékonyabban és legbiztonságosabban. A végrehajtás során a fejlesztési és üzemeltetési feladatokat el kell határolni.

A feladat végrehajtásának fontosabb lépései:

- Feladattérkép kialakítása, ennek részeként fejlesztési és üzemeltetési feladatok szétválasztása;
- Kompetenciaprofilok meghatározása;
- Beszerzési koncepció kidolgozása (külső vs. belső erőforrás);

Érintett szervezeti egység: Informatikai Főosztály

---

## **2. Az informatikai terület javadalmazási és előmeneteli rendszerének kidolgozása**

---

A kompetens belső munkaerő toborzásának és megtartásának érdekében olyan előmeneteli rendszert szükséges kidolgozni, ami az informatikai területen munkát végző kollégák számára biztosítja a teljesítmény-, illetve minőség alapú elismerés lehetőségét, és az informatikai szakterület számára garantálja ennek alkalmazhatóságát. A feladat eredményeképpen az informatika területen dolgozó munkatársak kiszámítható előmeneteli rendszert és jövedelmi modellt kapnak, ami hozzájárul elkötelezettségük javításához, teljesítményük növeléséhez, illetve a kompetens kollégák megtartásához.

A feladat végrehajtásának fontosabb lépései:

- Előmeneteli lehetőségek feltérképezése;
- Javadalmazási modell kidolgozása a finanszírozási lehetőségek függvényében;
- Tájékoztatás, javadalmazási és előmeneteli rendszer bevezetése;

Érintett szervezeti egység: Informatikai Főosztály, Személyügyi Továbbképzési és Igazgatási Főosztály

<b>Témagazda:</b>	főtitkár
<b>Akció ütemterve (év)</b>	2014-2015
<b>Az akció indikátora(i)</b>	Informatikai terület ügyész és nem ügyész munkatársainak jövedelme közötti

	eltérés (%) Az IT-szervezet megújítására kialakított terv célállapotához mért előrehaladás (%)	
<b>Szükséges erőforrások</b>		
<b>Humánerőforrás igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap) <input checked="" type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap) <input type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)	
<b>Beruházási igény</b>	<input checked="" type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint) <input type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint) <input type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)	
<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<input type="checkbox"/> igen	<input checked="" type="checkbox"/> nem

**Akció sorszáma: 9. Akció neve: Informatikai rendszerek fejlesztése**

### **Akció leírása**

**Kapcsolódó stratégiai cél(ok):** Eljárások, folyamatok gyorsítása; Társintézményekkel való együttműködés fejlesztése; Nemzetközi partnerekkel való együttműködés fejlesztése; Az elektronikus működés és az informatikai eszközök alkalmazásának kiterjesztése.

**Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:**

#### **1. Uniós forrásból támogatható informatikai fejlesztések előkészítése**

A következő tervezési időszakban a szervezetspecifikus pályázati felhívá-

sokhoz kapcsolódó szakmai koncepció kialakítását követően előzetes/egyszerűsített megvalósíthatósági tanulmány elkészítése szükséges, majd a vonatkozó pályázat megjelenését követően lehet a pályázati dokumentációt elkészíteni.

Érintett szervezeti egység: Informatikai Főosztály, Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport (előkészítés)

---

## **2. Szakrendszerek korszerűsítése és belső rendszerintegráció**

---

Az ügyészségen működő szakrendszerek (büntető szakterület ügyviteli rendszere, közérdekvédelmi szakterület ügyviteli rendszere, Igazgatási Rendszer) technológiai korszerűsítése, egységesítése, illetve az Elektronikus Iratkezelő Rendszerrel (EIR) történő integrációjuk megvalósítása.

A feladat végrehajtásának fontosabb lépései:

- alkalmazáskorszerűsítési koncepció kidolgozása (platform, migráció, EIR integráció);
- fejlesztési projekt előkészítése (forrásbevonás, a megvalósítás tervezése);
- rendszertervezés;
- fejlesztés;
- tesztelés;
- oktatás;
- éles indulás.

Érintett szervezeti egység: Informatikai Főosztály

---

### **3. A biztonságos távoli adat- és dokumentumelérés biztosítása és távoli munkavégzés feltételeinek megteremtése**

---

Az ügyészségi alkalmazottak biztonságos távoli adatelérésének biztosítása, távoli (szolgálati helyen kívüli, jellemzően nem otthoni) munkavégzés megvalósítása érdekében szükséges intézkedések.

A feladat végrehajtásának fontosabb lépései:

- informatikai és információbiztonsági követelményrendszer felülvizsgálata;
- elérhető alkalmazások körének meghatározása;
- egységes autentikációs és autorizációs rend kidolgozása;

Érintett szervezeti egység: Informatikai Főosztály

---

### **4. Rendszerintegrációs fejlesztések kibővítése külső szervezetekkel**

---

Az ügyészség megkezdte a társszervekkel való elektronikus kapcsolattartás kialakítását. A megkezdett fejlesztések folytatásaként a társszervekkel történő kapcsolattartást, adatcserét fokozatosan bővíteni kell – ide értve az integrációs feladatokat is –, különösen a rendőrség, a bíróság, a Belügyminisztérium és a Büntetés-végrehajtás intézményrendszerével.

A feladat végrehajtásának fontosabb lépései:

- elektronikus adatcsere igények felmérése, rögzítése;
- partnerségek létrehozása és többoldalú megvalósíthatósági tanulmány elkészítése;
- fejlesztési projekt előkészítése (forrásbevonás, a megvalósítás tervezése);

- rendszertervezés;
- fejlesztés;
- tesztelés;
- oktatás;
- éles indulás.

Érintett szervezeti egység: Informatikai Főosztály

<b>Témagazda</b>	főtitkár
<b>Akció ütemterve (év)</b>	Fejlesztések előkészítése: 2014-2015 Fejlesztések végrehajtása: 2016-2020, ütemezetten
<b>Az akció indikátora(i)</b>	Elektronikus adatcsere megvalósulása szervezetenként (igen/nem)  Biztonságos távoli adatelérést rendszeresen használó ügyészek száma (fő)  Az ügyészségi informatikai rendszerek által nyújtott szolgáltatásokkal elégedett ügyészek aránya (%)
<b>Szükséges erőforrások</b>	
<b>Humánerőforrás igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap) <input type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap) <input checked="" type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)
<b>Beruházási igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint) <input type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint) <input checked="" type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)

<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem



## ***VI. Infrastruktúra fejlesztése***

**Akció sorszáma: 10. Akció neve: Épület-infrastruktúra fejlesztése**

### **Akció leírása**

**Kapcsolódó stratégiai cél(ok):** A szervezeti kultúra fejlesztése és a belső kommunikáció erősítése; Épület-infrastruktúra fejlesztése.

**Az akció tartalma, elvégzendő feladatok, eszközök:**

#### **1. Uniós forrásból támogatható infrastruktúra fejlesztések előkészítése**

Az ügyészségi épületeknek egy része komolyabb felújításra szorul. Ezt főleg hazai forrásokból, részben pedig az uniós energiahatékonysági fejlesztésekhez kapcsolódva szükséges megoldani.

Az épületinfrastruktúra kialakítása az energiahatékonyság szempontjainak, elvárásainak jellemzően nem felel meg, ezért e téren átfogó program kialakítása szükséges, mely szervesen képes csatlakozni a következő uniós ciklus pályázati rendszerébe.

A következő tervezési időszakban a szervezetspecifikus pályázati felhívásokhoz kapcsolódó szakmai koncepció kialakítását követően. előzetes/egyszerűsített megvalósíthatósági tanulmány elkészítése szükséges, majd a vonatkozó pályázat megjelenését követően lehet a pályázati dokumentációt elkészíteni.

Érintett szervezeti egység: Gazdasági Főigazgatóság, Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport (előkészítés)

<b>Témagazda</b>	főtitkár	
<b>Akció ütemterve (év)</b>	Fejlesztések előkészítése: 2014-2015 Fejlesztések végrehajtása: 2016-2020, ütemezetten	
<b>Az akció indikátora(i)</b>	Az épületek műszaki besorolása szerint a „felújítandó” és a „sürgős beavatkozást igénylő” épületek területének aránya az összterülethez képest (%)  Energetikailag modern épületinfrastruktúra aránya (%)	
<b>Szükséges erőforrások</b>		
<b>Humánerőforrás igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-100 embernap) <input type="checkbox"/> közepes (101-500 embernap) <input checked="" type="checkbox"/> magas (500 embernap felett)	
<b>Beruházási igény</b>	<input type="checkbox"/> alacsony (0-50 millió forint) <input type="checkbox"/> közepes (50-500 millió forint) <input checked="" type="checkbox"/> magas (500 millió forint felett)	
<b>Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem
<b>EU-s forrásból várhatóan támogatható?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> igen	<input type="checkbox"/> nem

## 16.) Akciók összefoglalása

Sz.	Akciók	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Témagazda, érintett szervezeti egységek	Humán erőforrás igény	Beruházási igény	Ígérvet-e külső erőforrást, kompetenciát?	EU-s forrásból várhatóan támogatható?
<b>I. STRATÉGIAI MENEDZSMENT FEJLESZTÉSE</b>													
1	Funkcionális stratégiák felülvizsgálata, elkészítése								Főtitkár	közepes	alacsony	igen	nem
1.1	Funkcionális stratégiák kidolgozásához módszertan kialakítása és belső oktatása								Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport				
1.2	Informatikai stratégia aktualizálása								Informatikai Főosztály				
1.3	HR stratégia kialakítása								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
1.4	Kommunikációs stratégia aktualizálása								Kabinet				
1.5	CSR tevékenységre vonatkozó stratégia kialakítása								Kabinet				
1.6	A funkcionális stratégiák harmonizációja								Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport				
2	Stratégiai menedzsment fejlesztése								Főtitkár	közepes	alacsony	igen	igen
2.1	Stratégiai monitoring rendszer kialakítása								Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport				
2.2	Stratégiai célokhoz kapcsolódó mutatószámrendszer kidolgozása és implementálása								Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport				
<b>II. ALAPTEVÉKENYSÉG FEJLESZTÉSE</b>													
3	Alaptevékenység szabályozásában részvétel és alkalmazás ösztönzése								Büntetőjogi és közjogi legfőbb ügyész helyettesek	magas	közepes	igen	igen
3.1	Aktív részvétel az kodifikációban								Büntetőjogi és közérdekvédelmi szakterületi főosztályok				
3.2	Gyorsító eljárások alkalmazásának további ösztönzése								Büntetőjogi szakterületi főosztályok				
3.3	A szakértői tevékenység fejlesztése								Büntetőjogi szakterületi főosztályok				
3.4	Nemzetközi bűnügyi együttműködésben való aktív részvétel								Büntetőjogi szakterületi főosztályok és Nemzetközi és Európai Ügyek Főosztálya				
<b>III. SZERVEZET ÉS MŰKÖDÉS FEJLESZTÉSE</b>													
4	Az ügyészség komplex szervezet- és működésfejlesztésének előkészítése								Büntetőjogi és közjogi legfőbb ügyész helyettesek, főtitkár	magas	alacsony	igen	igen
4.1	Az ügyészség működési folyamatainak feltérképezése, kulcsfolyamatok meghatározása, az ügyészeket érintő adminisztratív terhek felmérése								Minden szervezeti egység				
4.2	Pályázatmenedzsment rendszer fejlesztése és a megvalósítást támogató projektszerű működés fejlesztése								Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport				
4.3	Uniók forrásból támogatható szervezeti fejlesztések előkészítése								Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport				

## A Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiája 2014-2020

Sz.	Akciók	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Témagazda, érintett szervezeti egységek	Humán erőforrás igény	Beruházási igény	Igényel-e külső erőforrást, kompetenciát?	EU-s forrásból várhatóan támogatható?
5	Az ügyészség komplex szervezet- és működés fejlesztése								Főtitkár	magas	közepes	igen	igen
5.1	Az ügyészség folyamatainak, eljárásainak felülvizsgálata és optimalizálása, az ügyéseket érintő adminisztratív terhek csökkentése								Minden szervezeti egység				
5.2	A szakmai munkát közvetlenül támogató nem ügyész állomány arányának bővítése, fejlesztése								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
5.3	A csoportos munkavégzés bevezetése és alkalmazása								Büntetőjogi és közrendvédelmi szakterületi főosztályok				
5.4	HR folyamatok fejlesztése								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
<b>IV. HR FEJLESZTÉSEK</b>													
6	Rövid távú HR fejlesztések								Főtitkár	közepes	alacsony	igen	nem
6.1	A képzés rendszerének és infrastruktúrájának felülvizsgálata								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály, Nemzetközi és Európai Ügyek Főosztálya				
6.2	A fogalmazók felvételi kritériumainak felülvizsgálata								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
6.3	Elektronikus képzési anyagok megosztása, szinergia biztosítása								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
6.4	A funkcionális területek nem ügyész (diplomás) specialistáinak bérezésénél a versenyképesség fokozása								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
6.5	Ügyészi álláshelyek betöltését segítő toborozás fokozása								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
6.6	Uniói forrásból támogatható HR fejlesztések előkészítése								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály, Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport				
7	Hosszú távú HR fejlesztések								Főtitkár	magas	közepes	igen	igen
7.1	Egyéni teljesítményértékelési rendszer fejlesztése								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
7.2	Az ügyészek élethosszig tartó képzésének kialakítása								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
7.3	Kisgyermekes ügyészségi alkalmazottak foglalkoztatásának könnyítése								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
7.4	Az instruktori rendszer megerősítése								Személyügyi, Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
<b>V. INFORMATIKAI FEJLESZTÉSEK</b>													
8	IT szervezet és folyamatok fejlesztése								Főtitkár	közepes	alacsony	igen	nem
8.1	Erőforrás-biztosítási terv kidolgozása								Informatikai Főosztály				
8.2	Informatikai terület javadalmozási- és előmeneteli rendszerének kidolgozása								Informatikai Főosztály, Személyügyi Továbbképzési és Igazgatási Főosztály				
9	Informatikai rendszerek fejlesztése								Főtitkár	magas	magas	igen	igen
9.1	Uniói forrásból támogatható informatikai fejlesztések előkészítése								Informatikai főosztály, Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport				
9.2	Szoftverrendszerek korszerűsítése és belső rendszerintegráció								Informatikai Főosztály				
9.3	A biztonságos távoli adat-, dokumentumelérés biztosítása és távoli munkavégzés feltételeinek megteremtése								Informatikai Főosztály				
9.4	Rendszerintegrációs fejlesztések kibővítése külső szervezetekkel								Informatikai Főosztály				
<b>VI. INFRASTRUKTÚRA FEJLESZTÉSE</b>													
10	Épület-infrastruktúra fejlesztése								Főtitkár	magas	magas	igen	igen
10.1	Uniói forrásból támogatható infrastruktúra fejlesztések előkészítése								Tervezési és Projektkoordinációs Önálló Csoport, Gazdasági Főigazgatóság				

A Legfőbb Ügyészség stratégiai akcióterve 10 komplex stratégiai akciót tartalmaz, amelyek összesen 36 különböző stratégiai projektet foglalnak magukba. A projektek megvalósítása 2014-ben még elsősorban saját erőforrásból képzelhető el, míg 2015-től kezdődően fokozatosan bevonhatók a finanszírozásukba EU-s pályázati források is, amennyiben az ügyészség képes megfelelően felkészülni a pályázati források hatékony megteremtésére, felkutatására és megszerzésére, lehívására.

A megfogalmazott stratégiai akciók erőforrásigénye változó, a 10 komplex akció között többségében vannak az alacsony-közepes beruházás igényű, jellemzően emberi erőforrásokat, szellemi kapacitásokat igénylő feladatok (pl. a koncepcionális, előkészítő, szervezetfejlesztésre irányuló feladatok), de vannak jelentős beruházás igényű akciók is: az informatikai fejlesztések és az épület-infrastruktúra fejlesztése. A komplex stratégiai akciók mindegyikébe javasolt kisebb-nagyobb mértékben külső erőforrásokat, szakértőket bevonni, hiszen olyan komplex kérdések megoldásáról van szó, amelyekhez szervezeten belül nem áll rendelkezésre minden szükséges szakértelem, illetve a feladatok végrehajtását jelentősen meggyorsíthatja a külső kapacitások bevonása.

## A stratégia megvalósítása és monitoringja – a középtávú stratégia megvalósítását biztosító eszközrendszer

---

- ❖ Kapcsolattartás a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztériummal részvétel a 2014-2020-as időszakra vonatkozó európai uniós tervezési folyamatban; javaslatainkat közvetlenül jelezhetjük a tervezésért felelős Közigazgatás-fejlesztési és Stratégiai Tervezési Főosztálya számára;
- ❖ Fontos, hogy a Legfőbb Ügyészség teljes mértékben képes legyen a rendelkezésére álló európai uniós források felhasználására, ehhez a projektmegvalósító képesség javítása is szükséges;
- ❖ A kétéves intézkedési terv alapul vételével meghatározható a fejlesztések optimális ütemezése; a fejlesztéseket logikailag egymásra épülő intézkedések alapozzák meg;
- ❖ A fejlesztések szükségességének, előkészítésének megfelelő belső kommunikációja elősegítheti a stratégiai célkitűzések hatékony megvalósítását;

- ❖ Bizonyos fejlesztések megvalósításához elegendő a szervezetben már rendelkezésre álló szaktudás igénybe vétele, amely nem igényel többletforrásokat; amennyiben külső szakértelem bevonása indokolt, az ehhez szükséges pénzügyi erőforrásokat az ügyészség költségvetéséből kell biztosítani, ha azokra nem vehető igénybe európai uniós fejlesztési forrás;
- ❖ A célok és akciók megvalósulásának mérésére olyan mutatószámokat szükséges kidolgozni, amelyek áttekintést adnak a stratégia végrehajtásának eredményeiről;
- ❖ A stratégia sikeres megvalósításához, nyomon követéséhez, rendszeres felülvizsgálatához és szükség szerinti megújításához stratégiai monitoring rendszert szükséges kiépíteni;
- ❖ A monitoring rendszerrel kapcsolatos feladatok ellátására felelős szervezeti egységet kell kijelölni.

## Kockázatértékelés

---

Az intézményi stratégia megvalósítását veszélyeztető kockázati tényezők felmérése a következő szempontok alapján történt

- **A kockázat bekövetkezésének valószínűsége:** A kockázat bekövetkezésének valószínűségét „alacsony”, „közepes” és „magas” kategóriába soroltuk be, annak függvényében, hogy tapasztalatok alapján milyen mértékben várható azok bekövetkezése.
- **A kockázat hatása:** Ez a szempont azt mutatja meg, hogy a kockázat bekövetkezése az akciók esetében milyen mértékű késedelmet, költségnövekedést vagy műszaki tartalomváltozást okozhat. Ez alapján „minimális”, „közepes” és „jelentős” hatású kockázatokat különböztettünk meg.
- **A kockázat kezelhetősége:** A kockázatokat kezelhetőség szempontjából az alábbi kérdések mentén értékeltük:
  - Befolyásolható-e ill. milyen mértékben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége?
  - Befolyásolható-e a kockázati hatás?
  - A kockázat felmerülési helye az ügyészség szervezetén belüli vagy azon kívüli?

A fenti kérdésekre adott válaszok pontozását követően „rosszul”, „közepesen” és „jól” kezelhető kockázatokat azonosítottunk.



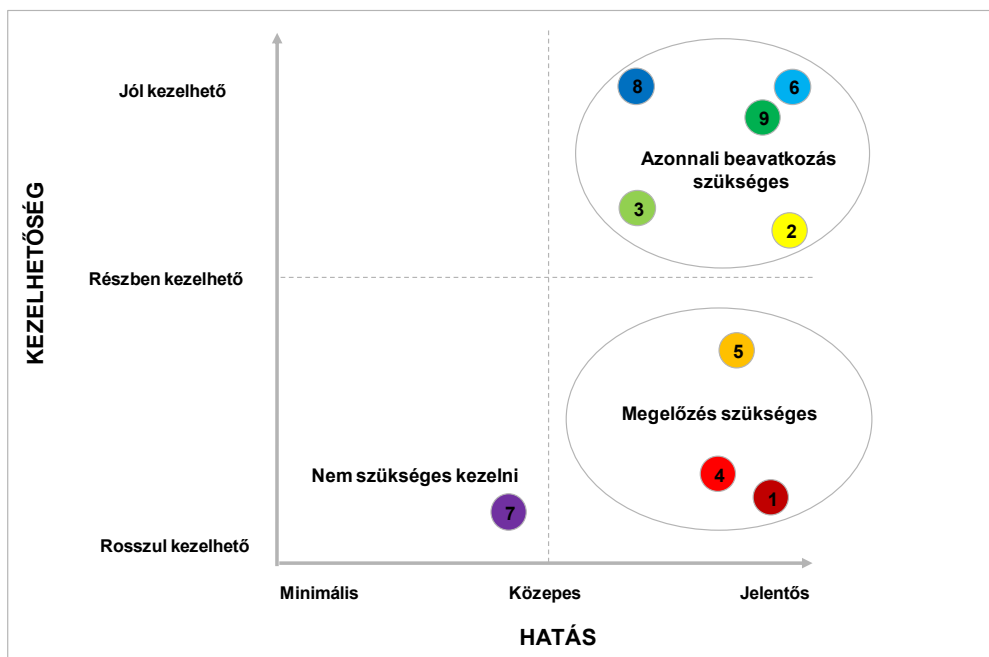
## 17.) A Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiája megvalósításának kockázatai és azok értékelése

Sorszám	Kockázat neve	Kockázat leírása	Érintett akciók	Kockázat értékelése			Kockázat jelentősége
				Valószínűség	Hatás	Kezelhetőség	
1.	EU-s forrás-hiány	Nagyobb forrásigényű projekt esetén nem nyílik EU-s pályázati lehetőség, mert nem áll rendelkezésre kellő mennyiségű forrás az igazságügyi ágazat, azon belül az ügyészség fejlesztésére.	5. 6. 7. 8. 9.	Alacsony	Jelentős	Rosszul kezelhető	Magas
2.	Önrész hiánya	Nagyobb forrásigényű projekt esetén az ügyészség nem tudja biztosítani a szükséges önrészt.	5. 6. 7. 8. 9.	Közepes	Jelentős	Részen kezelhető	Magas
3.	EU-s forrás-hiány valamely feladatra	Adott, stratégiához egyébként illeszkedő és szükséges akció egy vagy több eleme nem finanszírozható uniós forrásból.	5. 6. 7. 8. 9.	Közepes	Közepes	Részen kezelhető	Közepes
4.	Ügyészség nem nyer el egy egyébként számára rendelkezésre álló forrást	A kiírt uniós pályázaton az ügyészség pályázata nem nyer.	5. 6. 7. 8. 9.	Alacsony	Jelentős	Rosszul kezelhető	Közepes
5.	Lassú döntéshozatal és ennek következtében forrásvesztés	Nem sikerül a megfelelő hatékonyságú projektmenedzsment folyamatot kialakítani, a szervezeten belüli lassú döntéshozatal miatt nem tudja az ügyészség a rendelkezésére álló elnyert forrásokat lehívni.	5. 6. 7. 8. 9.	Alacsony	Közepes	Jól kezelhető	Közepes

Sorszám	Kockázat neve	Kockázat leírása	Érintett akciók	Kockázat értékelése			Kockázat jelentősége
				Valószínűség	Hatás	Kezelhetőség	
6.	Nem megfelelő előkészítés	2014-2015 során a nagy projekteket előkészítő akciók nem valósulnak meg, így a követő akciók sem tudnak elindulni.	1. 2. 3. 4.	Közepes	Jelentős	Jól kezelhető	Közepes
7.	Szinergia-veszteség	A projektek nem megfelelő összehangolása miatt az azok között tervezett szinergiák nem valósulnak meg, ezért a tervezettnél alacsonyabb eredményt érnek el.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	Közepes	Közepes	Rosszul kezelhető	Közepes
8.	Belső szervezeti ellenállás	A szervezeti egységek az akciók megvalósításával szemben belső ellenállást fejtenek ki, így az akciók csúsznak, nem vagy csak részben valósulnak meg.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	Alacsony	Közepes	Jól kezelhető	Alacsony
9.	Nincs nyomon-követés	Az akciók megvalósulásának a nyomon követése elsikkad a szervezeten belül, így megkezdett akciók maradnak félbe.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	Alacsony	Közepes	Jól kezelhető	Közepes

A kockázatok értékelését a kezelhetőség és hatás szerint az alábbi ábra mutatja be:

18.) A kockázatok értékelése kezelhetőség-hatás alapján



#### Kockázatkezelési intézkedések

**1. Megelőzés szükséges** - Olyan kockázatok tartoznak ebbe a csoportba, amelyek hatásukat tekintve jelentősek, ugyanakkor csak részben kezelhetőek. Kritikus kockázatok, de mivel kezelhetőségük valamilyen okból korlátozott, ezért a kockázatok megelőzésére kell a hangsúlyt fektetni.

**2. Azonnal beavatkozás szükséges** - Azon kockázatok, amelyek idő – költség – műszaki tartalom egyikére jelentős hatást gyakorolnak és emellett jól kezelhetőek. Ezek olyan kritikus kockázatok, amelyek azonnali beavatkozást igényelnek: olyan intézkedéseket kell kidolgozni, amelyek gyors lefutasúak és összpontosítják az erőforrásokat a kockázat csökkentésére vagy megszüntetésére.

**3. Nem szükséges kezelni** - Azon kockázatok, amelyek hatása minimális és ugyanakkor csak részben vagy rosszul kezelhetők, külön kockázatkezelést tehát nem igényelnek. Az erőforrásokat más területekre kell koncentrálni.

A kockázatok kezelésére kidolgozott intézkedési tervet a következő táblázat tartalmazza.

**19.) Intézkedési terv a kockázatok kezelésére**

Ssz.	Kockázat neve	intézkedés	Határidő
1.	EU-s forráshiány	A tervezési időszakban felkészülten, hatékony lobbizást igényel.	2014-2015
4.	Ügyészség nem nyer	Ki kell alakítani 2014-ben a pályázatmenedzsment rendszert, a projektek előkészítéséhez a projektekkel foglalkozó szervezeti egység megerősítését.	2014-2015
5.	Lassú döntéshozatal	Ki kell alakítani 2014-ben a pályázatmenedzsment rendszert és az ahhoz tartozó döntéshozatali mechanizmusokat, melyek által a döntések időben megszülethetnek.	2014-2015
2.	Önrész hiánya	A projekt megvalósítása érdekében mérlegelni kell az éves költségvetés módosítását.	A kockázat felmerülésekor
3.	EU-s forráshiány valamely feladatra	Döntés szükséges vagy a feladatok vagy az éves költségvetés átütemezéséről.	A kockázat felmerülésekor
6.	Nem megfelelő előkészítés	Az előkészítés akcióinak kiemelt, folyamatos nyomon követése szükséges.	Folyamatos
8.	Belső szervezeti ellenállás	Az akcióterv belső kommunikációjára nagy hangsúlyt kell fektetni. Motivált, elkötelezett vezetőket kell az akció felelőseinek kinevezni. A kockázat felmerülésekor gyors intézkedésre van szükség.	A kockázat felmerülésekor
9.	Nincs nyomonkövetés	Stratégiai monitoring rendszer megvalósítása javasolt.	Folyamatos

## A stratégia ex ante értékelése (koherencia- és konzisztencia-vizsgálat)

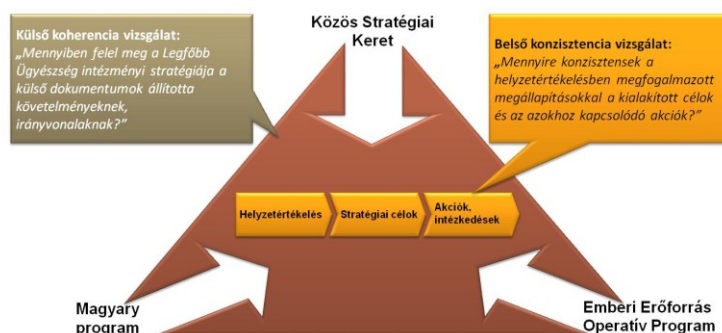
Az intézményi stratégia külső koherencia-vizsgálata annak megállapítására irányult, hogy a stratégia az aktuális és releváns EU-s fejlesztéspolitikai dokumentumokkal, illetve a hazai ágazati stratégiákkal mennyire van összhangban, mennyire szoros a kapcsolat az elemzett dokumentumokkal. A legfontosabb külső, az intézményi stratégia szempontjából releváns stratégiai dokumentumok a következők:

- Közös stratégiai keret (Common Strategic Framework) –
  - 11. Tematikus prioritás: az intézményi kapacitás javítása és hatékony közigazgatás
- Emberi Erőforrás Operatív Program (EFOP) –
  - 5. Prioritási tengely: Jó állam
- Magyar program

A stratégia belső konzisztenciájának vizsgálata a helyzetértékelés megállapításainak, a megfogalmazott stratégiai célok és a stratégiai akciók, javasolt intézkedések közötti belső konzisztencia vizsgálatát jelenti.

Az elvégzett értékelés során figyelembe vett tényezőket az alábbi ábra szemlélteti.

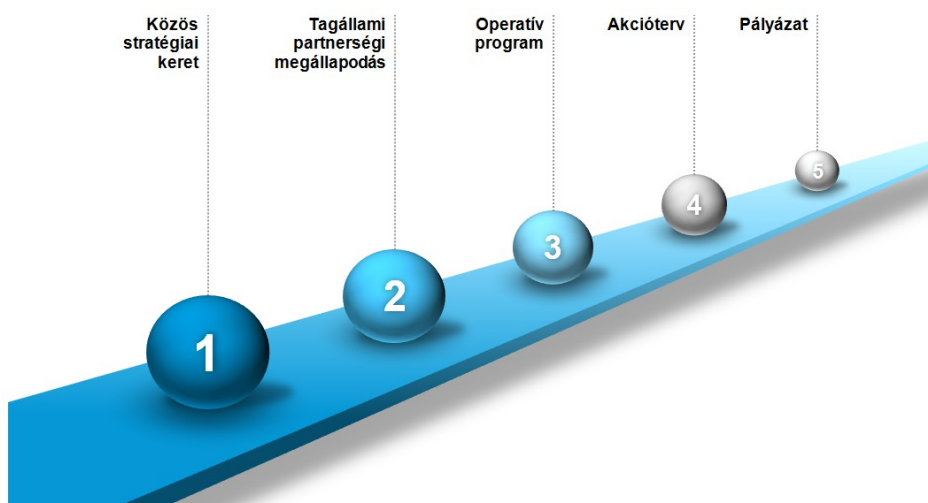
20.) Az ex ante értékelés összefoglaló ábrája



## Koherencia-vizsgálat: illeszkedés az európai uniós és hazai fejlesztéspolitikai programokhoz

Az Európai Uniónak a 2014-20-as uniós programozási ciklust illetően egyik kiemelt célja volt az ún. „tematikus koncentráció”. Ezt egyebek mellett az uniós szintű legfőbb fejlesztéspolitikai dokumentum, az ún. **Közös stratégiai keret** (Community Strategic Framework) 11 tematikus prioritásának kijelölésével kívánja elérni. E tematikus prioritások célja a fejlesztés tartalmi értelemben vett egy irányba terelése. A tematikus prioritások egyike az **intézményi kapacitások javítására és a hatékony közigazgatás megteremtésére** koncentrál, így a vizsgálódás középpontjában az ezen prioritással való kapcsolat áll.

### 21.) Fejlesztéspolitikai dokumentumok egymásra épülése a Közös stratégiai kerettől a pályázatokig



A közös stratégiai keret fogja képezni a tagállami partnerségi megállapodás egyik fontos alapját, amelyből minden tagország le tudja vezetni a maga operatív programjait. A Legfőbb Ügyészség esetében a meghatározó operatív

program az Emberi Erőforrás Operatív Program (EFOP) lesz, amelynek a 2.0-ás verziója képezte az elemzés tárgyát.

### Közös stratégiai keret 11. tematikus prioritás: Az intézményi kapacitás javítása és hatékony közigazgatás

Az alábbiak táblázat a 11. tematikus prioritásnak a Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiájához való kapcsolódását tartalmazza.

#### 22.) Koherencia-vizsgálat – Közös stratégiai keret

Közös stratégiai keret - 11. tematikus prioritás: Az intézményi kapacitás javítása és hatékony közigazgatás	Kapcsolódás erőssége	Megjegyzés
<p>A Prioritás legfontosabb céljai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a magas szintű átláthatóságra, feddhetetlenségre és elszámoltathatóságra vonatkozó normák előmozdítása.</li> </ul>	közepes	Az ügyészség, s így annak intézményi stratégiája hozzájárul az átláthatóságra és elszámoltathatóságra vonatkozó normák előmozdításához.
<p>A prioritás által támogatott legfontosabb potenciális intézkedések:</p> <p>Európai Szociális Alap (ESZA):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>közigazgatási szervek és közszolgálatok intézményi kapacitásának, illetve hatékonyságának növelésére irányuló beruházások;</li> <li>jogalkotás javítása, a szakpolitikák szinergiáinak és a közpolitikák hatékony irányítása, valamint a közigazgatás és a közkiadások átláthatóságának, feddhetetlenségének és elszámoltathatóságának biztosítása;</li> <li>humán erőforrás stratégiák és politikák kidolgozása és végrehajtása.</li> </ul> <p>Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>intézményi kapacitás, közigazgatási szervek és közszolgáltatások hatékonyságának megerősítése;</li> <li>az ESZA által támogatott intézményi kapacitásra és a közigazgatás hatékonyságára irányuló intézkedések támogatását célzó berendezés és infrastruktúra biztosítása.</li> </ul>	<p>erős</p> <p>közepes</p> <p>erős</p> <p>erős</p> <p>erős</p>	<p>A fejlesztéspolitikai dokumentumok az igazságszolgáltatást beleértik a széles értelemben vett közigazgatásba.</p> <p>Ld. előző megjegyzés.</p> <p>Erőteljesen szerepel a stratégiában.</p> <p>Ld. előző megjegyzés.</p> <p>Szerepel a stratégiában.</p>

A fenti táblázat alapján látható, hogy a Közös stratégiai kerettel a Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiája erős kapcsolatban áll, azzal koherensnek mondható.

### **Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP) 2.0.**

Az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP) tervezése a vizsgálat idején folyamatban van, ezért annak aktuális (2.0) változata volt az értékelés alapja.

Az EFOP 5., „Jó Állam” prioritási tengelye tartalmazza az „Igazságügy korszerűsítése” speciális célkitűzést (26.), amelynek egyik intézkedése „az igazságügyi kapacitások fejlesztése és igazságszolgáltatás korszerűsítése”. Az ebben előirányzott fejlesztések és a Legfőbb Ügyészség intézményi stratégiájának kapcsolódását az alábbiakban foglalható össze.



23.) Koherencia-vizsgálat – Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program

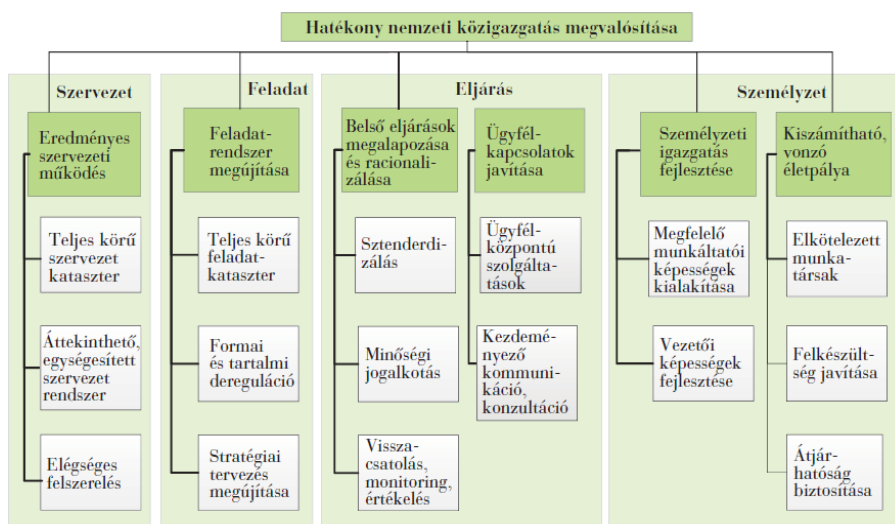
EFOP 5., „Jó Állam” Prioritási Tengelye; „Igazságügy korszerűsítése” speciális célkitűzés; „Az igazságügyi kapacitások fejlesztése és igazságszolgáltatás korszerűsítése” intézkedés	Kapcsolódás erőssége	Megjegyzés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A jogi eljárások hatékonyságának növelése               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ügyek és jogszabályok felülvizsgálata, a szükséges jogszabály-módosító javaslatok megfogalmazása és a megfelelő ügyintézői protokoll kidolgozása.</li> <li>○ A nemzetközi büntetőjogi együttműködés hatékonyságának javítása.</li> <li>○ Az igazságszolgáltatási eljárások gyorsítása.</li> </ul> </li> </ul>	<p>közepes</p> <p>erős</p> <p>erős</p>	<p>Részen szerepel a stratégiában (ld. Be. törvényre vonatkozó célok és akciók.)</p> <p>Szerepel a stratégiában.</p> <p>Szerepel a stratégiában.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az igazságügyi humánerőforrás fejlesztése               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Igazságügyi képzések és tananyagok kidolgozása.</li> </ul> </li> </ul>	<p>erős</p>	<p>Szerepel a stratégiában.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az igazságügyi és igazságszolgáltatási fejlesztések támogatása               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tartalommal kereshető elektronikus dokumentumtár.</li> <li>○ Szakmai tartalommal kereshető elektronikus igazságügyi rendszer.</li> <li>○ Kiegészítő rendszerek létrehozása és ezek összekapcsolása.</li> <li>○ A jogbiztonságot és az állampolgárok naprakész tájékoztatását szolgáló fejlesztések az eljárások hatékonyabb lefolytatása érdekében.</li> </ul> </li> </ul>	<p>gyenge</p>	<p>Az intézményi stratégiában nevesített informatikai fejlesztések csak részben kapcsolódnak az EFOP-ban megfogalmazott fejlesztésekhez.</p>

## Magyary program

A hazai fejlesztéspolitikai környezetben a – széles értelemben vett – közigazgatás-fejlesztést előírányzó Magyary program az irányadó. (Noha az ügyészség nem klasszikus értelemben vett közigazgatási szervezet, tágabb értelemben, a tervezett fejlesztéseket és azok kapcsolódásait tekintve ide sorolható.) Mivel az összevetés időszakában a Magyary program 13.0-s verziójának kialakítása még csak épp megkezdődött, annak korábbi (11.0 és 12.0) verziói képezték az összehasonlítás alapját.

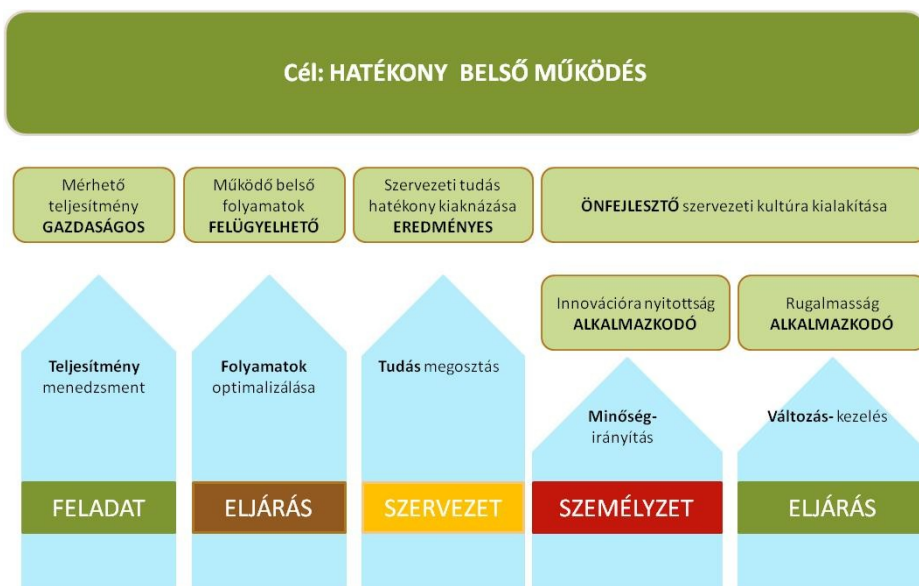
A Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program legfontosabb stratégiai célja az állami működés hatékonyságának, a közszolgáltatások színvonalának emelése: a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése. A Kormány a Magyary programban kijelölte a közigazgatás általános teljesítmény-fejlesztésével kapcsolatos célokat, bevezetve a „Jó Állam” fogalmát. Az állam – a program alapján – „attól tekinthető jónak, hogy az egyének, közösségek és vállalkozások igényeit a közjó érdekében és keretei között, a legmegfelelőbb módon szolgálja.

### 24.) A Magyary program célrendszere



A Magyary program célrendszere nagyobb tervezési területet foglal magába, az ügyészség intézményi stratégiájához tartalmi értelemben közelebb áll, s így az összehasonlításnak megfelelőbb alapja a Magyary Programnak a szervezet és személyzetfejlesztéséhez kapcsolódó megközelítése.

## 25.) A Magyary programban azonosított fejlesztési területek



A szervezet- és személyzetfejlesztési program célrendszere és az ügyészség intézményi stratégiája között számos ponton jelentős átfedés tapasztalható, vagyis az ügyészség stratégiája jól illeszkedik a Magyary program célkitűzéseihez.

A szervezetfejlesztési program által lefedett eszközök/módszertanok és az ügyészség intézményi stratégiájának kapcsolódásáról az alábbi táblázat tartalmaz részletes értékelést.

## 26.) Koherencia-vizsgálat – Magyar program

Magyar program, szervezetfejlesztési program	Kapcsolódás, erőssége	Megjegyzés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljesítménymenedzsment                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ a szervezeti célok meghatározása, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatása;</li> <li>○ a szervezeti és egyéni célok összekapcsolása;</li> <li>○ a szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítése.</li> </ul> </li> </ul>	közepes	A stratégia tartalmazza a szervezeti célokat, azok megvalósítására irányuló akciókat. A szervezeti teljesítmény-menedzsment rendszer kialakítása egyelőre nem szerepel a tervezett akciók között, egyéni szinten ennek szándéka megjelenik.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatoptimalizálás                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ funkcionális folyamatok felmérése, értékelése, egyszerűsítése és egységesítése.</li> </ul> </li> </ul>	erős	Szerepel a stratégiában, kiterjed az alapfeladatokra is.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudásmegosztás</li> </ul>	közepes	A képzések és a csoportmunka erősítése is ezt szolgálja.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minőségirányítás                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ CAF modellen alapuló szervezeti önértékelés,</li> <li>○ ügyfélelégedettség-mérés.</li> </ul> </li> </ul>	gyenge	Konkrétan ezen területek nem jelennek meg, de a HR-területen tervezett akciók (teljesítménycélok, értékelés; szükségletalapú képzések), ill. az ügyészség megítélésének fókuszba állítása részben kapcsolódnak a minőségirányítási célokhoz, illetve az ügyfélelégedettség nem értelmezhető.

Az ügyészség intézményi stratégiájának külső koherenciájával kapcsolatban összegzőképpen megállapítható, hogy az ügyészség intézményi stratégiájának koherenciája a vonatkozó külső stratégiákkal (Közös stratégiai keret, EFOP, Magyar program) kifejezetten erős.

## Konzisztencia-vizsgálat

A belső konzisztencia fennállása a helyzetértékelés, a célok és az ezek eléréséhez választott akciók, intézkedések kapcsolódásán keresztül vizsgálható. Az alábbi táblázat ennek a vizsgálatnak a részletes eredményét tartalmazza.

A helyzetértékelés megállapításai a problémafa és a SWOT-elemzés alapján	Konzisztencia a célokkal	Kapcsolódó cél(ok) / Megjegyzések	Konzisztencia az akciókkal, javasolt intézkedésekkel	Kapcsolódó akció(k), intézkedés(ek) / Megjegyzések
<ul style="list-style-type: none"> <li>A HR-rendszerek esetében a korszerű vezetési és szervezési eszközök alkalmazásának, fejlesztésének komoly lehetőségei vannak.</li> </ul>	erős	<p>Stratégiai szemléletű humán erőforrás-kezelés fejlesztése</p> <p>Korszerű vezetési és szervezési módszerek bevezetése és alkalmazása</p> <p>HR szervezet megújítása</p>	<p>erős</p> <p>közepes</p> <p>gyenge</p>	<p>HR stratégia kialakítása</p> <p>HR fejlesztések (rövid-, középtáv)</p> <p>A HR fejlesztések alatt felsorolt bevezetendő eszközök</p> <p>HR folyamatok fejlesztése</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Korszerű teljesítménymérés és -értékelés, az egyéni és szintekre szabott fejlesztési szükségletek meghatározásának hiánya.</li> </ul>	közepes	<p>Korszerű vezetési és szervezési módszerek bevezetése és alkalmazása</p>	erős	<p>Egyéni teljesítménymenedzsment rendszer fejlesztése</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A felvételi rendszer túlzott tanulmányi eredmény fókusz, az életpálya-modell, a szinte kizárólag belülről építkezés nem teszi lehetővé az egészséges szelekciót.</li> </ul>	közepes	<p>Stratégiai szemléletű humán erőforrás-kezelés fejlesztése</p>	erős	<p>A fogalmazók felvételi kritériumainak felülvizsgálata</p>

A helyzetértékelés megá- lapításai a problémafa és a SWOT-elemzés alapján	Konzisz- tencia a célokkal	Kapcsolódó cél(ok) / Meg- jegyzések	Konzisz- tencia az akciók- kal, java- solt in- tézke- dések- kel	Kapcsolódó ak- ció(k), intézke- dés(ek) / Megjegy- zések
<ul style="list-style-type: none"> <li>Egyenlőtlen munkater- helés, amit a kötött ja- vadalmazási rendszer nem kompenzál, s amit az ügyészek országon belüli alacsony mobili- tása felerősít; az ügyé- szeket szakmai tevé- kenységükben asszisz- táló személyzet ala- acsony száma, aránya.</li> </ul>	erős	Egyenletesebb ügyészi leterhelt- ség megteremté- se, adminisztratív terhek csökkenté- se	közepes  erős	Ügyészi álláshelyek betöltését segítő toborzási rendszer fejlesztése  A szakmai munkát közvetlenül támo- gató állomány bővítése, fejlesztése
<ul style="list-style-type: none"> <li>A kötött HR- szabályozás, illetve ja- vadalmazási rendszer miatt nehéz a funkció- nális specialisták felvé- tele.</li> </ul>	erős	Funkcionális szervezeti egysé- gek megbecsültségé- nek javítása	erős	Versenyképesség fokozása a nem ügyész, diplomás specialisták bérezé- sénél  Informatikai terület javadalmazási- és előmeneteli rend- szerének kidolgo- zása
<ul style="list-style-type: none"> <li>A képzési rendszer alapvetően fogalmazó- fókuszú; a magas szintű szakmai tartalom mel- lett bizonyos lényeges kompetenciák fejleszté- se szükséges (vezetési ismeretek, IT, nyelv, speciális szakterületek).</li> </ul>	erős	Szakmai elvárá- soknak megfele- lő, folytonos képzési rendszer fejlesztése	erős	Az ügyészség élethosszig tartó képzési rendszeré- nek fejlesztése
<ul style="list-style-type: none"> <li>A nemzetközi együtt- működést végző szak- mai kontaktpontok ál- lománya még szűkös, szakmai nyelvtudás színvonala fejlesztendő.</li> </ul>	erős	Nemzetközi partnerekkel való együttműködés fejlesztése	erős	Nemzetközi bűn- ügyi együttműkö- désben való aktív részvétel

A helyzetértékelés megállapításai a problémafa és a SWOT-elemzés alapján	Konzisztencia a célokkal	Kapcsolódó cél(ok) / Megjegyzések	Konzisztencia az akciókkal, javasolt intézkedésekkel	Kapcsolódó akció(k), intézkedés(ek) / Megjegyzések
<ul style="list-style-type: none"> <li>Az ügyészség szakrendszereinek jelentős része korszerűtlen, IT-szervezete jelenlegi formájában nem alkalmas a komolyabb fejlesztésre.</li> </ul>	erős	ld. alábbi elemeket	közepes	ld. alábbi elemeket
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Az ügyintézés elektronizálása tovább fejleszthető.</i></li> </ul>	erős	Az elektronikus működés és az informatikai eszközök alkalmazásának kiterjesztése	erős	Szakrendszerek korszerűsítése és belső rendszerintegráció
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Az elektronikus kapcsolatok a társszervek irányában fejlesztésre szorul.</i></li> </ul>	erős		erős	Rendszerintegrációs fejlesztések kibővítése külső szervezetekkel
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>A távoli (jellemzően nem otthonról történő) elérés és munkavégzés nem biztosított.</i></li> </ul>	erős		erős	A biztonságos távoli adat-, dokumentumelérés és távoli munkavégzés
<ul style="list-style-type: none"> <li>Az informatikai alkalmazások jelenlegi fejlesztési modellje korszerűtlen, gazdaságilag nem hatékony</li> </ul>	gyenge	Informatikai szervezet fejlesztése	gyenge	Erőforrás-biztosítási terv kidolgozása
<ul style="list-style-type: none"> <li>A magas átlagéletkorú, alacsony létszámú IT központi szervezet csak a jelenlegi rendszerek fenntartására elegendő, fejlesztésre korlátozottan alkalmas.</li> </ul>	erős	Informatikai szervezet fejlesztése	erős erős	Informatikai terület javadalmazási- és előmeneteli rendszerének kidolgozása  Erőforrás-biztosítási terv kidolgozása
<ul style="list-style-type: none"> <li>A hatékony és eredményes munkavégzés további belső (szervezeti, kulturális) nehézségei.</li> </ul>	közepes	A szervezeti kultúra fejlesztése és a belső kommunikáció erősítése	közepes	ld. alábbi elemek

A helyzetértékelés megállapításai a problémafa és a SWOT-elemzés alapján	Konzisztencia a célokkal	Kapcsolódó cél(ok) / Megjegyzések	Konzisztencia az akciókkal, javasolt intézkedésekkel	Kapcsolódó akció(k), intézkedés(ek) / Megjegyzések
<ul style="list-style-type: none"> <li>A funkcionális területek szabályszerűen működnek, de kevésbé jellemző rájuk az alaptevékenység szolgáltató szemléletű támogatása. Az adminisztratív tevékenységek dominálnak a menedzsment helyett.</li> </ul>	erős	Stratégiai szemléletű humánerőforrás-kezelés fejlesztése	erős erős erős	HR stratégia kialakítása  HR fejlesztések (rövid-, középtáv)  A HR fejlesztések alatt felsorolt bevezetendő eszközök
<ul style="list-style-type: none"> <li>A funkcionális területek működése és a statisztikai adatgyűjtés sok adminisztratív terhet generál.</li> </ul>	közepes	HR-folyamatok optimalizálása	közepes	HR folyamatok fejlesztése
<ul style="list-style-type: none"> <li>Az esetenként túlformalizált működés és kommunikáció a funkcionális területen a hatékonyság ellen hat.</li> </ul>	közepes	HR-folyamatok optimalizálása	közepes	HR folyamatok fejlesztése
<ul style="list-style-type: none"> <li>A specialista ügyészek csoportmunkában együttműködése még nem eléggé elterjedt.</li> </ul>	közepes	A szervezeti kultúra fejlesztése	erős	A csoportos munkavégzés bevezetése és alkalmazása
<ul style="list-style-type: none"> <li>Társszervekkel (bíró-ság, rendőrség) esetenként nem kellően hatékony az együttműködés.</li> </ul>	erős	Társintézményekkel való együttműködés fejlesztése	gyenge	Aktív részvétel az új büntetőeljárási törvény (Be.) kidolgozásában

Az Ügyészség intézményi stratégiájának belső konzisztenciájával kapcsolatban összegzőképpen az alábbi megállapítások tehetők:

- Az ügyészség intézményi stratégiájának belső konzisztenciája erős.
- Néhány, a helyzetértékelés során az ügyészség eredményes és hatékony munkavégzésére hatással bíró elem – komplexitása folytán – az akciók



szintjén nem jelenik meg. (Pl.: az ügyészi kapacitások területi egyenlőtlenségének kezelése.)

- A helyzetértékelés által feltárt gyengeség a korszerű HR menedzsment eszközök alkalmazásának hiánya. Ez nem orvosolható önmagában a felvázolt folyamatok optimalizálásával, komplexebb beavatkozásra, a HR szervezet/folyamatok átfogó fejlesztésére is szükség lenne.
- Az informatikai alkalmazások jelenlegi fejlesztési modelljének felülvizsgálata javasolt.
- Az akciók szintjén nem jelenik meg a belső kommunikáció erősítése. Mivel az ügyészségi stratégia megvalósítása sok területen jelentős változásokat okoz majd a szervezeten belül, ennek végrehajtását érdemes hatékony belső kommunikációval, változáskezelési programmal megkönnyíteni.

## Összegzés

---

Az intézményi stratégia megvalósítása összességében jelentős erőforrásokat fog lekötni az ügyészség részéről. Tervezési időszak 7 éve alatt több ezer embernapról és sok milliárd forintos beruházási összegről van szó, amelyet egyelőre csak nagyságrendileg lehet becsülni. Az ügyészségnek fontos, hogy a rendelkezésre álló pályázati lehetőségekből a lehető legtöbb forrást pályázza meg sikeresen, hiszen ezen múlik a kitűzött stratégiai célok és a hozzájuk vezető akciók finanszírozhatósága, megvalósíthatósága. Ezért törekedni kell arra, hogy az igazságszolgáltatási ágazat fejlesztésére 2014-2020 között rendelkezésre álló, jelenlegi ismeretek alapján 5-8 milliárd forintos fejlesztési keret (plusz a még egyelőre ismeretlen összegű, informatikai fejlesztésre fordítható ERFA források) minél nagyobb részét sikerüljön az ügyészség céljaihoz kapcsolódóan megszerezni és eredményes módon felhasználni.

A 2007-13-as időszak Állam Reform Operatív Program (ÁROP) keretében 2015 végéig lehet még fel nem használt forrásokat lehívni az ügyészség szervezetfejlesztési és humánerőforrás-fejlesztési projektjeinek megvalósításához.

A 2014-20-as tervezési időszakban az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP), valamint a Környezeti és Energetikai Hatékonysági Operatív Program (KEHOP) forrásai fognak rendelkezésre állni az ügyészség számára a szervezetfejlesztési, az informatikai, valamint az energetikai projektek megvalósításához. Az Operatív Programok elfogadása 2014 első felében, míg a forrásokra vonatkozó kiírások megjelenése 2015 elejére várható. Ebből következően az ügyészség akciótervében megfogalmazott nagyobb projektek előkészítése 2015-ben, míg azok megvalósítása valószínűsíthetően csak 2016-tól kezdődhet meg.

Mind az ÁROP mind pedig az EFOP és KEHOP esetében, a források lehívásához az ügyészség lobbizási tevékenységének a fokozása indokolt, a megmaradó forrásokra vonatkozó további akciótervek tervezésénél, illetve a jelenleg futó akcióterv esetleges módosításánál a tervezett beavatkozások „beemelése” révén, valamint a tervezett intézkedéseket támogató kiírások aktív támogatása révén. Az EFOP esetében pedig az Operatív Program tervezésében az ügyészség kiemelt részvétele szükséges.

© Legfőbb Ügyészség, Budapest, 2013

Nyomda: Szinkron Digital Kft.