

TARTALOM	Oldal / Page	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK		PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A minőségirányítás aktuális kérdései és a fejlesztés irányai a rendőrségi szervezeteknél – Kopasz Árpád	2	Quality management's actual problems and development trends within police-organizations – Kopasz, Árpád
EFQM szerinti értékelés tapasztalatai a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányságon – dr. Sárközi Ferenc	8	Experiences on assessment according to EFQM model at Baranya County's chief commission of police – dr. Sárközi, Ferenc
A minőségirányítás tapasztalatai a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányságon – Lőrinczné Bublá Éva	11	Findings of quality management at Fejér County's chief commission of police – Lőrinczné-Bublá, Éva
A HM Technológiai Hivatal tapasztalatai a NATO AQAP normatív dokumentumok szerint tanúsított szervezetek felkészültségéről – Gyöngyösi Ferenc	13	Findings of the Technical Office of the Ministry of Defence on the preparedness of certified organizations against NATO-AQAP normative documents – Gyöngyösi, Ferenc
A Gripen Ellentételezési Megállapodás módosítása – dr. Szilágyi András	19	Modification of the Gripen Barter Agreement – dr. Szilágyi, András
A minőség és a repülésbiztonság kapcsolata – dr. Sipos István	21	Relationship of quality and flight security – dr. Sipos, István
Folyamatközpontú minőségirányítási rendszer a helyi önkormányzatoknál – holland modell alapján – dr. Patyi András, dr. Radnai Zsófia	23	Process based quality management system in public administrations – the Netherland-Modell – dr. Patyi, András, dr. Radnai, Zsófia
A CAF modell gyakorlati alkalmazásának néhány tapasztalata – dr. Farkas Katalin	27	Some experiences on the practical implementation of the CAF model – dr. Farkas, Katalin
Magyarország Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Programja (I. rész)	31	Hungary's National Program on Food Safety (Part I.)
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI		NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
Rendezvények	35	Conferences
A XII. Magyar Minőség Hét programjai (Kiegészítés a tájékoztatóhoz)		Programs of 12 th Quality Week (Completion)
Az új minőség- és környezetirányítási auditszabvány (ISO 19011:2002) követelményrendszer-változás	36	Alteration of requirements for QMS and EMS in the new audit standard (ISO 19011:2002)
A minőségirányítási rendszer dokumentációjának irányelvei (MSZ EN ISO/TR 10 013:2003) és gyakorlati megoldások	37	Guidelines for the documentation of QMS-s (MSZ EN ISO/TR 10 013:2003) and practical solutions
SZAKBIZOTTSÁGOK		COMMITTEES OF EXPERTS
Beszámoló az MMT „Textiles Szakbizottsága” rendezvényéről	38	Conference of the „Textile Committee of Experts” of the Society (Report)
A Hon- és Rendvédelmi Szakbizottság közleménye	40	Announcement of the Expert Committee for National Defence
A Jogi Szakbizottság felhívása	40	Invitation of the Committee of Law
KITÜNTETETTEK		PRIZE WINNERS
Négyen négy kategóriából – Figyeljünk rájuk – tanuljunk tőlük!	41	Four out of four categories – Listen to them, learn from them
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK		DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Külföldi rendezvények	45	Events abroad
Hazai rendezvények	46	Domestic events
VII. Győztes- és I. Benchmarking Konferencia 2003. június 20.	46	VII. Winner's and I. Benchmarking Conference, 20 th July 2003.
Folyik az idei IIASA-Shiba Díj pályázatainak értékelése	47	Assessment of this year's IIASA-Shiba Award in progress
A Nemzeti Minőség Klub ülése	48	Session of the National Quality Club
KÖZLEMÉNYEK		COMMUNIQUEÉS
A Minőség és Megbízhatóság 2003. 3. száma	49	2003. 3 rd issue of Quality and Reliability (Content)
FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE		REVIEW OF PERIODICALS AND BOOKS
Az MMT titkárságán megvásárolható kiadványok	51	Publications to be sold
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI		NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Új belépők	52	New members
Bemutatkoznak új tagjaink Dunaújváros megyei jogú város	52	Presentation of new members Dunaújváros megyei jogú város

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Tisztelt Olvasóink!

E kettős számunkat „A minőségirányítás aktuális kérdései a hon- és rendvédelem területén” témakörének szenteljük. Összeállításában jelentős mértékben közreműködött a Társaság Hon- és Rendvédelmi Szakbizottsága. A lap kiegészül néhány cikkel, melyek előző tematikus számainkhoz (Minőség a közigazgatásban, 2003/05; Élelmiszereink biztonsága, 2003/06) kapcsolódnak, és további értékes információt tartalmaznak. Ez utóbbival kapcsolatban felhívjuk a figyelmet Magyarország Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Programjára, melynek I. részét e számunk tartalmazza. A II. részt 10. számunkban fogjuk közölni.

Szerkesztőbizottság

A minőségirányítás aktuális kérdései és a fejlesztés irányai a rendőrségi szervezeteknél*

– Kopasz Árpád** –

A minőség a rendőrség jövőjének záloga!

A rendőrség első, 1998-tól folyó, minőségüggyel kapcsolatos kísérletei 2001 decemberéig befejeződtek. 2002-től megkezdődött a minőségfejlesztés kiterjesztése a rendőri szervek mindegyikére.

Nagyjából erre az időre tehető az a közismerten nagy átalakulás is, amely végbement a minőségügy terén szerte a világban. Már nem „vevőkről”, hanem „stakeholderekről” (partneri módon együttműködő *érdekelte felekről*) beszélnek, és többnyire nem minőséget, hanem egyenesen *kiválóságot* emlegetnek. Nem elégszenek meg holmi kerek számú százalékokkal, hanem a six sigma (6 σ) alapján 99,99966% a valószínűsége a hibátlan termék előállításának, és ma már nemcsak az iparban, hanem a közszolgáltatásokban is. Mert mi is lenne velünk, ha mondjuk egy televízió vagy egy repülőgép csak bizonyos százalékban működne hibátlanul. Kedvenc műsorunk felénél felrobbanna a képcső, vagy csak felszállni tudna a repülő, le már nem. Mindannyiunknak fontos tehát a kiváló minőség, az egyszerre, elsőre, egy munkamenetben előállított lehető legjobb minőség.

Így van ez a rendőri munkában is, miért is lenne másként. Akkor is igaz ez, ha ma még számos feltétel hiányzik, ha még nem tettük magunkat és egymást alkalmassá ehhez a gondolkodásmódhoz,

ha néha nem partner ehhez nemcsak a vezetők egy része, de az állomány, a mindennapi aprómunkát elvégzők ezres nagyságrendű tömege sem. Pedig utóbbiakon, a munkatársainkon is áll vagy bukik a kiválóság megteremtése, ezért az ő elégedettségük legalább olyan fontos, mint az állampolgároké, akiknek szolgálatainkat tesszük.

Minőségkultúra a közszolgáltatásban

Közhelynek hat, de Magyarország EU-csatlakozásához elkerülhetetlen az európai minőségkultúra meghonosítása nemcsak a gazdaság versenyszférájában, hanem a közszolgáltatásban is.

A piactudományi környezetben működő közszolgáltatás, a lakossági szolgáltatás működtetése több ok miatt egyre nehezebb, ezért a teljesítmény, a hatékonyság és a minőség jellemzőinek fontossága növekszik.

Az állampolgárok a közszolgáltatás és az általa nyújtott szolgáltatások színvonala iránt egyre szigorúbb követelményeket támasztanak, amelyeknek az egyre szűkösebb költségvetési forrásokból, a hagyományos, régen jól bevált munkamódszerekkel, szervezeti kultúrával és alkalmazotti hozzáállással már nem lehet megfelelni. A politikai elvárások, a gazdasági körülmények és a társadalmi igények készítik a közszolgáltatási és a rendvédelmi szerveket tevékenységük minőségének fejlesztésére.

* A minőségirányítás aktuális kérdései a hon- és rendvédelem területén c. rendezvényen tartott előadás szerkesztett változata.

** R. dandártábornok, főkapitányi biztos, ORFK Fejlesztési programiroda. Elérhető: kopasza@mail.orfk.b-m.hu.

A rendőrségi szervek minőségfejlesztési törekvéseit nehezíti a korszerű minőségismeretek általános hiánya, a jól képzett minőségirányítási szakemberek kis száma, a minőségszakmai tanfolyamok és általában a továbbképzések magas ára, a szemlélet- és kultúraváltás lassúsága. Sohasem tudunk annyit fordítani a képzésre, amennyi szükséges lenne. Mivel az oktatás csak igen lassan megtérülő beruházás, minden gazdasági megszorítás – amelyben bőven volt részünk az utóbbi években – az oktatást is sújtja. Ezen a téren sem terjedt még el a korszerű távoktatás, és adósok vagyunk a tudásátadás korszerű megszervezésével is.

A rendvédelmi szervek (rendőrség, határőrség, katasztrófavédelem) mindegyikénél a minőségfejlesztés törekvéseiben az eddigi útkeresést lassan felváltja a határozott cselekvés. A minőségfejlesztés terén legtöbb eredményt azonban a rendvédelmi szervek között kétségtelenül a rendőrség érte el. Rendőri szerveink között találunk ISO 9002 szerinti minőségbiztosítást, ISO 9001:2000 szerinti minőségirányítási rendszert működtető szervezetet, TQM-vezetésfilozófiát bevezető szervezeteket, illetve EFQM Kiválósági Díj Modellt honosító szervezetet egyaránt. A rendőrség állt az élére annak a kidolgozó munkának, amelynek eredményeként a belügyi vezetés a 2002. évet a minőségfejlesztés évének jelölte ki. Természetesen az önkormányzatok területén, a közigazgatás különböző szervezeteiben is nagyarányú fejlesztés indult el, elsősorban a CAF (Common Assessment Framework) = Általános Értékelési Keretrendszer honosítása és elterjesztése tekintetében. (Ezzel a kérdéssel a Magyar Minőség című szaklap 2003/5. száma részletesen foglalkozott.)

Rendőrségünk a foglalkoztatottak létszámát tekintve az ország első öt „legnagyobb vállalata” közé sorolható. Ezért sem mindegy, hogy amit kiadunk a kezünkéből, azzal milyen hatást gyakorolunk a társadalomra, egymásra, a családokra.

A demokratikus átalakulási folyamatok, a jogállami működés egyik következménye, hogy a hatalmi aspektusból dolgozó és az egyirányú, egypártrendszerű politikai elvárásokból eredő rendőrségi szervezeti kultúrának is át kell alakulnia. A társadalom igénye a hatalmi lehetőségekkel élő, félelmet sugárzó, ellenséget kereső, erőt demonstráló rendőrséget felváltó szolgáltató jellegű, nyitott, a társadalom által elfogadott és támogatott közösségi rendőri tevékenység megvalósítása.

A társadalmi igény felismeréseként már a rendőrfőkapitányok 1998. évi dobogókői tanácskozása, a szervezeti kultúraváltás megalapo-

zásaként, megfogalmazta a Rendőrség küldetését:

„Legfőbb törekvésünk a jogszabályok betartása, betartatása, a bűnelkövetők igazságszolgáltatás elé állítása. Eskünhöz híven pártatlan eréllyel, emberszerető kíméllettel dolgozunk a félelem nélküli életért és valamennyiünk biztonságáért.”

Az utóbbi évtized gazdasági, társadalmi, politikai átalakulásainak következtében a biztonság felértékelődött. Nyilvánvaló ma már, hogy a biztonságban van mértéke, minősége és természetesen ára, sőt egyre jobban kiszámítható költsége is. Kialakult a biztonsági piac, amelyen a rendőrségen kívül egyre növekvő mértékben megjelent a versenyszféra is. Sem a társadalom, sem a rendőrség szempontjából nem lehet közömbös a rendőrség működésének, eredményeinek, szolgáltatásainak minősége.

A minőségfejlesztési politikánk pillérei:

- *Magyarországon csökkenjen a bűnözés!*
- *A rendőrségi dolgozók kapjanak nagyobb társadalmi megbecsülést!*
- *Működjön országos értékelési, ellenőrzési és fejlesztési rendszer!*
- *A rendőri vezetők személyes elkötelezettsége a minőség ügyének.*
- *A munkatársak bevonása a fejlesztésbe.*

Amennyiben ezeket sikerül a megvalósulás útján tartani, akkor várhatóan növekvő közmegelegedettségre és javuló munkatársi elégedettségre számíthatunk.

Minőségeredményeink

Több, figyelemre méltó minőségfejlesztési kísérlet kezdődött el, és tart napjainkban is. Példaértékű eredményeikre méltán lehetnek büszkék a rendőri szervek.

- Az Országos Rendőr-főkapitányság Kutya-vezető-képző Iskolája – elsőként a rendőri szervek között – már 1998 szeptemberétől ISO 9002 tanúsítással rendelkezett (akkori parancsnok: dr. Janza Frigyes, aki ma a BM Oktatási Főigazgatóság vezetője dandártábornokként). Az iskola 2001-ben bevezette a HACCP élelmiszer-biztonsági rendszert, és 2002. március 1-től az MSZ EN ISO 9001:2001 szerinti minőségirányítási rendszert működteti.
- A Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság az ISO 9001:2000 szabvány szerinti minőségirányítási rendszerét 2001. december 5-én eredményesen tanúsíttatta. A főkapitányság 2002-ben pályázott az IIASA-Shiba Alapítvány Minőségfejlesztésért díjára is, ahol elismerő oklevélben részesült a fejlesztést meghatározó módon befolyá-

soló két munkatársunk: Lőrinczné Bubla Éva és Forró János.

- Az ORFK Rendészeti Szervek Kiképző Központja MSZ EN ISO 9001:2001 tanúsítással rendelkezik a személy- és vagyónőrképzésre és vizsgáztatásra.
- Az ORFK Bűnügyi Szakértői Kutatóintézete több speciális (laboratóriumi) minőségbiztosítási tanúsítvánnyal rendelkezik, amelyek körét folyamatosan bővíti.
A minőség-ellenőrzési vizsgálatokat független külföldi intézmények végzik. 1992-től a véralkohol-vizsgálatok ellenőrzését a Német Klinikai-kémiai Társaság (DGKC) látja el. A DNA-meghatározások helyességét 1995-től a Német Igazságügyi Orvostani Társaság és az FBI laboratóriuma évenként ellenőrzi. A kábítószer-vizsgálatok helyességének ellenőrzésére az ENSZ Kábítószer-ellenőrzési Programjának (UNDCP) laboratóriuma 1996-tól évente kétszer küld vizsgálati mintákat. Az elemi szálak vizsgálatának helyességét 2001-től az Európai Igazságügyi Szakértői Intézetek Hálózata (ENFSI) ellenőrzi. 2000-ben az ENFSI megkezdte a nyomszakértői megállapítások helyességének vizsgálatát, előkészületben van az ujjnyomatvizsgálat, továbbá az írás- és okmányvizsgálatok bekapcsolása a laboratóriumi minőség-ellenőrzési rendszerbe.
- Hat észak-kelet-magyarországi megye (Borsod-Abaúj-Zemplén, Hajdú-Bihar, Heves, Jász-Nagykun-Szolnok, Nógrád, Szabolcs-Szatmár-Bereg) rendőr-főkapitánysága a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének irányításával (professzor dr. Szintay István dékán, Veresné Somosi Mariann tanszékvezető egyetemi docens és munkatársai) az ORFK közreműködésével, a BM – akkor még más elnevezéssel – Oktatási Főosztályának segítő támogatásával 2002-ig PHARE-támogatású PILOT projektet valósított meg. Ennek eredményeként elkészült egy új minőségorientált integrált rendőrségi vezetési modell, és a minőségfejlesztési program távoktatási anyagának egy része, egy tíz kötetből álló tankönyvsorozat.
- Négy dél-dunántúli megye (Baranya, Somogy, Tolna, Zala) rendőr-főkapitánysága ez év januártól kezdte meg a 6 megyés PILOT program tapasztalatai alapján az EFQM Kiválósági Modell alkalmazását. A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság a Miskolci Egyetem közreműködésével alkalmazta az EFQM-modellre épülő Rendőrségi Kiválósági Modellt, amely alapján elvégezték a megyei főkapitányság és a városi kapitányságok (Pécs, Komló, Siklós, Mohács, Szigetvár) kérdőíves felmérését, dolgozói és lakossági elégedettségmért-

rését. Az önértékelést a városi kapitányságokon készült szöveges, hivatalból végzett értékelések egészíti ki. A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság 2002-ben szintén pályázott az IIASA-Shiba Alapítvány Minőségfejlesztésért díjára, ahol közszolgálati kategóriában megosztott I. díjas lett.

- A Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság, együttműködés keretében, a Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai kar TQM Centerének segítségével a TQM minőségkultúra kialakítását kezdte el 2000 augusztusától. Célként határozták meg, hogy a főkapitányság és a megye területén lévő kapitányságok működése ne csak a rendőrség belső mutatóinak és elvárásainak feleljen meg, hanem a kor kihívását követve, a lakosság elvárásait is messzemenően kielégítse, a rendőrségi vezetés területén a minőségmenedzsmentet és annak elemeit hasznosítsa. Ebben a gondolkodásban elsők voltak az országban. Az együttműködés további résztvevői: a Rotterdam Rijmondi Rendőrség és a Holland Minőségfejlesztő Intézet. A TQM-filozófia alkalmazásaként a főkapitányságon elkészült az EFQM-modell rendőrségi változata, kidolgozták és alkalmazták az egyéni teljesítményértékelés módszerét. 2001-ben a szervezet diagnosztikai önértékelését Hajdú-Bihar megye rendőrkapitányságain elvégezték. A főkapitányság 2002-ben az IIASA-Shiba Alapítvány pályázatán szintén megosztott I. díjat kapott.
- A Pest Megyei Rendőr-főkapitányság a TQM irányába szándékozik tevékenységének minőségét fejleszteni. Ennek érdekében 2002 nyarán megkezdte „vevőinek” azonosítását, a rendőrséggel kapcsolatos társadalmi igények, elvárások és vélemények megismerését. A Főkapitányság a megye 184 önkormányzatától kért kérdőíves formában véleményt és javaslatokat. A megkérdezett önkormányzatok közül 164 küldte vissza a kérdőívet, szép példáját mutatva a rendőrséggel történő gyümölcsöző együttműködésnek. A főkapitányság terveiben szerepel az EFQM-re alapozott Rendőrségi Kiválósági Modell szerinti önértékelés elvégzése is. A munka tudományos megalapozása érdekében felsőfokú végzettségű minőségügyi rendszermenedzsment alkalmaznak.
- Folyamatban levő önértékelések találhatók: a Budapesti Rendőr-főkapitányságon, a Készenléti Rendőrségnél, Veszprém, Komárom és Győr-Sopron megyében. Tervezzük még Fejér, Vas, Bács-Kiskun és Békés megye minőségfejlesztésének elindítását a Rendőrségi Kiválósági Modell alkalmazásának irányába. Külön probléma az ORFK önértékelésének elkezdése,

mert egyrészt nem volt eddig hasonló tapasztalat, másrészt napirenden van a szervezetkorszerűsítés, később pedig a rendvédelem reformja. Ezek a tényezők óvatossá teszik a vezetést a minőségfejlesztési program elindításának gyakorlati kérdéseit illetően.

- További eredményként említésre méltó, hogy az ORFK jogi tagként belépett a Magyar Minőség Társaság Hon- és Rendvédelmi Szakmai Bizottságába és az Európai Minőségügyi Szervezet (EOQ) Magyar Nemzeti Bizottságába, ahol az ORFK a Hat Szigma Szakbizottság egyik alapító tagja.
- A példát követve az EOQ MNB jogi tagja lett a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság, a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság és a Pest Megyei Rendőr-főkapitányság.
- A Belügyi Szemle 2002. augusztusi számában több publikációt is megjelentettünk a rendőrségi minőségfejlesztés lehetőségeinek és eddigi eredményeinek megismertetése érdekében. Az érdeklődők az ORFK Tájékoztatóban és a Belügyi Szemle számaiban is hozzájuthatnak az alapvető rendőrségi minőségfejlesztési ismeretekhez.
- 2001 nyarán első alapváltozatban elkészült A MAGYAR RENDŐRSÉG MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAMJA. Véglegesítése, továbbfejlesztése még folyamatban van.
- A 2002. február 6-i miniszteri döntést követően (2002. A teljesítménymérés és a minőségfejlesztés éve!) márciusban a BM rendvédelmi szerveinek kijelölt munkatársaival együttműködve elkészítettük A BELÜGYMINISZTERIUM EGYSEGES MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAMJA első változatát, valamint a BM Közös Értékelési Keretrendszerének (CAF) vázlatát. Ezt a belügyi vezetés feltételeken elfogadta, de a véglegesítés és a továbbfejlesztés ennél is folyamatban van.

Az IIASA-SHIBA Díj elnyerése

Az ismertebb minőségdíjak közül számunkra különös jelentőségre tett szert az IIASA-SHIBA Díj. Magyarországon – a világon létező harmadik legelismertebb minőségdíjként – a minőségfejlesztésben kiemelkedő eredményekért 1989 óta írják ki az „IIASA-SHIBA Díj”-at. A díjat Shoji Shiba japán professzor, valamint a Nemzetközi Alkalmazott Rendszerelemzési Intézet (IIASA – International Institute for Applied System Analysis) igazgatója és az ipari miniszter által létrehozott „IIASA-SHIBA Alapítvány a Minőségfejlesztésért” hirdeti meg minden évben. Az Alapítvány a pályázók körét folyamatosan bővíti. A termelési ágazatok mellett 1996-tól az egészségügy és az oktatás, 2000-től pedig a közszolgálat

területéről is lehet pályázni egyéni, csoport és szervezeti kategóriában.

A Díj történetében először, 2002-ben a rendőrség területéről is érkeztek be pályázatok. Három megyei rendőr-főkapitányság is pályázott a SHIBA Díjra. Az ünnepélyes díjátadásra 2002. október 18-án került sor a Gazdasági Minisztériumban.

2002-ben kiemelkedő minőségfejlesztési tevékenységéért SHIBA Díjat kapott (megosztva) a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság és a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság. Mindkét díjat személyesen Shiba professzortól vette át a két megye főkapitánya: dr. Sárközi Ferenc rendőr dandártábornok és dr. Sutka Sándor rendőr dandártábornok. Mindketten hosszabb idő óta élen járnak az innovációban és a kiválóság elérésében. Ugyanekkor vette át a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság már említett két munkatársa is az ISO 9001:2000 szabvány szerint működtetett minőségirányítási rendszerével elért kiemelkedő minőségfejlesztési eredményekért odaítélt dicsérő oklevelet. Oklevelet kapott a Debreceni Egyetem TQM Centere is, akik a TQM-szemlélet meghonosításában értek el sikereket a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon és első fokú szerveinél.

Az év végén (2002. november 13–15. között) a rendőrség felső vezetői Harkányban tanácskoztak a Rendőrségi Kiválósági Modell bevezethetőségéről. A csoportmunkát meglátogatta a belügyminiszter asszony is. Elhatározott vezetői szándékként fogalmazódott meg a rendőri munka folyamatos javítása, a költségek csökkentése, a túlzott statisztikai értékelés háttérbe szorítása és a lakosságra való odafigyelés fokozása. Olyan rendőrséget szeretnénk, amely szolgálat, amely nyitott, amely hatékony, amely nem korrump, és amely az emberekért dolgozik!

Egy, a jogállamiság elvén épülő demokratikus társadalomban a rendőrség feladata nem lehet más, mint az emberek szolgálata, hozzájárulás a nagyobb biztonság megteremtéséhez!

Új vezetési modell szükségessége és fejlesztése

Egy új integrált vezetési és önértékelési modell megalkotásának szükségességénél abból a hipotézisből indultunk ki, hogy a kihívásokat tekintve hosszabb távon az alábbi célok megvalósítására kell felkészülni:

- jól szervezett munka eredményeként garantálható stabil biztonsági viszonyok, eredményes és hatásos munka, a rendőrségi feladatok

- ellátási és szolgáltatási színvonalának javítása;
- az államigazgatási, közigazgatási és különösen az önkormányzati szervekkel egy új minőségű együttműködés megvalósítása [ezek a szervezetek is minőségügyi rendszerek kialakítását kezdik az 1057/2001. (VI. 21.) számú kormányhatározat alapján], az egységes belügyi minőségfejlesztési rendszerben. Ez különös hangsúlyt kap majd a közigazgatási reform megvalósulása során;
- az EU-tagországok társszervezeteivel, illetve a nemzetközi szakmai szervezetekkel való színvonalas együttműködés kialakítása;
- az emberi jogok liberalizáltabb környezetében erősebb társadalmi kontrollok melletti hatékonyabb, minőségorientált működési mód kialakítása;
- az optimálisnál alacsonyabb szintű költségvetési finanszírozás (forráshiányos költségvetés melletti működés tervezése a gyorsan változni képes környezeti feltételek közepette).

Az EU-tagországok rendvédelmi (különösen rendőrségi) kiválósági modelljeinek megismerése és a Miskolci Egyetem által menedzselt PHARE-támogatású rendőrségi PILOT programban történő munkavégzés után a *minőség*, még inkább a *kiválóság* fogalma az az egységesen megjelölhető rendező elv, amelyre a rendőrségi működés a fentebb leírt célok teljesülése érdekében ráépíthető. Az ezekhez tartozó értékrendek vezető szerepe egyértelműen kulturális, civilizációs kapcsolódási felületként is elfogadható.

Az integrált szó értelmezése itt többfajta, elsősorban a minden szinten egységes rendszerbe foglalás fogalmához tartozó olyan szándékot, igényt fejez ki, amelynek lényege az alábbiakban foglalható össze:

- az ISO¹-orientációjű, illetve a TQM²-elvekre épülő minőségfejlesztési akciók, valamint a

- belügyi és a rendőrségi kiválósági és integrált vezetési modell kapcsolatának megteremtése;
- a stratégiai menedzsment számára különböző változtatási „revolúciós és evolúciós” vagy ún. keretet törő és kis léptékű fejlesztések akciótervezési, erőforrás-szétosztási, ösztönzési, értékelési és önértékelési rendszereinek közös keretbe foglalása;
- a stratégiai és az operatív irányítás kapcsolatának megteremtése;
- a normatív összemérhetőség, összehasonlíthatóság (helyi, területi szervek, ORFK, EU-tagországok régiós szervei közötti) feltételeinek és fejlesztési, értékelési elemeinek együttes megteremtése;
- a tudásátadás (transzfer) egyén, csoport, szervezet szintjén való kapcsolatának kialakítása;
- eltérő szervezetségi színvonalú és feltételek között tevékenykedő szervezetek számára alkalmazásbavételi és fejlesztési programok elindítására alkalmas keretmodell biztosítása;
- a humán elemet és a minőségfejlesztést együttesen előtérbe helyező, közös elsőbbséget biztosító megoldás megkeresése a szervezeti tanulás és személyzetfejlesztés kapcsolatának megteremtésével;
- a rendvédelmi szervezetekben zajló különböző fejlesztési akciók, megvalósuló projektumok értékeinek, részrendszereinek beépítése és eredményeinek hasznosítása.

Az új integrált vezetési modell elemei

Egy általánosított EFQM³-elveket magába foglaló, a Balanced Scorecard⁴ szintén általánosított modelljét alkalmazó, a tudásátadás egyéni, közvetlen, távoktatási modelljeinek összekapcsolása.

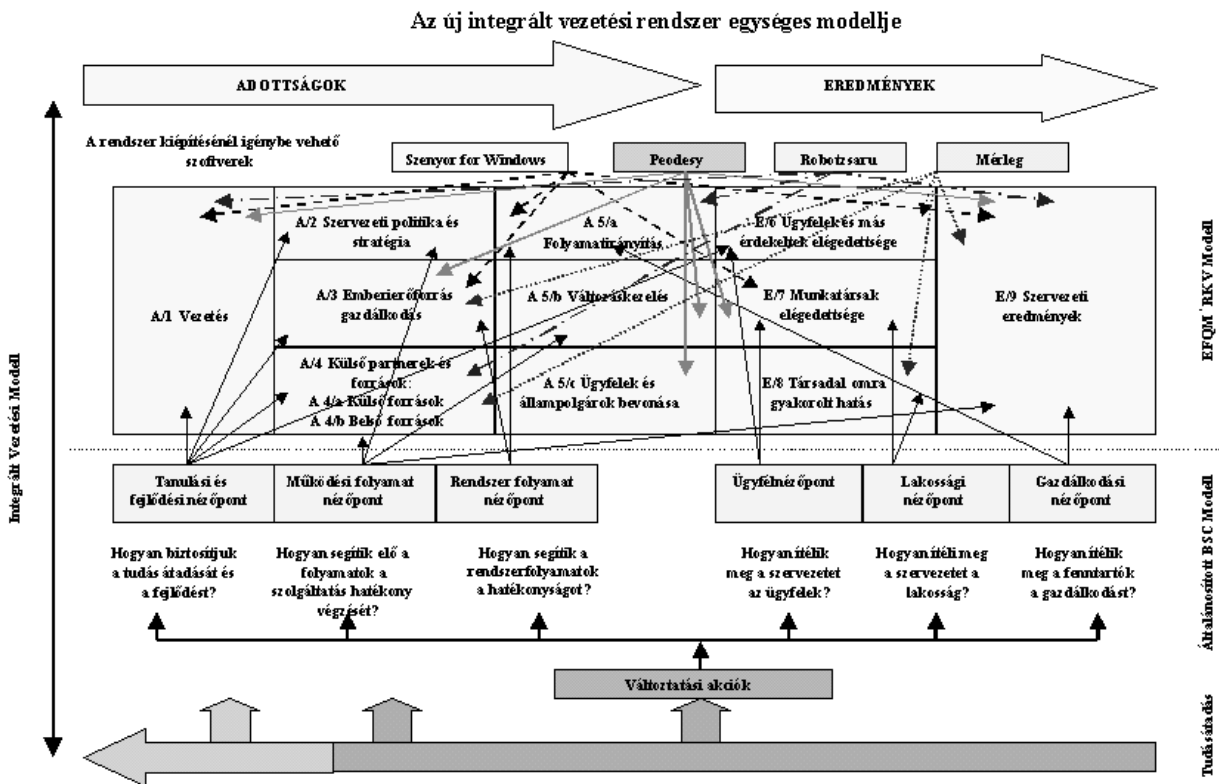
¹ ISO = International Standard Organization (1946) (Nemzetközi Szabványügyi Szervezet). (Más elnevezéssel: International Organization for Standardization.) A megjelent szabványok ISO 900x:2000 szabványcsaládot képeznek, és változatlanul átkerültek a magyar szabványba is, a legújabb: MSZ EN ISO 9000:2001., MSZ EN ISO 9001:2001 ... MSZ EN ISO 9004:2001. Beszerezhető: Magyar Szabványügyi Testületben (Budapest), vagy a Magyar Ipari és Kereskedelmi Minőségfejlesztési Központban (MIK) (1063 Budapest, Munkácsi Mihály út 16. Tel./fax.: 332-0362, e-mail: info@mik.hu, http://www.mik.hu).

² TQM = Total Quality Management (Teljes körű minőségirányítás, minőségmenedzsment, vagyis olyan alkalmazott vezetés-filozófia, a szolgáltatásoknál olyan irányítási koncepció, amelynek középpontjában célként a *megoldások kiválósága* áll. (1991 óta alkalmazzák.)

³ EFQM = (European Foundation for Quality Management) – Európai Minőségi Díj (Európai Kiválóság Díj), amely valójában önértékelési modellként indult. 1991-ben az Európai Bizottság és az EFQM Alapítvány hozta létre. Az EFQM-moddal végzett önértékelés szerkezete lényegében azonos a magyar Nemzeti Minőségi Díj (NMD, alapítva 1996) modell szerkezetével. **Fontos, hogy az EFQM szerinti megfelelés beleillik a TQM-be, de az EFQM szerinti működtetés nem azonos azzal, mintha TQM-filozófia szerint dolgoznánk!**

⁴ Balanced Scorecard (BSC) = a múlt teljesítményét tükröző pénzügyi mutatókat kiegészítő, a jövő teljesítményeit legjobban befolyásoló tényezőkről pontos információt nyújtó menedzsmentmódszer. Ismeretes már a fejlettebb nyugati országok rendőrségénél a Police Scorecard néven továbbfejlesztett változata, amely alapvetően teljesítményértékelési eljárás (pl. Svájcban).

A rendszer modelljét az ábra mutatja be.



A minőségfejlesztés soron következő lépései

- Minden rendőri szerv számára hozzáférést biztosítunk a 6+4 megyés pilot program eredményeire, az elkészült kézikönyvekhez.
- A megyék (egyéb területi szervek) meghatározzák a maguk számára a moduláris építkezés lépéssorozatát, azokat, amelyek ott a legfontosabbak.
- Az azonos feladatokat vállaló szervek csoportosítása, a tudásátadás szervezése elindult, de nagyobb ütemű előrelépésre lesz szükség.
- Képzések beindítása indokolt minél előbb. (A rendészeti iskolák és szervek, illetve külső egyetemeken képzési lehetőség felkutatása, kihasználása.)
- Mintaértékelések összeállítása indokolt az eltérő rendőrségi szervezeti szintekre.
- Fórumok megteremtése szükséges, ahol a tapasztalatok tovább kristályosodnak. (Rendőrségi Minőségi Konferencia rendszere, publikációk, intranet stb.)
- Az innovációs és öntanulási elemek beépítése, megszilárdítása már rövid távon is eredményt hozhat.
- Javaslatot teszünk a Magyar Rendőrségi Kiválósági Díj létrehozására és lépcsős elnyerésére.
- Továbbfejlesztjük a fejlesztési programot nemzetközi irányba, és ezzel megteremtődik az európai felzárkózásunk lehetősége.

Várható eredmények

- Az eddigi fejlesztések mind integrálhatók, reményeink szerint egyetlen szervezetnek sem kell semmilyen megkezdett fejlesztést abbahagynia vagy a korábban elért eredményt kioldnia.
- Növekvő hatékonyság, hatásosság, javuló gazdaságosság, várhatóan nagyobb eredményesség valósulhat meg, de mindez folyamat, nem egyszerre történik meg.
- Javulhat az együttműködés, nő az ügyfelek és a dolgozóink elégedettsége, ezért jól „eladható” a társadalom számára mindaz, ami történik. Ezzel együtt is fontos a kommunikáció megtervezése és tudatos folytatása a céloknak megfelelően.
- A helyi rendőri szervek eredményessége, hatékonysága azáltal javítható, hogy a fejlesztésre szoruló területeket és a prioritásokat saját maguk határozhatják meg, és dönthetnek a változtatás módjában is.
- Európai elismertséget hozhat a fejlesztés, és megkönnyíti a csatlakozást másokhoz.

Az ismert mondás szerint: „Minden kezdet nehéz”, de a jó elindulás már fél siker.

A leírtak bizonyítják, hogy a rendőrségen megkezdődött egy új minőségkultúra kialakítása. A minőségfejlesztés éve nem jelentette, nem

is jelenthette azt, hogy egyszerre, egy csapásra mindenütt alapvető változások állnak be. Azt azonban mindenképpen magával hozta, hogy a figyelem középpontjába került a minőség, mondhatni, hogy a gerincévé vált annak a fejlődő, átalakuló, bábállapotából kikelő szervezetnek, amelynek külső, színes köpenye minden bizonynyal a kultúraváltás, az új, EU-konform szervezeti kultúra megjelenése lesz. Nehézségeink és

gondjaink ellenére olyan eredményes kezdésről számolhatunk be, amelyre méltán lehetünk büszkéek. Igaz azonban az is, hogy ezek az eredmények nem mindig és nem mindenhol érezhetők még a hétköznapi forgatagában, a frontvonalban dolgozók napi munkájában. Ahhoz, hogy ez másként legyen, vezetőink szilárd elkötelezettségén kívül több év kitartó közös munkája szükséges.



EFQM szerinti értékelés tapasztalatai a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányságon*

– Dr. Sárközi Ferenc** –

„A rendőrségnek olyan közbiztonságot kell produkálni, amelyet tőle a politika elvár. Olyan közbiztonság lesz, amelyet finanszírozni tud az állam. A rendőrség mondhat, amit akar, hogy ilyet szeretne, vagy ilyet nem szeretne, de azt kapja a lakosság, amit a politika finanszírozni tud. Nem többet. Ez az elsődleges.” – Paul Burrell – Merseyside Police.

A rendőrség teljesítményének értékelése

A Magyar Rendőrség vezetése a rendszerváltást követő években hozzálátott egy új típusú rendőrség kialakításához, más típusú megközelítést alkalmazva. Az akkori vezetés kialakította a rendőrség imázsát, szlogent alkotott (Szolgálunk és védünk). Ezzel egy időben határozott külső-belső marketing munkával igyekezett a változást bizonyítani és elfogadtatni.

A rendőri vezetés nem tudott kitörni a statisztikai szemléletű értékelés, eredményességmérés kereteiből. Ez a statisztikai alapú megközelítés egészen napjainkig áthatja a rendőrség munkájának értékelését, érvényesül a manipulatív statisztikai szemlélet.

A kilencvenes évek második felében, elsősorban a brit, illetve holland rendőri együttműködés eredményeként, teljesen más típusú értékelések láttak napvilágot, jutottak el előadások, kiadványok formájában a magyar rendőrséghez. *Ezek a rendőri munkára vonatkozó értékelési módszerek, amelyek mérik és egyben értékelik a rendőri tevékenységet, elsősorban a lakosságra, a területen élő emberek és szervezetek véleményére, a lakossági, munkatársi megalégedettségre koncentrálnak, és bizonyos formában mérik a társadalmi megítélését is.*

A nyugat-európai rendőri vezetők nem azzal foglalkoznak, mennyi bűncselekmény vált ismertté a területükön, milyen a felderítési mutató – természetesen vannak kategóriák, amelyeknél ezek a mutatószámok náluk is fontosak –, hanem elsősorban azzal foglalkoznak, hogy hogyan lehet a területen élő emberek igényeit jobban kielégíteni, elvárásainak megfelelni. A statisztika értékelését pedig meghagyják a kriminálstatisztikusoknak és azoknak a szakembereknek, akik a statisztikákból elemző-értékelő munka révén tudnak következtetéseket levonni.

Hová kell a rendőrségnek eljutni?

A rendőrségnek a „köz” pénzéért (az adófizetők pénzéért) értéket (biztonságot, biztonságérzetet) kell biztosítani. A lakosság igényeire kell összpontosítani. Ennek megfelelően kell a jövőképet is meghatározni, vagyis a lakosság igényeinek figyelembevételével működő rendőrséget kell kialakítani.

Egy demokratikus társadalomban a rendőrségnek az embereket kell szolgálnia. Naponta fel kell tenni minden rendőrnek önmagának a kérdést, hogy ma jól szolgáltam-e az embereket.

Ha van világos, korrekt, tiszta jövőképe, van filozófiája, akkor automatikusan követni fogja ezt az a kultúraváltás, amelyre az igénye évek óta megvan a testületnek.

Hogyan lehet vagy hogyan tud a rendőrség mindehhez eljutni?

– Stratégiai tervezéssel, amely a lakossági igényekre összpontosít. Mindenkor a rendelkezésre álló költségvetésre figyelemmel kell tervezni, nem vágyálmokat szövögetni. Ez a ter-

* A minőségirányítás aktuális kérdései a hon- és rendvédelem területén c. rendezvényen tartott előadás szerkesztett változata.

** R. dandártábornok, Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság. Elérhető: sarkozif@westel900.net.

vezés biztosíthatja azt, hogy figyelembe tudja venni a testület a lakosság igényeit, és képes legyen teljesíteni a lakosság elvárásait.

- Hatalomátruházással, elszámoltathatósággal.
- Új vezetési stílus bevezetésével.
- Teljesítménykultúra bevezetésével. A teljesítménykultúra bevezetését, a jövőkép kialakítását, a filozófia kialakítását, a kultúraváltást foglalja össze egy új típusú rendőrségirányítás, egy EFQM-en alapuló *Rendőrségi Kiválósági Modell* rendőriesített, magyarított változata, amely az európai uniós országokban működő rendőrségeknél standardizált, kialakított és bevezetett, működő forma.

Változtatni kell a Magyar Rendőrségnél, mert nincs más alternatíva!

A változtatáshoz tudni kell folyamatosan, mit kíván a lakosság, mit várnak el az emberek a rendőrségtől, mivel ha ezt teljesítik, akkor jobb lesz a közbiztonság, jobb lesz a biztonságérzet. (Megnő a rendőrség presztízse stb.)

Mivel a külső környezet állandóan változik, olyan rendőrségi szervezeti struktúrát kell kialakítani, amely képes igazodni ezekhez a változásokhoz.

A kormányzat nem képes állandóan több pénzt biztosítani, a létszámfejlesztés extenzív lehetőségei kimerülöben vannak, így, mivel nincs elegendő erőforrás, ezért a meglévő erőforrások optimális kihasználására, felhasználására kell törekedni.

A lakosság kiszolgálása a cél, mert csak így javítható a biztonságérzete. A változtatás összességében csak egy folyamat, és nem pedig eredmény. Nem a végcél jelenti a változtatás, hanem csak a kezdetet.

Azt, hogy a változás milyen mértékű, csak méréssel lehet megállapítani. A kiválóságra kell törekedni. Mérni kell a teljesítményt. Nemzetközi standardok (normák) alapján kell mérni a teljesítményt. Eközben az emberekre, az emberek véleményére, elvárásaira kell figyelni. Ezért kell bevezetni és alkalmazni a Rendőrségi Kiválósági Modellt.

Mindez hordozza magában a lakosság számára azt az üzenetet, hogy a rendőrség figyel az emberekre, őket akarja jobban, folyamatosan javulva kiszolgálni.

A Magyar Köztársaság rendőrségének a nemzetközi minőségi követelményeket kielégítő szervezettséget és működési módot kell felmutatnia.

Nincs olyan szervezet, amely elegendő erőforrással rendelkezne, így mindig arra kell törekedni, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat optimális módon használja fel, azonban honnan lehet tudni, hogy mi az optimális, ha a napi munka

terhe mellett már nem is látszik az a cél, amelynek eléréséért létrejött az adott szervezet?

Sokan érvelnek azzal, hogy pénzügyi nehézségekkel és napi problémákkal küzdő rendőrség egy újabb folyamat bevezetésével ne nehezítse a helyzetét. Éppen ezek azok az indokok, amelyek elkerülhetetlenné teszik a változtatás (stratégiai tervezés, Rendőrségi Kiválósági Modell) bevezetését.

Milyen rendőrség kell? Amely szolgáltat, amely nyitott, amely hatékony, amely nem korrump, amely az emberekért dolgozik. Közvetlen cél: A KORRUPCIÓMENTESÉG.

A rendőrség, a rendőri intézkedések elleni panaszok nagy része – mely főleg az attitűdre vonatkozik – megalapozott. Ennek arra kell készítenie a rendőrséget, hogy megkérdőjelezze a rendészeti stílusát, a lakosság részére nyújtott rendőri szolgáltatás minőségét.

A viselkedés megváltoztatása és a szolgálati filozófia elfogadása csak a felső vezetés elkötelezettségén keresztül valósítható meg. Így a rendőrség kultúrája és új vezetési stílusa tükröződni fog a rendőri szervezet különböző szintjein.

Lakosság-rendőrség kapcsolatának erősítése

A lakosság és a rendőrség jó kapcsolatának alapfeltétele a lakosság bizalmának elnyerése, mely nagy előzékenységet, megvesztegethetetlenséget és igazságosságot követel. Ezenfelül a rendőrségnek meg kell ismernie a közösség rendészeti igényét.

Amennyiben a lakosság elvárását nem ismeri a rendőrség, úgy természetesen nem is tud annak megfelelni. Ennek az lesz a következménye, hogy tovább csökken a lakosság elégedetlensége, a rendőrségbe vetett bizalom; tovább nő a különbség a rendőrség által nyújtott szolgáltatás és a lakossági elvárás között.

Amennyiben a közösség nem segíti a bűnözés csökkentésére és megelőzésére tett rendőri kezdeményezéseket – a rendőrségi hír-, információszerezést, a 107-es/112-es segélykérő vonalak használatát stb. –, akkor ezzel gyengíti a rendőrség hatékonyságát, és egyben növeli a lakosság bűnözéssel kapcsolatos költségeit.

A rendőri testületet folyamatosan érik kritikák. Lehet kényelmetlen, kellemetlen – az önelemzést el kell végeznie a rendőrségnek. Amennyiben önelemzést végez, és annak eredményéről tájékoztatja a közvéleményt, ezzel gyakran szolgáltat alapot a kritikának. Elkötelezett vezetéssel, elszánt állománnyal betarthatja a rendőrség a lakossággal kötött kváziszerződést.

Amennyiben a rendőrség működtetéséhez nyújtott költségvetés nem biztosítja a korábbi

színvonal megtartását, az a lakossági elégedettség csökkenéséhez vezethet.

Minőségi mutatók

Egy-egy bírálat azt sugallja, hogy a rendőrség néhány területen nem volt képes megfelelni a lakossági elvárásoknak: például nem megfelelő a rendőrségnél alkalmazott rendészeti stílus, a nyújtott szolgáltatás minősége, néhány rendőr magatartása. Egyben az is érezhető, hogy eltér a rendőrség és a lakosság véleménye a rendőrség hatékonyságáról.

A rendőrség tisztában van azzal, hogy hatékonyságának mérését olyan egyszerűsített mennyiségi statisztikákra korlátozták, mint pl. a felderítési mutatók, az ellopott gépjárművek száma stb. Ezek azonban nem tükrözik azt a sokrétű munkát, amit a rendőrség a lakosság érdekében végez.

Megfigyelhető, hogy ezek a statisztikák hozzávetőlegesen sem tükrözik a rendőrség nyújtotta szolgáltatás minőségét, valamint a lakosság elégedettségét; azonban nagymértékben segítenek meghatározni a rendészeti prioritásokat és a hatékonyság belső mércéit. Ettől függetlenül új hatékonysági, illetve minőségi mutatók bevezetése elengedhetetlen.

A rendőrség olyan komplex szolgáltatást nyújt a lakosságnak, mely számos területének teljesítménye statisztikai mutatókkal nem mérhető. A lakossággal való kapcsolattartás mérésének egyik fő mérési formája a visszacsatolás lehetőségének biztosítása, az ügyfelek véleményének megismerése.

A rendőrség hatékonyabb és technikailag fejlettebb, mint korábban, mégis úgy tűnik, hogy a lakosság nem elégedett a testület munkájával.

Rendőrségi Kiválósági Modell

Mit tekint a rendőri vezetés sikernek?

Milyen teljesítményt kell a szervezet tagjainak elérni ahhoz, hogy tevékenységét sikeresnek értékelje a vezetés?

Olyan tevékenységnél, mint a rendőri munka, nem könnyű a teljesítménymérés, sok absztrakt elemet tartalmaz, ezért sajátos teljesítménymutatók tervezése, bevezetése feltétlenül szükséges.

Az egyéni teljesítmények összessége mutatja meg a szervezet teljesítményét, amely tájékoztatja a vezetést arról, hogy a kitűzött célokat az adott időszakban a szervezet elérte-e vagy sem.

Az EU-csatlakozás a társadalmi szereplők közötti együttműködések területén jelentős változásokat kíván meg:

- emberi jogok liberalizációja,
- társadalmi kontrollszerep erősödése az állam, illetve annak szolgáltatásai felett,
- partnerségi viszonyok erősítése,
- decentralizáltabb működés (regionalizálódás stb.).

Mindezek az általános, a társadalmi, az emberi lét minőségében domináló hatások a rendőrség működését, szerepeit is átrendezik, más követelmények elé állítják.

Ezért fontos, hogy a Magyar Köztársaság Rendőrségének minőségfejlesztése az ilyen „filozófia” szerinti működés irányába elmozduljon. Ez egy folyamat, elsődlegesen kultúraváltási folyamat, amit a humán elem és rendszerek változtatásával (hosszabb távon struktúraváltozással) lehet és kell intenzifikálni.

Fontos, hogy a Magyar Köztársaság Rendőrségének legyen önálló kiválósági modellje, ami az európai mintáknak megfelel, s ami a minőségfejlesztést, -irányítást a rendőrség belső irányítási és fejlesztési tevékenységrendszerébe integrálva működteti.

Fontos a társadalmi szereplőkkel, ügyfelekkel, lakossággal, saját munkatársaikkal, partner szervezetekkel, civil szférával való együttműködés és az új értékrendek feléjük való megjelenítése.

A Rendőrségi Kiválósági Modell teljes rendőrségre vonatkozó fokozatos bevezetésére 2 év alatt nyílik mód; ez idő alatt az önfejlődés a kiemelendő, míg azt követően az összehasonlíthatóság is megjeleníthető.

A mérhetőség fontossága

Pozitív irányultságú, azonban a tényeken alapuló fejlesztő- és értékelőrendszer fokozatos kiépítése és fejlesztése, társadalmi és kormányzati elfogadatlása és működtetése érdekében:

- a szervezeti eredményesség mérésének csak kis részét képezi a „rendőrségi statisztika”;
- a helyes önértékelés igényeinek kialakulása;
- a hibákkal való szembenézés a belső célorientált, lokális javítást szolgálja;
- az eredmények nyilvánvalóvá válása a külső partnerek (civil szervezetek, önkormányzat) elismerésének reális alapjává válik.

A sikeresség feltételei

Tárgyi:

- az RKM bevezetésének nincs(!), a fejlesztési hatékonysági, hatásossági programoknak, projekteknek lesz, amit mindig a vizsgálat determinál.

Személyi:

- a meglévő állomány tudatos átképzése, a kiválósági szemléletnek a szervezet értékrendjébe való integrálása, illetve az ehhez kapcsolódó ösztönzési elemek megjelenítése;
- országos kiterjesztés esetén rendszergazdai szerepeket ellátó személyek és szervezetek biztosítása a meglévő állományból.

Szervezeti:

- rugalmasabb és projektszerű működésre való átállás megvalósítása.

A Magyar Köztársaság Rendőrsége hosszabb távon nem kerülheti ki a stratégiai tervezés bevezetését, amely magával hoz egyfajta struktúraváltást is.



A minőségirányítás tapasztalatai a Fejér Megyei Rendőrfőkapitányságon*



– Lőrinczné Bubla Éva** –

„*Condita decrescit, vulga sentia crescit.*”
„*Az elrejtett tudás csökken, a másokkal közölt ellenben gyarapszik.*”

2000. év májusában a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság vezetése egy ISO-szabványon alapuló minőségirányítási rendszer kiépítését határozta el. A feladat elvégzéséhez 2 főt függetlenítettek (minőségirányítási csoport) addigi munkakörükből, akiknek előtanulmányaik lehetővé tették ennek a nagyszabású munkának az elvégzését.

Mivel az ISO 9001:2000 szabvány teljesen új volt akkor – 2000 végén fogadták el végleges változatát – és úgynevezett „harcoló”, elsővonalas rendőri szervezetben (főkapitányság, rendőrkapitányság, rendőrőrsök) még nem építettek ki minőségirányítási rendszert, ezért egy külső felkészítő cég segítségével kezdtünk hozzá a feladathoz.

A rendszer gerincének kialakítása – az egységes dokumentáció, a folyamatok kapcsolatrendszerének feltérképezése, a szabványban előírt ún. rendszereljárások kidolgozása – a minőségirányítási csoport feladata volt, míg a rendőrszakmai folyamatok azonosításában, az azokra vonatkozó minőségirányítási eljárások kidolgozásában részt vettek az adott szakterületen dolgozó kollégák is.

Munkánkat a szervezet támogatta és támogatja, nincs tudományos (pl. egyetemi, főiskolai) támogatásunk. A szervezet vezetése ugyanakkor lehetővé tette szakirodalom vásárlását, valamint minőségügyi szakmai konferenciákon, előadásokon való részvételi lehetőséget is biztosított.

Alapvetéseink:

- a szabványos, külső fél által tanúsított minőségirányítási rendszer az, amely igazoltan bizonyítja az európai normának való megfelelést;
- közvetlen környezetünkben az ipari, egészségügyi, oktatási és közigazgatási szervezetek nagy többsége szintén ISO-szabvány szerint tanúsított minőségirányítási rendszerrel bír, ebben a környezetben tehát célszerű ilyennek a birtokában lenni;
- a közrend – közbiztonság, a rendőrség regionális kompetenciája;
- bizonyítást nyert, hogy kiépítése és működtetése sajátos szervezetünkben is megvalósítható;
- a szervezet vezetése stratégiai eszközként, „középtávú szervezési csomag”-ként alkalmazza működésének és eredményeinek javítása érdekében.

Sajátosságaink:

- lineáris katonai-törzskari szervezeti forma, funkcionális munkamegosztás jellemzi, amely egyrészt a felülről lefelé építkezés folyamatát teszi lehetővé, másrészt harmonizál a MIR rendszerének struktúrájával;
- dekoncentrált tükörszervezet, vagyis az alapfeladatok minden szervezeti egységnél

* A 2003.június 4-i rendezvényen elhangzott előadás szerkesztett változata.

** Minőségügyi főelőadó, Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság, lorincznebe@mail.orfk.b-m.hu.

megegyeznek, eltérés a hatáskörben mutatkozik;

- a MIR kiépítése 1 főkapitányságot, 6 rendőrkapitányságot, 10 rendőrőrsöt érintett Fejér megyében – **mintamodell-értékű**, hiszen országosan 20 főkapitányság, kb. 160 rendőrkapitányság és közel 500 rendőrőrs működik;
- a tanúsítás a klasszikus rendőri alapfolyamatok, alapfeladatok mindegyikére vonatkozik;
- a szervezet folyamatosan, napi 24 órában végzi tevékenységét.

Integrált rendszer, hiszen magában foglalja a rendőri munka alaprendszerait, a szervezet valamennyi egységére és szintjére vonatkozik, egységesíti az azonos feladatokat (pl. raktározás), és bekapcsolja az egyéb központi előírások szerinti feladatokat, mint a munka-, baleset- és tűzvédelem, belső ellenőrzés, humán és logisztikai folyamatok.

A MIR kiépítése és működtetése során különböző minőségtechnikákat alkalmaztunk, honosítottunk meg a szervezetben, amelyek újdonságuk ellenére is könnyen megtanulhatók, egyszerűen kivitelezhetők, és eredményeik a visszacsatolás érdekében gyorsan rendelkezésre álltak.

Néhány példa csak a sok közül:

- rendőrkapitánysági szinten félévente SWOT és PEST elemzés,
- kereszt belső auditálás, hibafa,
- folyamatos lakossági és munkatársi elégedettségmérés,
- a belső auditok által feltárt eltérések ábrázolása hibafa segítségével stb.

A MIR kiépítése és működtetése során olyan tapasztalatokat szereztünk a kidolgozás metodikájában, módszerek alkalmazásában, oktatásban, minták kidolgozásában, amelyek lehetővé teszik, tehetik, hogy igény szerint segítsünk a rendőri szerveknek akár régiós, akár országos szinten is.

A MIR kiépítésének metodikájával, folyamatával, eredményeivel 2002-ben az IIASA-SHIBA pályázaton oklevél elismerésben részesültünk.

A MIR kiépítése során új mutatószámokat vezettünk be, amelyekkel a szervezet folyamatainak működését mérhetjük, a szokásos rendőri statisztikák adatain kívül más dimenziókban is vizsgálhatjuk azok hatékonyságát. A szervezet minőségterképét alapul véve alakítottuk ki az ún. minőségmutatók rendszerét. Ezekre egy-egy példát mutatnánk:

Elvárt minőség mérése

telefonos közvéleménykutatás
1000 fős mintán.

Teljesített minőség

rendőrségi statisztikai mutatók,
pl.: felderítési mutató, eredményességi mutató stb.;

minőségügyi mutatók,
pl.: Michigani fluktuációs hányados stb.

Tervezett minőség

éves szakmai és minőségcélok.

Összehasonlítás

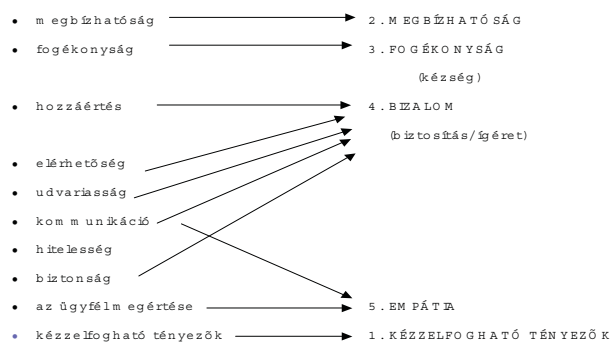
EFQM-modell szerinti önértékelés.

Észlelt minőség mérése

SERVQUAL módszer.

Kicsit bővebben az emelt minőség ún. SERVQUAL módszeréről.

A szolgáltatások minőségét a kézzelfogható és kézzel nem fogható összetevők összessége együttesen határozza meg. A szolgáltatás folyamatának egészét lefedő **10 összetevő elemet** (megbízhatóság, fogékonyság, hozzáértés, elérhetőség, udvariasság, kommunikáció, hitelesség, biztonság, az ügyfél megértése, kézzelfogható tényezők) Parasuraman és társai 5 minőségdimenzióba csoportosították. Ezek: a kézzelfogható tényezők; megbízhatóság; fogékonyság (készség); bizalom (biztosítás/ígéret), empátia (1. ábra).



1. ábra. Az észlelt minőség csoportosítása minőségdimenziókba

Összeállítottak egy olyan standard kérdőívet, amely mindenfajta szolgáltatás minőségének méréséhez használható. A kérdőív 22 kérdés mentén kérdez rá a szolgáltatás 5 dimenziójára pozitív és negatív kérdések formájában. A kérdőívek kiértékelésére 7 fokozatú Likert skálát alkalmaz. Lehetőség van a kérdőív egészét, az egyes minőségdimenziókat, az egyes kérdéseket értékelni, de tetszőleges csoportosítással faktoranalízis is alkalmazható.

Azért döntöttünk ennek az elégedettségmérési módszernek az alkalmazása mellett, mert olcsó,

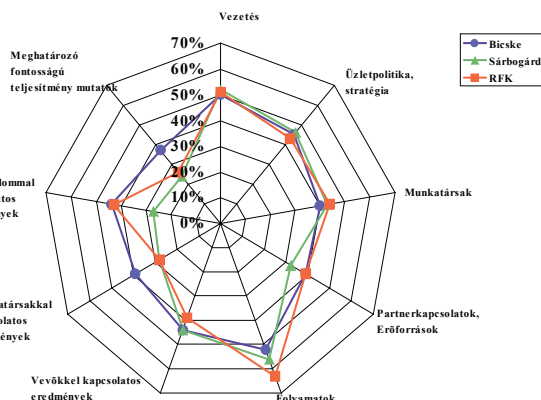
kiértékelése egyszerű, nem igényel speciális hozzáértést, a szervezet 24 órás üzemmódjában is alkalmazható, lehetővé teszi, hogy pillanatfelvétel helyett az elégedettség alakulását, mértékét folyamatosan figyelemmel kísérhessük mind a lakosság, mind a dolgozók (vezetők, állomány) tekintetében.

A lakosság azon körét definiáltuk „elsődleges ügyfél”-ként, akik a rendészeti ügyfélfogadásokon keresik fel a szervezetet, valamint azokat, akik az ügyeleti szolgálatnál tesznek panaszt, bejelentést (24 órás üzemmód!), a szolgáltatás igénybevétele után tölthetik ki az alkalmazott kérdőívet.

2001. évtől negyedéves bontásban rendelkezünk elégedettségi adatokkal rendőrkapitányságonként. Érdekes még, hogy az egyes kapitányságok adatait nem egymással, hanem saját előző negyedéves, éves adataival hasonlítjuk, a fejlődést önmagukhoz képest regisztráljuk.

2002 decemberében kísérleti jelleggel EFQM-modell szerinti önértékelést végeztünk 3 szervezeti egységnél, kérdőíves módszerrel, értékelőcsoportok segítségével. Eredményét pókháló-diagramon ábrázolva pontosan tükrözte az erősségeket és definiálta a fejlesztendő területeket, segítve ezzel a vezetői döntéseket (2. ábra). Éves rendszerességgel alkalmazzuk valamennyi szervünkönél 2003. évtől.

Ez évi rendszerfejlesztési tervünkben szerepel a BS 7799 (ISO 17799) szabvány szerinti Infor-



2. ábra. Az eredmények összehasonlítása

mációvédelmi Irányítási Rendszer kiépítése, 2004. évi tanúsíttatása és így egy integrált minőségirányítási rendszer kialakítása, működtetése.

A minőségirányítási rendszer bevezetésével és működtetésével a szervezet tevékenységének, működésének, eredményeinek minden területén folyamatos, egyenletesnek mondható javulás tapasztalható. Az alkalmazott módszerek segítik a szemléletváltás, a minőségkultúra, minőség-tudat kialakulását, mint középtávú stratégiai eszköz igazolja a hozzá fűzött reményeket.

„GRANADATIM TENDIMUS AD ALTA.”
„FOKOZATOSAN EMELKEDÜNK FELFELÉ.”

A HM Technológiai Hivatal tapasztalatai a NATO AQAP normatív dokumentumok szerint tanúsított szervezetek felkészültségéről*

– Gyöngyösi Ferenc ** –

A katonai minőség tényezői

A katonai minőségirányítás tárgya Magyarországon a hadfelszerelési anyagok (hadianyagok és haditechnikai eszközök) beszerzésének minőségbiztosítása, mivel a hadfelszerelési anyagokkal és ezen belül a haditechnikai eszközökkel szemben támasztott követelmények rendkívül szigorúak. E szigorú követelmények miatt a **polgáritól eltérő**, katonai minőségirányítási rendszer alakult ki. A NATO-hoz történő csatlakozásunkat követően ugyanez a tendencia mutatkozott, hiszen a **NATO minőségpolitikájában**

megfogalmazottak szerint a tagországok védelmi képessége (mint a védelmi erők elsődleges feladata) nagymértékben függ a fegyverrendszereik minőségétől, ezért e fegyverrendszerek minőségét a szállítótól való kiszállításuk előtt jó előre biztosítani kell. A modern és nagy bonyolultságú fegyverrendszerek kifejlesztéséhez szükséges hosszú idő és magas költségek miatt a vevőnek jogot kell kapnia arra, hogy teljesen áttekinthesse az általa igénybe vett szállítók tervezési és gyártási tevékenységét, hogy ezáltal bizalma legyen a létrehozott fegyverrendszerekben.

* A minőségirányítás aktuális kérdései a hon- és rendvédelem területén c. rendezvényen tartott előadás szerkesztett változata.

** Mérnök őrnagy, HM Technológiai Hivatal Rendszertanúsító osztály, osztályvezető-helyettes. Rendszertanúsítási minőségirányítási vezető.

Mit jelent a „polgáritól eltérő” kifejezés?

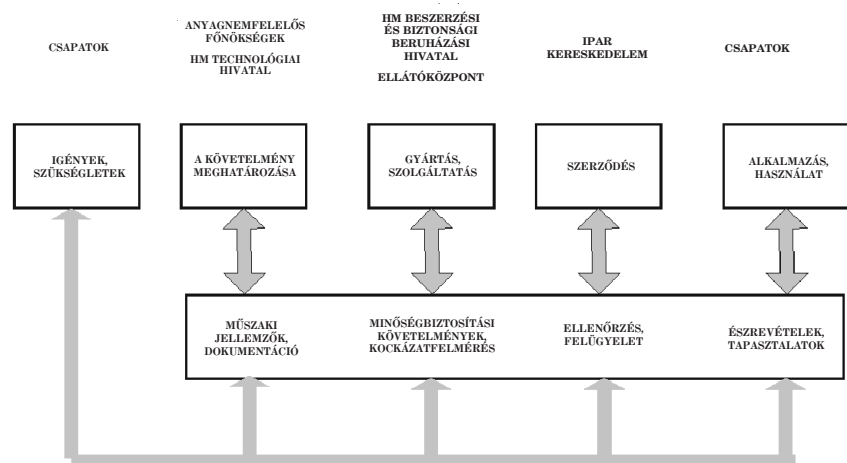
- A hadsereg számára létkérdés a **termékek megbízhatósága**, mivel az általa használt eszközök, felszerelések (repülőgépek, rakéták, irányítási rendszerek, fegyverek, védőeszközök stb.) adott esetben egyrészt életmentő funkciót töltenek be, más körülmények között meghibásodásuk katasztrófához vezethet. Például egy vadászrepülőgép vészelhagyó rendszere (katapultrendszer) fontos életmentő funkciót tölt be, és a vadászrepülőgép egy önálló és automatikusan működő, nagy bonyolultságú rendszere. Amennyiben a vadászrepülőgép meghibásodik, majdnem biztos a katasztrófa bekövetkezése, ugyanakkor a katapultrendszer megfelelő működése esetén az emberélet megmenthető. Kétség sem fér hozzá, hogy ezeknek az eszközöknek jól kell működniük.
- A hadseregben rendszeresített berendezések túlnyomó többsége összetett és fejlett technológiát képviselő, veszélyt hordozó termék. Ez a körülmény kényszeríti az integritás teljes körű hatásainak ismeretére, és teszi tervezésüket, fejlesztésüket és gyártásukat bonyolulttá.
- A hadsereg által használt felszerelések különlegesen extrém körülmények között kerülnek alkalmazásra, úgymint szélsőséges klíma- és terepviszonyok, sérülésveszély, eltérő képzettségű és intelligenciájú kezelőállomány stb. A szélsőséges klimatikus viszonyok fontossága az elmúlt hónapokban mindenki szeme láttára bizonyosodott be, gondoljunk csak az iraki háborúra. Bármilyen minőségi hiba sokkal gyorsabban bekövetkezik az igénybevétel ilyen jellegű intenzitása, az elkerülhetetlen terhelés mellett.
- A minőségirányítási rendszerrel jelentős költségek takaríthatók meg. Köztudott, hogy az életciklusköltségek ismerete, továbbá a tervezés és megvalósítása során a termék hasznos funkciói meglétének, a káros vagy felesleges funkciói hiányának biztosítása e tevékenységek korai szakaszában tartozik a leggazdaságosabb módszerek közé. Természetesen a minőségirányítási rendszerek bevezetése, működtetése és tanúsítása anyagi erőforrásokat igényel, de egy jól működő szervezet a minőségirányítási rendszere révén képes ezen kiadásokon felül is nyereséget termelni.

A katonai minőségbiztosítás alapelve

A bevezetőben leírtakból adódóan (Az ország védelmi képessége nagyban függ a védelmi rendszerek és eszközök minőségétől, ezért megfelelőségüket még a szállítás előtt biztosítani kell.) kiemelt felelősség hárul három résztvevőre:

- **Felhasználók (alkalmazó és ellátó)**
A felhasználó (alkalmazó) megfogalmazza és definiálja az igényt, továbbá elemzi, értékeli az üzemeltetés vagy felhasználás eredményeit, a kivitelezés megfelelőségét, észrevételeit pedig visszacsatolja a kormányzati (katonai) minőségbiztosítás szervezetéhez.
- **Katonai felhasználású termékek fejlesztéséért és beszerzéséért felelős szervezetek**
A fejlesztést irányító intézmény és a beszerző szervezet előírja a műszaki és minőségi követelmények specifikációit, meghatározza a felügyeleti és ellenőrzési tevékenységek típusát, terjedelmét és az eljárás rendjét. A fejlesztés és beszerzés folyamatához kapcsolódik a kormányzati (katonai) minőségbiztosítás feladata, amely a szerződéses követelmények kidolgozására, a szállító, illetve terméke megfelelőségének felügyeletére és tanúsítására irányul.
- **A hadfelszerelési anyagokat előállító és a kapcsolódó szolgáltatást nyújtó szervezetek**
A szervezet mint szállító felelős az ajánlatában leírtaknak való megfelelőségért, a szerződésben vállalt követelmények kielégítéséért, az átvételre felajánlott termékek minőségéért. Ennek érdekében a szállító a minőség szabályozására fenntart egy olyan rendszert, amely követi az elismert nemzetközi gyakorlatot.

A KATONAI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS RÉSZTVEVŐI



1. ábra

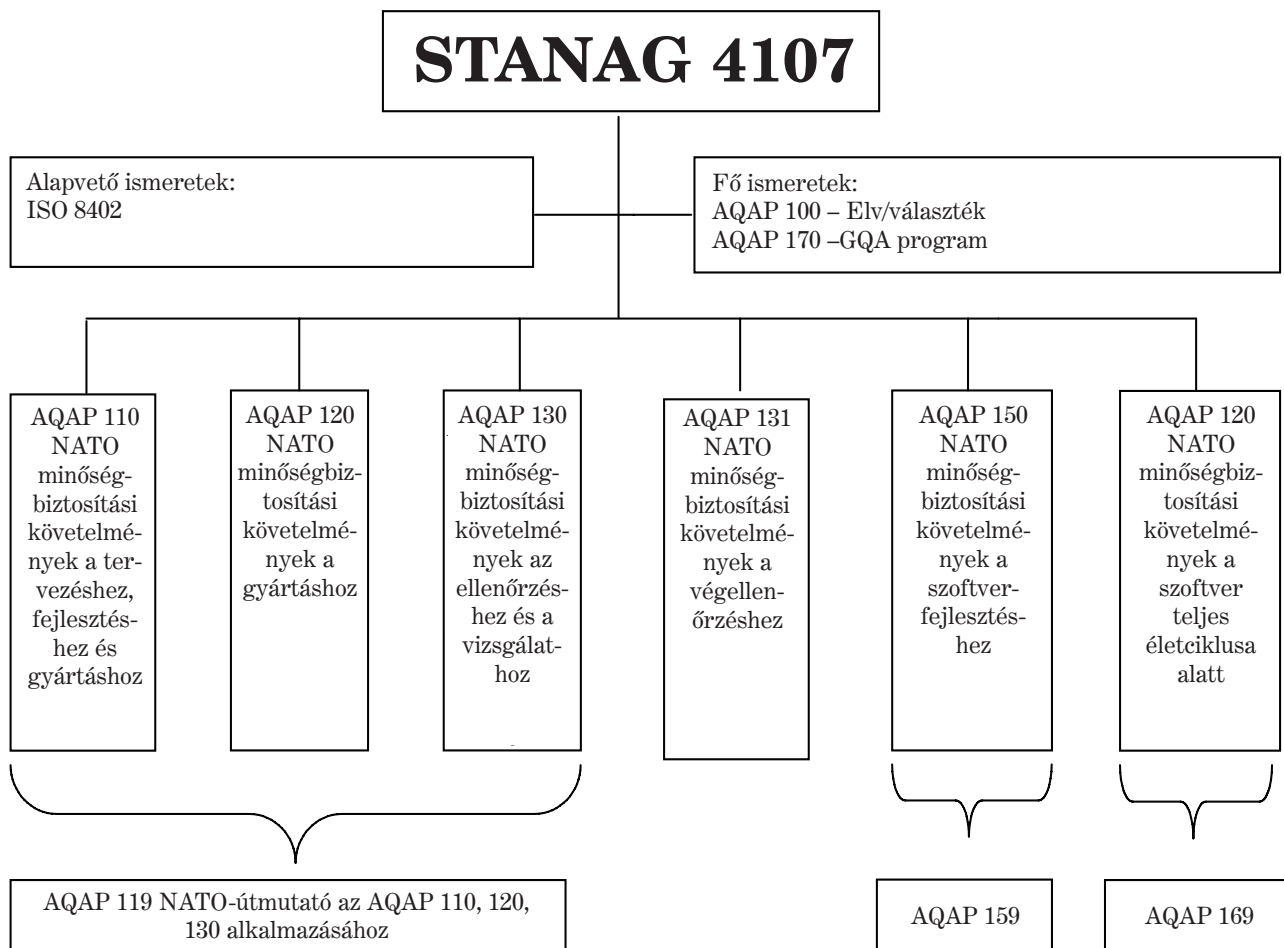
A minőség elérése érdekében a partnerek kötelezően együttműködnek és információikat szükséges mértékben megosztják egymás között. Követelményként támasztják, hogy a minőség szabályozását már a tervezés időszakában, tehát a lehető legkorábban el kell kezdeni.

A NATO-elvek a katonai minőségbiztosítás területén

Nemzetközi beszerzések minőségszabályozására a NATO kidolgozott egy minőségbiztosítási dokumentumgarnitúrát (AQAP-kat) abból a célból, hogy egységes feltételek előírásával segítse a NATO-tagállamok és szervezetek közötti kapcsolat kialakítását és bizalom erősítését egymás munkája iránt.

A NATO szövetségi minőségbiztosítás a tagországoknál kifejlesztett és működtetett nemzeti (kormányzati) rendszerre támaszkodik. Ebből kiindulva viszont megköveteli a nemzeti minőségbiztosítási rendszerek NATO-kompatibilitását.

Az együttműködés minőségbiztosítási területét NATO-államok által ratifikált Szabványosítási Megállapodás (STANAG-sorozat) szabályozza. Ezek közül kiemelt jelentőségű a nemzeti katonai minőségbiztosítás kölcsönös elfogadásával foglalkozó STANAG 4107, amelynek tartalma: „Az Állami Minőségbiztosítás kölcsönös elfogadása és a szövetségi Minőségbiztosítási Kiadványok (AQAP) alkalmazása.” A STANAG 4107 NATO-szabvány magyarországi ratifikálása megtörtént, alkalmazásbavételi dátuma 2003. január 1.



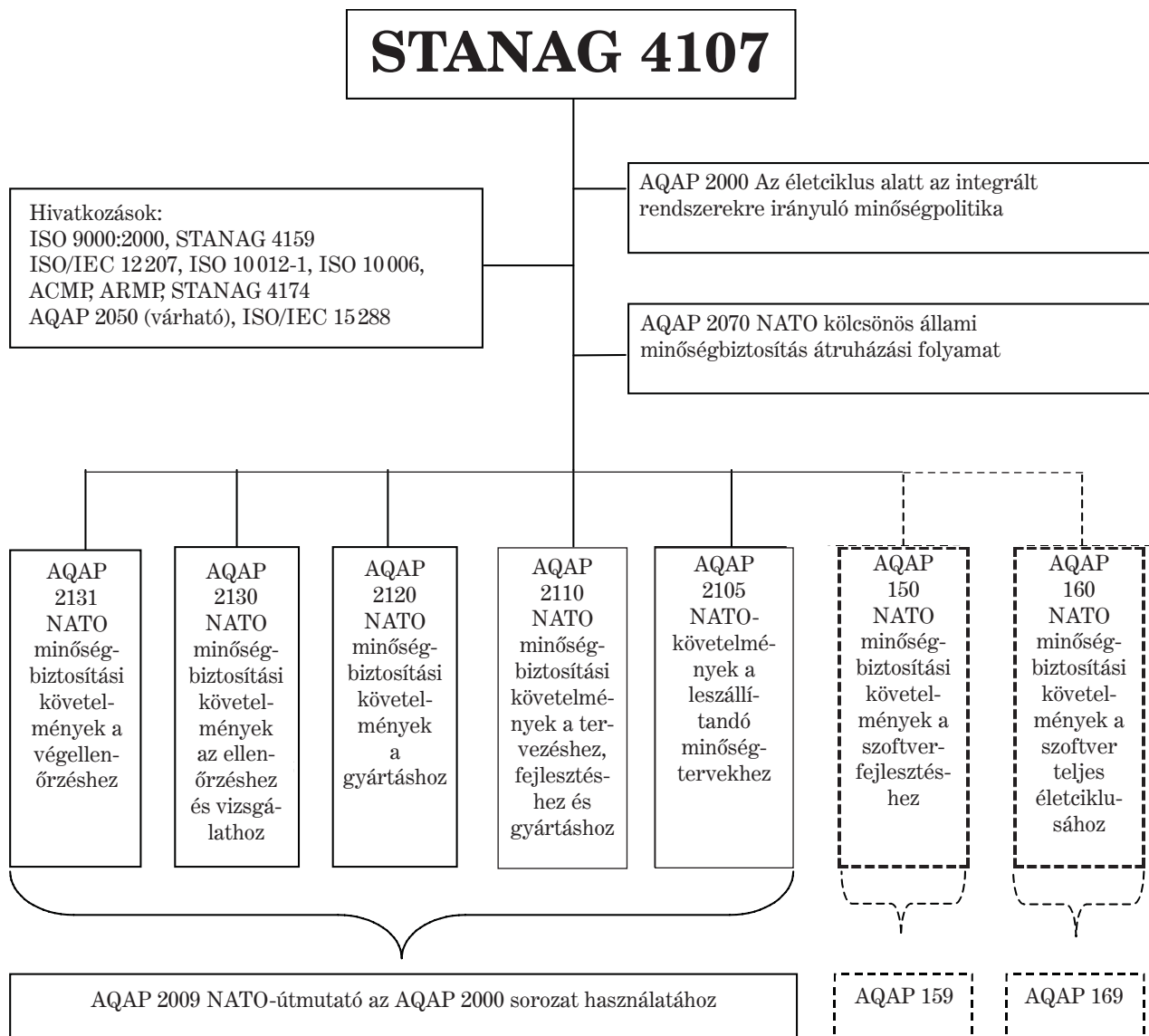
2. ábra. A jelenleg érvényes AQAP-k

Az AQAP-kiadványok érvényességi körük szerint két típusra oszthatók:

- az első csoportba tartozó AQAP-k (szerződés típusúak) előírják a szállító (kivitelező) részére – terméke megfelelőségének garanciájaként –

minőségirányítási rendszerének elvárt fokozat szerinti működtetését,

- a második csoportba ún. útmutató típusú AQAP-k tartoznak, amelyek általános információt tartalmaznak a minőségirányítás gyakorlati feladatairól.



3. ábra. A tervezett AQAP 2000 struktúrája

A jelenleg érvényes AQAP-garnitúra az 1994-es ISO 9000-es sorozatú szabványokra épül, amelyek átdolgozása a 2000. év végére elkészült. Ezt követően kezdődött az AQAP-k átdolgozási folyamata. A korábbi sorozathoz képest a változás: egyrészt az elnevezésben megjelenik a 2000-es sorozatra utaló 2-es szám, másrészt újként jelenik meg a minőségtervek elkészítésére vonatkozó útmutató (AQAP 2105 kiadása). A jelenlegi AQAP-garnitúra 2004. december 31-ig érvényes (szerződéses követelményként való előírása, eszerint kiépített minőségirányítási rendszerek tanúsítása). A 2000-es sorozatú AQAP-k várhatóan 2003 végén kerülnek kiadásra, tehát az átmenet időszak egy év.

Katonai minőségbiztosítás Magyarországon

A HM Technológiai Hivatal alapító okiratában (54/2001. HM határozat) felhatalmazást kapott a katonai minőségbiztosítási tevékenység végzésére.

Főbb feladatok:

- A hadfelszerelési anyagok, valamint az ezekhez kapcsolódó szolgáltatások minősítésének tervezése, szervezése, irányítása, végzése és megfelelőségük igazolása;
- Az állami (katonai) minőségbiztosítás (Government Quality Assurance);
- A NATO AQAP (Allied Quality Assurance Publication – Szövetségi Minőségbiztosítási Kiadvány) szerint kiépített minőségirányítási rendszerek tanúsítása.

Katonai minőségirányítási rendszerek felülvizsgálatának helyzete.

A HM Technológiai Hivatal akkreditált tanúsító szervezetként végzi az MSZ EN ISO 9001:2001, valamint a **NATO AQAP 110, 120, 130, 160 szabványok** követelményei szerint kiépített minőségirányítási rendszerek tanúsítását.

2003. februárjától az AQAP-k magyar katonai szabványokként kiadásra kerültek. Figyelembe véve, hogy az AQAP 2000-es sorozat átdolgozása folyamatban volt, ezek előlapos szabványok, azaz a magyar nyelvű előlapok mögött az eredeti angol

nyelvű változat állt. Az új AQAP-k ugyanezen számokkal (MSZ K 1174-1184), de már magyar nyelven kerülnek kiadásra. Várható megjelenés magyar szabványokként 2004 első fele.

AQAP 100	MSZ K 1174	Az életciklus alatt az integrált rendszerekre irányuló minőségpolitika
AQAP 110	MSZ K 1175	NATO minőségbiztosítási követelmények a tervezéshez, fejlesztéshez és gyártáshoz
AQAP 119	MSZ K 1176	NATO-útmutató az AQAP 110, 120, 130-hoz
AQAP 120	MSZ K 1177	NATO minőségbiztosítási követelmények a gyártáshoz
AQAP 130	MSZ K 1178	NATO minőségbiztosítási követelmények az ellenőrzéshez és vizsgálathoz
AQAP 131	MSZ K 1179	NATO minőségbiztosítási követelmények a végellenőrzéshez
AQAP 150	MSZ K 1180	NATO minőségbiztosítási követelmények a szoftverfejlesztéshez
AQAP 159	MSZ K 1181	NATO-útmutató az AQAP 150 alkalmazásához
AQAP 160	MSZ K 1182	A NATO integrált minőségbiztosítási követelményei a szoftverek életciklusa alatt
AQAP 169	MSZ K 1183	NATO-útmutató az AQAP 160 1. kiadásának alkalmazásához
AQAP 170	MSZ K 1184	NATO-útmutató az állami minőségbiztosítási feladatok átruházásához

Tanúsítási területek

A tanúsítási területekben lényeges változások nem történtek, csak annyi, hogy kiegészült az építőipari területtel.

Szakterület száma	AQAP 110/120/130/160 (MSZ K 1175/1177/1178/1182) MSZ EN ISO 9001:2001	A szakterület megnevezése
4.	■	Hadi felhasználású textil és textilipari termékek.
5.	■	Hadi felhasználású bőr és bőrtermékek.
12.	■	Katonai felhasználású vegyipari termékek.
17.	■	Katonai felhasználású nyersfémek és fémipari termékek.
18.	■	Katonai felhasználású gépek és berendezések.
19.	■	Katonai felhasználású elektromos és optikai berendezések.
21.	■	Katonai légi járművek.
23.	■	Máshová nem besorolható katonai felhasználású termékek.
28.	■	Katonai rendeltetésű műtárgyak építése.
31.	■	Katonai hírközlés.
33.	■	Informatika.
34.	■	Haditechnikai kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos mérnöki szolgáltatások.
35.	■	Egyéb katonai jellegű szolgáltatások.

Kiknek ajánljuk a katonai minőségirányítási rendszer működtetését és tanúsíttatását?

- Beszállítóknak.
- Beszállítók alvállalkozóinak.
- Azoknak, akik más NATO-tagországnak szállítanak.
- NATO-beszállítók alvállalkozóinak.
- Azoknak, akik a hadfelszerelési anyagok közbeszerzési eljárásaiban eredményesen szeretnének pályázni.

Katonai minőségirányítási rendszerek felülvizsgálatának célja

A felülvizsgált és minősített szervezetek működő minőségirányítási rendszere megteremti a lehetőséget a Magyar Honvédség logisztikai folyamataiba bekerülésre tervezett, beszerzett, majd alkalmazott hadfelszerelési anyagok (hadianyagok és haditechnikai eszközök), valamint az ezekhez kapcsolódó szolgáltatások megfelelőségének és magasabb szintű minőségének és megbízhatóságának biztosítására.

Tehát a katonai minőségirányítási rendszerek felülvizsgálata nem öncélú, feltétlenül a hadfelszerelési anyagok (hadianyagok és haditechnikai eszközök), valamint az ezekhez kapcsolódó szolgáltatások beszerzési folyamatait kell támogatnia.

A tanúsítási eljárás keretében csak és kizárólag a működő katonai minőségirányítási rendszerek tanúsítása lehetséges. Ha ezt szó szerint vennék, akkor csak a meglévő katonai szállítói kör felülvizsgálata lenne lehetséges. Az átmeneti megoldás, hogy amennyiben a felülvizsgált szervezet nem rendelkezik katonai jellegű szerződéssel, elvégezzük a felülvizsgálatot, és az első felügyeleti auditon vizsgáljuk a teljes körű működést. Ez azt jelenti, hogy egy év múlva rendelkeznie kell katonai szerződéssel a felülvizsgált szervezetnek.

Tapasztalatok

A HM Technológiai Hivatal akkreditált szervezetként 17 szervezetet tanúsított, és egyre inkább fokozódik az igény a tanúsításra. Ezt bizonyítja, hogy több mint húsz tanúsítási ajánlatot adott ki, és jelenleg huszonöt tanúsítási szerződés van érvényben. A tapasztalat, hogy elsősorban AQAP szerinti tanúsítási eljárásokat folytatunk le, mert a megbízók és ajánlatkérők többsége rendelkezik ISO 9000-es minősítéssel. Néhány esetben kötötünk szerződést, illetve adtunk ki ajánlatot ISO szerinti tanúsításra is. Ez olyan esetekben fordul elő, amikor a szervezet egyrészt nem rendelkezik sem ISO, sem AQAP szerinti minősítéssel, és elsősorban a „katonai piacra” szállít. Törekvésünk, hogy a HM Technológiai Hivatal tanúsítási tevékenysége elismert legyen a „polgári piacon” is.

Az eltelt időszak azt bizonyítja, hogy jó úton járunk.

A felülvizsgált szervezetek legtöbb esetben nagyfokú felkészültségről tesznek tanúbizonyságot, de természetesen előfordulnak észrevételek. Melyek ezek?

- *A követelmények nem megfelelő adaptálása a szervezetre.* Sokszor a dokumentáció „szabványízű”, nem jelenik meg benne, hogyan végzi a szervezet a tevékenységét, hogyan biztosítja a követelményeknek való megfelelést.
- *Polgári és katonai minőségirányítási rendszer.* A szervezeteknek minden esetben egy irányítási (működési) rendszerük van, amely megfelelhet többféle követelménydokumentumnak. Ilyenek lehetnek: MSZ EN ISO 14 001, MSZ EN ISO 9001, AQAP 110. Némely esetben a szervezetek külön tekintik a katonai minőségirányítási rendszert, amely véleményem szerint hibás nézet.
- *Konfigurációirányítás.* A konfigurációirányítás teljesen új követelményként jelenik meg az AQAP-kban, szokatlan terminológiát alkalmaz, így sokszor előfordul, hogy a felülvizsgálat alatt álló szervezet nem tudja kezelni kielégítően. Több esetben a helyszíni audit során derül ki, hogy tulajdonképpen korrektül végrehajtják a tevékenységet. Ez ismételtelen a követelmények nem megfelelő adaptálása a szervezetre. A konfigurációirányítás nagyon fontos tevékenység (különösen a haditechnikai termékek tervezése-fejlesztése, gyártása során), amelynek lényege: biztosítani, hogy az adott termék teljes életciklusa során feleljen meg a dokumentációjának. Mondani sem kell, hogy ez milyen fontos például a gépjárművek, repülő eszközök, nagybonyolultságú elektronikus rendszerek, szoftverrendszerek teljes életciklusa során.
- *AQAP 4.6.4.2. követelménye.* Ez a követelmény tulajdonképpen egy viszonylag egyszerű NATO kiegészítés, amely három részből áll. Általában előfordul, hogy nem teljesül mind a három rész.
- *MSZ EN 30 012-1 szabvány kötelező alkalmazása.* Szintén többletkövetelmény az ISO-követelményekhez képest. A szervezeteknek biztosítani kell a tevékenységük során alkalmazott mérőeszközök konfirmált állapotát. Ez magában foglalja a mérőeszközök kalibráltóságát. A fenti szabvány követelményeinek megfelelő konfirmálási címkézés, amelyet a kalibrálólaboratórium helyez el, nem minden esetben mutatja meg egyértelműen az érvényességet. A felülvizsgált szervezet felelőssége a konfirmált állapot feltüntetésének biztosítása.

Melyek a lényeges többletkövetelmények az AQAP-szabványokban az ISO 9001 követelményeihez képest?

- MSZ EN 30 012-1 szabvány kötelező alkalmazása.
- Szigorítások a fejlesztések területére – Az IPM–HM M00543 közös rendelet határozza meg a kutatás-fejlesztési tevékenységhez kapcsolódó dokumentációs követelményeket.
- Mozgási, ellenőrzési és betekintési jog katonai minőségbiztosítási szervezet képviselőjének az adott katonai szerződés teljesítésével kapcsolatban.
- Minőségtervek kötelező elkészítése és alkalmazása. – Alapja jelenleg az ISO 10 005 lehet, de ez nem kőbe vésett követelmény, ebből csak a tényleges szerződésteljesítéshez elengedhetetlenül szükséges pontokat kell kidolgozni.
- Konfigurációirányítás követelménye – A korábban kifejtetteknek megfelelően kell adaptálni az AQAP 110/120 III. fejezetében meghatározott követelményeket a NATO ACMP 1., 6. szövetségi konfigurációirányítási kiadványok iránymutatása alapján.

Végezetül néhány, megfontolásra javasolt tanács annak érdekében, hogy egy jól működő, a katonai követelményeknek megfelelni képes minőségirányítási rendszert építsen ki a szervezet.

Elsődleges és nem ismeretlen szempont a nagyfokú vezetői elkötelezettség, amely a személyes példamutatáson keresztül záloga annak, hogy egy szervezet magas szinten működjön, és feleljen meg a követelményeknek.

Következő fontos tényező a felkészült tanácsadó kiválasztása, amely szükséges, de nem elégséges feltétel, mivel egy komoly közös munka eredménye a megfelelés.

A felülvizsgálat nem „hibakeresés”, hanem olyan észrevételek tétele, amelyek hasznosítása után képes a szervezet a katonai műszaki, megbízhatósági, minőségi követelményeket teljesíteni.

Az AQAP-követelmények minél mélyebb megismerése érdekében javasolt a Magyar Minőség Társaság által szervezett tanfolyamokon való részvétel, amely tanfolyamokon az előadásokat a katonai követelmények szerinti minőségirányítási rendszerek kiépítésében és tanúsításában jártas szakemberek tartják.



A Gripen Ellentételezési Megállapodás módosítása*

– Dr. Szilágyi András** –

A kormány vonatkozó határozata alapján a Honvédelmi Minisztérium, a GKM képviselői magyar részről, míg a svéd védelmi tárca és a Gripen International megbízottai svéd részről 2003. február 3-án írták alá a Gripen JAS 39 típusú vadászgépek bérletéről szóló megállapodás módosításáról, valamint az ehhez kapcsolódó Ellentételezési Megállapodás módosításáról szóló okmányokat.

A módosításra – mint ismeretes – a Honvédelmi Minisztérium új műszaki specifikációs, valamint pénzügyi igényei alapján, több hónapos tárgyalások eredményeként került sor.

A védelmi területen folytatott egyeztetésekkel párhuzamosan a GKM és partnere, a svéd–brit Gripen International között is folytak a tárgyalások az ellentételezési megállapodás egyes feltételeinek megváltoztatásáról. A módosított Ellen-

tételezési Megállapodás tartalmát illetően megállapítható, hogy az abban foglaltak változatlanul megfelelnek a 2057/2001. (IV. 2.) Korm. határozatban előírt, a hadiipari ellentételezési tevékenységgel kapcsolatos egyes kormányzati szempontoknak, sőt, a magyar tárgyaló delegációnak a kölcsönös előnyök hangsúlyozása mellett több ponton is sikerült a magyar fél nemzetgazdasági prioritásait fokozottan érvényesítenie.

Az Ellentételezési Megállapodás módosítását illetően a Felek a következő főbb alapelvekben és részletekben állapodtak meg:

- A Bérleti Megállapodás módosítása a bérleti díj megemelkedésével járt, így szükségessé vált az ellentételezési kötelezettségek harmonizálása is. Kiemelendő, hogy a svéd fél a módosított Bérleti Megállapodásban megállapított deviza-

* A minőségirányítás aktuális kérdései a hon- és rendvédelem területén c. rendezvényen tartott előadás szerkesztett változata.

** Főosztályvezető, GKM Befektetési és Gazdaságfejlesztési Programok Főosztálya. Elérhető: szilagya@gkm.hu.

ellenértéket továbbra is új ellentételezési kötelezettségvállalással teljesíti.

- A módosításnak változatlan szakmai és gazdasági célkitűzése a Magyar Köztársaság ipari bázisához a befektetések és technológiai fejlesztések (ipari, műszaki, technológiai fejlesztések és gyógyszeripari kutatások) révén történő hozzájárulás biztosítása, ezáltal a technológiai kapacitások bővítése, a minőség színvonalának növelése, a piacok kiterjesztése és a foglalkoztatás szintjének emelése.
- Tekintettel a bérleti díj növekedésére, a Gripen International a módosított Bérleti Megállapodás teljes nettó értéke, 6,565 milliárd SEK 110%-ának megfelelő értékű ellentételezés teljesítését vállalja, 7,221 milliárd SEK, azaz 187,9 milliárd forint (korábban: 114 milliárd forint) értékben, amelynek legalább 32%-át a befektetések teszik ki, ami 2,1 milliárd SEK, azaz 54,7 milliárd forint (korábban: 34 milliárd forint).
- Az ellentételezési tevékenység kifejtésére az Ellentételezési Megállapodás hatálybalépésétől számított 14 éven (korábban 9 év) belül kerül sor úgy, hogy a kötelezettségek felét 8 éven (korábban 5,5 év) belül kell teljesíteni, amelyet a megemelkedett ellentételezési érték, illetve az ellentételezési befektetések megvalósulásának hosszabb futamideje indokol.

Módosult az ellentételezési megállapodáshoz csatlakozó ún. indikatív listák tartalma is, a változások alapvető célja a magyar gazdaság újabb szektorainak bevonása a teljesítésbe:

- az építőipari befektetések területén új elemként jelent meg az út, a vasút, illetve a repülőtér építése;
- a befektetési területek listájára felkerült a Budapesten kívüli helyszíneken megvalósuló szállodaépítés, így különösen a gyógy- és wellness-szállók építése;
- a beszerzés tárgyára való tekintettel, kiemelt haditechnikai befektetési területként fogjuk figyelembe venni a repülőtechnikába történő befektetéseket;
- mivel felmerült, hogy a harcászati repülőgépek üzemeltetése kapcsán igény mutatkozik bizonyos javító-karbantartó szolgáltatások elvégzésére, ezért az exportlista kiegészült ezzel a szolgáltatással;
- a kiemelt exportszolgáltatások kiegészültek a kijelölt vállalatok és a velük együttműködő betegbiztosítók szervezésében Magyarországra gyógykezelési célra érkező turizmusból eredő bevételekkel;
- a hazai szoftvergyártás és -fejlesztés területén a jövőben nem csak kizárólag a befektetéseket,

hanem a magyar szoftverexportot is kiemelten fogjuk elismerni;

- az iparjogvédelem körébe tartozó szellemi termékek (szabadalom, használati minta, félvezetők topográfiája stb.) létrehozásának ösztönzése érdekében az idetartozó termékek, illetve azok kifejlesztése felkerültek a kiemelt magyar exporttermékek listájára;
- a befektetési területek mellett a szolgáltatások listájára is felkerültek a K + F szolgáltatások az üzleti szféra társfinanszírozásának előmozdítása érdekében, ezért elismerést nyernek a felek intézményei, vállalatai által közösen finanszírozott, elsősorban alkalmazott kutatás-fejlesztési teljesítmények;
- preferált befektetési területekké váltak az ipari parkok területén működő vagy az ott létrehozandó gazdasági társaságokba történő beruházások.

A korábbi helyzethez képest változott a beruházások területi orientálását célzó regionális preferenciák rendszere is:

A 0,8-as faktorral kiemelt települések köre lényegesen bővült. Ezentúl valamennyi olyan településnél alkalmazható ez a szorzó, amelyek nem érik el a 24/2001. (IV. 20.) OGY határozat alapján számított komplex fejlettségi mutató országos átlagának 50%-át. Korábban 4 város (Debrecen, Miskolc, Pápa és Szolnok), valamint a vonzáskörzethez tartozó 58 település tartozott e körbe, míg az új struktúra 78 kistérség 1586 települését foglalja magába.

Az ellentételezés, rendeltetésének megfelelően, jelentős mértékben enyhíti a repülőgépek bérlete kapcsán az ország fizetési mérlegére gyakorolt nyomást. Az új befektetések révén jelentősen hozzájárul a foglalkoztatás szintjének emeléséhez, a technológiai színvonal fejlesztéséhez. A magyar vállalkozások, így több ezer kis- és középvállalkozás számára új exportpiacok nyílnak meg, illetve az ellentételezés révén tőkebevonásra lesz lehetőségük.

Az ellentételezés ezzel párhuzamosan hosszabb távon lendületet adhat a magyar-svéd és brit gazdasági kapcsolatok számottevő bővüléséhez, továbbá az ipari és kutatás-fejlesztési együttműködés megerősödéséhez.

Végül információként két további honvédségi ellentételezési programot is megemlítek. Az egyik: URH rádiók beszerzése.

Szerződéskötés 2003. március 11-én, a nyertes norvég Kongsberg Defence Communications AS céggel.

- Ellentételezési kötelezettség: a szállítási szerződés értékének 180%-a = 44 Mrd HUF.

- Ebből befektetés: 31% = 13,6 Mrd HUF.
- Közvetlen ellentételezés: 31% – ipari kooperáció magyar partnerekkel = 13,6 Mrd HUF.
- Teljesítési határidő: 9 év 8 hónap.

A másik: Gépjármű-beszerzési Program.

15 éves szállítási és ellentételezési keretszerződések:

- Ikarus-Trade – busz.

- RÁBA-Jármű Kft. – terepjáró gépjárművek.
- IVECO – közúti jármű kategória.

Kötelező 20%-os hazai beszállítás és a gépjárműiparhoz kapcsolódó haditechnikai befektetés vállalása.

Az offset kötelezettség a szállításhoz/importhányadhoz igazodik.



A minőség és a repülésbiztonság kapcsolata

– Dr. Sipos István* –

Minőség a repülésbiztonságban

Amikor egy légi jármű-javító vállalat szolgáltatásának minőségéről beszélünk, akkor a vállalat teljes produktumát, valamennyi szervezetének tevékenységét sűrítjük össze egy szóba.

A javítóvállalat dolgozói a minőséghez, annak biztonságtartalmához döntő módon járulnak hozzá. Mivel egy légi jármű-javító vállalat elsődleges szolgáltatása – a légi alkalmas légi jármű – egy szolgáltatási láncolat végeredményeként jön létre, ahol maguk a vállalati szervezetek egymás szolgáltatásainak szállítói, illetve vásárlói vagy felhasználói, ezért a minőség létrehozása (jelen esetben a biztonságos repülés végrehajtására alkalmas légi jármű) és fenntartása a minőségirányítás rendszerszerű értelmezésétől függ.

A minőség (repülésbiztonság) eléréséhez szükség van arra, hogy a javítóvállalat minden szintjén:

- nyilvánuljon meg a minőségi elvekkel szembeni elkötelezettség,
- épüljön fel egy minőségirányítási rendszer,
- ez a rendszer folyamatosan vizsgálja és javítsa a szolgáltatás minőségét, vagyis jelen esetben növelje a repülés biztonságát,
- a szolgáltatás fogadóinak, felhasználóinak véleményét csatolja vissza a rendszerbe.

A repülésbiztonságot elősegítő minőségirányítási rendszer sikeres alkalmazásának a haszna:

- javuló repülésbiztonság,
- jobb szolgáltatási teljesítőképesség, és így a felhasználók meglegedése,
- hatékonyság fokozása,
- piaci részesedés növelése.

A biztonságos repülés végrehajtására alkalmas légi jármű kibocsátásához olyan minőségirányítási rendszerre van szükség, amely alkalmas az adott javítóvállalat és ezen belül ennek nagyobb és kisebb szervezeteinek, valamint ezen szervezetek külső vagy belső szolgáltatásainak integrált szemléletére.

Az integrált irányítási rendszer, mely a minőségirányításnak a környezetvédelemmel az egészségvédelemmel és a biztonsággal való integrált kezelése, rohamléptekkel válik a nemzetközi üzleti életben általános követelménnyé, amikor egy vállalat vezetésének, a vezetés színvonalának megítélése a kérdés. Minden kétséget kizáróan a piac újabb értékmérője, szelekciós tényezője lesz az integrált irányítási rendszer alkalmazása, mint ahogyan a rendszer első tagjával, az ISO 9000 szerinti minőségbiztosítási rendszerekkel történt.

A légi alkalmas légi jármű előállításához az alábbi főbb feladatokat kell végrehajtani:

- a javítóvállalat minőségpolitikájának meghatározása, a minőségügyi célok megállapítása,
- a repülésbiztonságért viselt felelősség és hatáskör minőségügyi rendszerbe strukturálása,
- vezetői átvizsgálások, amely keretében gondoskodni kell a minőségirányítási-repülésbiztonsági rendszer hivatalos, ismétlődő és független átvizsgálásáról.

Általános követelmény, hogy a vezetés adjon elegendő és megfelelő eszközt a minőségirányítási rendszer megvalósítására és a minőségügyi célok elérésére. Különösen fontos az alkalmazottak motiválása, fejlesztése, valamint a szolgáltatást

* Az MMT Hon- és Rendvédelmi Szakbizottságának vezetőségi tagja. Minőségbiztosítási felügyeletvezető, Dunai Repülőgépgyár Rt.

nyújtó és azt fogadó, felhasználó szervezetek munkatársai között olyan kapcsolat kialakítása, amely segíti az aktív, eredményes együttműködést. Ennek elősegítése érdekében:

- A vezetésnek meg kell állapítania, hogy szervezetétől milyen szolgáltatást várnak, mert ehhez kell szabni a működését.
- A nyújtandó szolgáltatást meg kell tervezni a tőle várt szolgáltatás fokozata szerint.
- Fel kell mérni, milyen kiegészítő szolgáltatást várnak a rendszertől.
- Törvények, jogszabályok, vállalati előírások, nemzetközi és nemzeti szabványok, irányelvek átvizsgálása.
- A szolgáltatási folyamatokat állandóan értékelni kell, hogy megállapítsák a szolgáltatási minőség javításának lehetőségeit, és azt hatékonyan alkalmazzák. Ilyen értékelések megvalósításához a vezetőknek létre kell hozni és működtetni kell egy információs rendszert, hogy az adatokat minden vonatkozó forrásból összegyűjtsék és szétküldjék, valamint további elemzés tárgyává tegyék.
- A vezetés az információs rendszerre és a szolgáltatás minőségjavítására vonatkozó felelősöket jelölje ki.

A repülésbiztonsági kultúra megteremtésének alapelvei

Régi megállapítás: egy szervezet biztonsági kultúrája a stratégiai vezetés kezében van. A szervezeti kultúra egyedi, és nem szabad összekeverni a nemzeti kultúrával, habár ezek összefüggnek egymással. Egy légi jármű-javító vállalatnál a biztonsági követelményeknek az egész szervezetre hatniuk kell, mégpedig azáltal, hogy egyértelműen szabályozzák mindenki viselkedését. A biztonsági politikát a szabályozott körülmények között végrehajtott auditok és azok eredményének gyakori, proaktív célú nyilvánosságra hozatala valósítja meg.

A felső vezetés által határozottan támogatott repülésbiztonsági (minőségügyi) kultúrával rendelkező javítóvállalat csökkentheti a nem kellően biztonságos légi járművek javításból történő kibocsájtását.

Alapelv, hogy a biztonsági kultúra megvalósítása érdekében törekedni kell egy olyan munkakörnyezet megteremtésére, ahol minden egyes alkalmazott figyelme a biztonságra irányul. A társasági hierarchia minden szintjén tudatosítani kell, hogy a biztonság feltételeinek megteremtése és a biztonsági követelmények betartatása a vezetés alapvető feladata.

A végrehajtásban tevékenykedő vezetőknek érezniük kell azt, hogy a biztonság területén eredményt nélkülük nem lehet elérni, és a munkafolyamatba beépített ellenőrzés folyamán el kell jutniuk a hatékony megelőzésig.

Minőséggel a repülésbiztonságért

A minőség fogalmának ismeretében teljesen egyértelmű, hogy a repülésbiztonsági követelményeket kielégítő ún. üzemviteli minőségirányítási rendszer az illetékes Légügyi Hatóság által megkövetelt repülésbiztonsági normák teljesítésének alapvető eszköze.

*Általános megfogalmazás szerint a **minőség**, mint fogalom, a termék vagy szolgáltatás azon sajátosságainak összességét jelenti, amely a megállapított vagy megcélzott szükségletek kielégítésére irányul. Mivel a légi közlekedésben a legfontosabb szükséglet a **repülésbiztonság**, ezért kell a légi járművek biztonságos üzemben tartását szavatoló minőségirányítási rendszert létrehozni.*

A repülésbiztonsági követelmények betartását elősegítő minőségirányítási rendszer azon szervezetek, felelőségek, eljárások, folyamatok és erőforrások összessége, amelyek a minőségirányítás megvalósításához szükségesek. Ennek keretein belül:

- szabályos időközönként szisztematikus repülésbiztonsági auditokat kell kötelezően végrehajtani,
- nagyobb átláthatóságot és nyilvánosságot kell kapjanak a feltárt hiányosságok azzal együtt, hogy a végrehajtó területek méltányos időt kapjanak a javítóintézkedések megtételére,
- ki kell terjeszteni a repülésbiztonsági ellenőrző programot a légi jármű-javítás valamennyi területére, amelyek bármely hatással bírnak a repülésbiztonságra,
- megfelelő harmonizációt kell teremteni a minőségirányítási rendszer és a repülésbiztonsági követelmények között,
- bátorítani kell a végrehajtó területek tevékenységét azzal, hogy a minőségirányításért felelős szervezet minden szakmai segítséget megad a repülésbiztonsági követelmények teljesítéséhez.

A felsorolt követelmények teljesítése, mindenekelőtt a repülésbiztonságot szem előtt tartó minőségirányítási rendszer bevezetése és működtetése eredményezi azt, hogy az ipari javítást követően a repülések végrehajtása biztonságosan, légi alkalmas repülőgépekkel történjen.

Folyamatközpontú minőségirányítási rendszer a helyi önkormányzatoknál – holland modell alapján

– Dr. Patyi András* – Dr. Radnai Zsófia** –

A közigazgatásban és a közszolgáltatásban napjaink egyik legfontosabb feladata az EU-konform minőségirányítási rendszer kidolgozása. Főként ezt a célt szolgálja a „Minősbiztosítás a Helyi Önkormányzatoknál Magyarországon” nevű holland–magyar közös projekt, amely 2001 februárjában indult. A projektet a Holland Külügyminisztérium „MATRA” alapja finanszírozza. Az alap a csatlakozó országok demokratikus folyamatainak támogatására jött létre, így természetesen a csatlakozással egy időben meg is fog szűnni.

A projektben magyar részről öt dél-budapesti kerület helyi önkormányzata vesz részt: az I., a XI., a XII., a XXII. és a XXIII. kerület Polgármesteri Hivatala. A közös munkát a RaKom Kft. koordinálja. Munkánkat több hollandiai szervezet együttműködése is segítette, köztük a Holland Önkormányzatok Ügyfélkapcsolati Osztályainak Szövetsége, Amsterdam Oost-Watergraafsmeer, Breda és Rotterdam városok Polgármesteri Hivatalai. A múlt időt itt az indokolja, hogy a projekt lassan befejeződik, és így ma már a végső összegzés stádiumában van, amelyben már csak a magyar megvalósító szervezetek érintettek.

A program közvetlen előzménye a XI. kerület Önkormányzati Hivatalában a „MATRA” projektek értékelése során kiváló értékelést nyert projektum, amelyről 1999-ben megjelent az „Ügyfélbarát hivatal: fogyasztóközpontúság a helyi önkormányzatoknál” című kiadvány.^{***}

A XI. kerületben elvégzett munka adta az alapot a modernizációra irányuló új tevékenység megtervezéséhez.

A projekt hosszú távú célja, hogy modellként segítse a magyarországi önkormányzatok szervezeteit a minőségi ügyvitel technikáinak elsajátításában. A modernizáció megvalósulásával így egységes hivatali működés jöhet létre, amely megszünteti az önkormányzat különböző szervezeti egységei között fennálló korlátokat, lehetőséget biztosít arra, hogy az egyedi részlegek következetesen és hatékonyan dolgozhassanak együtt a közös célok elérése érdekében, ugyanakkor átjárhatóság alakulhat ki a különböző önkormányzatok között is.

Reményeink és várakozásunk szerint a projektben kialakított modell segítheti az önkormányzatokat abban, hogy olyan szolgáltatást nyújtsanak, amely lényegesen fogékonyabb az ügyfelek valós igényeivel szemben. Ez a szolgáltatás képes arra, hogy új, kreatív elgondolásokat valósítson meg, alkalmas a helytelen beidegződések átvizsgálására, és jobban használja fel a kézenfekvő tényeket és elemzéseket a stratégia kialakításában, ilyen módon jobban megfelel a hosszú távú célok megvalósítására.

Mivel jelenleg az önkormányzatokon belül működő különböző szervezeti egységek, valamint az egész önkormányzat munkája túl gyakran működik egymástól függetlenül, és inkább az egyéni teljesítményre fekteti a hangsúlyt, mint az önkormányzat általános stratégiai céljainak megvalósításában való közreműködésre, a projekt célkitűzései elsősorban az egységes működés létrehozását hivatottak szolgálni. Ilyen célkitűzések például intézkedések bevezetése az egységesített munkavégzés gátló tényezőinek megszüntetésére, partnerkapcsolat létrehozására, illetve egy megfelelően rugalmas helyi politika kialakítására.

A célok megvalósításához helyi együttműködési hálózat létrehozására vagy megerősítésére volt szükség, amelynek egyik lépése a lehetőség szerinti minél kevesebb ügyintézős szolgáltatás kialakítása. Elképzeléseink szerint a szolgáltatás terén a partnerkapcsolatokat a helyi adottságoknak megfelelően, közös célok meghatározása és az ilyen irányú előkészületek támogatása útján lehet megalapozni. A rugalmasság az önkormányzat tevékenységének különböző területein a nemzeti politika helyi megvalósításában kell hogy érvényesüljön. Mindezekhez nélkülözhetetlen eszköz a jól szervezett csapatmunka.

A valódi csapatmunka kialakításához és fejlesztéséhez szükség van a szervezeti teljesítményértékelési rendszer felülvizsgálatára és átalakítására. Így a csapatmunka a szervezeten belül jobb minőséget és fejlődést eredményez.

A modell elvei és módszerei

A projekt elsődleges, rövid távú célja a holland tapasztalatok és modellek felhasználása egy

* Jegyző, Budapest Főváros Hegyvidéki Önkormányzat.

** Egyetemi docens, ügyvezető, RaKom Kft.

*** Szerkesztők: Radnai Zsófia és Cor Koster, Aura: Budapest, 130 p.

minőségirányítási rendszer létrehozásában és fejlesztésében, amely elsősorban az állampolgárok számára nyújtandó szolgáltatás minőségének biztosítását szolgálja. Ennek érdekében a következő részcelemeket tűztük ki:

1. ki kell alakítani a minőségbiztosítás jelentőségének helyes megítélését a köztisztviselők körében;
2. meg kell határozni a minőségbiztosítás kritériumait, valamint ellenőrzési módszereit;
3. elemezni kell a munkafolyamatok eljárásrendjét a részt vevő önkormányzati szervezetekben, és javaslatokat kell tenni azok optimalizálására;
4. ki kell dolgozni egy szolgáltatási szabályzatot, Európában használatos néven „kartát”, az állampolgárok részére nyújtott szolgáltatás fejlesztése érdekében.

Mindezekhez szükség van a munkafolyamatok elemzési kritériumainak megállapítására, a szűk keresztmetszeteket tartalmazó munkafolyamatok eljárásrendjének leírására, a munkafolyamatok eljárásrendjének optimalizálása, az „egy ügyfél – egy ügyintéző” megközelítés bevezetése útján, ahol ez lehetséges.

Megjegyzések:

A „munkafolyamat” koncepciója azon az elképzelésen alapul, hogy az egymástól elkülönülő tényleges munkafázisok végrehajtása pontos előírás szerint történik. Így a különböző forrásból származó információk egységesíthetőek lesznek. A munkafolyamat-elemzés alkalmassá teszi a helyi önkormányzatokat és az azon belül működő szervezeti egységeket arra, hogy az állami bevételek és juttatások alapján a tervezést és végrehajtást folyamatában nyomon kövessék, jobb ügyfélszolgáltatást nyújtsanak, emeljék az alkalmazotti munka hatékonyságát, egyidejűleg fejlesztve az információ minőségét és kezelését.

A szolgáltatási szabályzat (karta) az önkormányzat misszió-nyilatkozata a lakosság számára. Egyúttal eszköze ahhoz is, hogy amennyiben a munkafolyamatok eljárásrendje világos és érthető, lehetővé váljon, hogy az önkormányzat bevezesse és alkalmazza a számos minőségkezelési rendszerek egyikét. Ezek bármelyike alkalmazható: a szabványosított ISO 9001 rendszertől kezdve az Egyesült Királyságban, az Egyesült Államokban vagy Ausztráliában alkalmazott szolgáltatási szabályzatokig. (Megjegyzés: időközben egyre na-

gyobb teret hódít a CAF európai önellenőrzési rendszer,* ezért ezt is beépítettük a projekt tartalmába.)

A projektben az alábbi módszereket alkalmazzuk:

- „minőségi körök”,
- tapasztalatcsere,
- mérések, vizsgálatok,
- képzés,
- folyamatmodellezés.

Minőségi körök

Az eljárás, a klasszikus minőségirányítási rendszerépítéstől eltérően, a részt vevő hivatalok együttműködésére alapult, formája a világban (Japántól az Egyesült Államokig) régi hagyományokkal rendelkező „minőségi körök” rendszere.

A részt vevő budapesti kerületek a legfontosabb tevékenységi területeken való munka céljából hat „minőségi kört” állítottak fel, melyben minden részt vevő önkormányzat képviselteti magát. Az egyes önkormányzatok kijelöltek egy-egy vezető munkatársat a feltárandó területek minőségbiztosításának helyi felelőseként. A helyi felelősökből alakult ki egy-egy minőségi kör. Minden egyes minőségi körért egy önkormányzat felelős, a kör munkáját a helyi önkormányzat képviselője vezeti. A minőségi körök feladatai a következők:

- a szűk keresztmetszet meghatározása a polgárok részére nyújtott szolgáltatás ellátásában,
- kritériumok kialakítása a munkafolyamatok eljárásrendjének elemzéséhez,
- ösztönzés a munkafolyamat-leírások elkészítésére, melyet minden helyi önkormányzat végrehajt,
- a minőségbiztosítás fejlesztése érdekében végzett mérések ellenőrzése.

A minőségi körök tevékenységének első lépése a projektben részt vevő öt fővárosi kerületi önkormányzat működésének összehasonlítása volt, a következő szempontok alapján:

- szervezeti felépítésük és a belső szabályozás rendje,
- döntési mechanizmusok, kötelezettségvállalások és döntési szintek (anyagi és nem anyagi vonatkozásban),
- érvényben lévő felelősségi rendszer,
- érvényben lévő ellenőrzési mechanizmus,

* Közös Értékelési Keretrendszer, amely a közigazgatási szervezetek belső önértékelésére alapul.

- megvalósuló ügymenet,
- érvényben lévő kiadmányozási gyakorlat,
- érvényben lévő adatvédelmi szabályozás,
- dokumentációs igény szabályozása,
- megvalósuló ügyfélkapcsolatok,
- a képviselő-testület munkáját segítő szervezeti egységek társosztályokkal való együttműködésének szabályozása,
- információáramlás szabályozása,
- informatikai rendszerek és programok,
- hatályban lévő munkaköri leírások.

A fenti összehasonlítási szempontok alapján minden egyes minőségi kör tanulmányt készített a hasonlóságok, egyezések, illetve különbségek kifejtésével. Ezek a tanulmányok képezték a minőségi rendszerek felépítéséhez és távlati szempontból az esetleges egységesítéshez szolgáló alapot. Az összehasonlított tanulmányok kiemelt szempontja az állampolgári kapcsolatokban felfedezhető „szűk keresztmetszetek”, vagyis problémás területek feltérképezése volt. A tanulmányokat a minőségi körök egymás között kicserélték és megvitatták. Minthogy minden részt vevő polgármesteri hivatal legalább egy (a XII. kerület két) kör gazdája, a tanulmányok meglehetősen széles körben^{*} nyújtottak információt a hivatalok munkatársai számára, és egyúttal biztosították a munkatársak megfelelő körének aktív részvételét a tanulmányok készítésében és megvitatásában. A munka során részben kialakultak a kritériumok is, amelyek alapján a későbbiekben a folyamatok leírása is megindult.

Tapasztalatcsere

Ebbe a kategóriába csak a holland partnerekkel való kommunikációt soroltuk be, eltekintve a fentiekben leírt hazai tapasztalatcseréktől. A tevékenységek között Hollandiából érkező szakértők magyarországi látogatása, valamint a minőségirányítási rendszer kialakításában részt vevő kerületi munkatársak Hollandiában tett tanulmányútja szerepelt. Mindkét tevékenység-típus egyúttal személyes beszélgetéseket, szervezett helyszíni látogatásokat és formális előadásokat is tartalmazott. Részben a tapasztalatcsere kereteiben zajlott a XI. Minőségi Hét programjában való részvétel, amelyen előadás formájában, illetve a kiállításon is bemutatkozott a projekt. Az eseményen részt vettek holland szakemberek is.

Mérések, vizsgálatok

- ügyfélelégedettség-mérés a projekt kezdetén,
- munkatársi interjúk,
- CAF önértékelő interjúk kipróbálása (új elem) a projekt végén.

Az előzményként említett „ügyfélbarát kommunikációs projekt” során kidolgozott, majd három részt vevő kerületben az évek során kipróbált és továbbfejlesztett eljárások szerint személyes interjúkat végeztünk a polgármesteri hivatalokba látogató ügyfelekkel a hivatali működéssel kapcsolatos véleményükről, és megkérdeztük a hivatalok munkatársainak véleményét a minőségi politikával és stratégiával kapcsolatos kérdésekről. Ezek a kérdőíves és személyes interjúk^{**} a továbbiakban, némi finomítás után, rendszeres mérőeszközként („hőmérőként”) is alkalmazhatók. A mérések eredményeit a kutatók az egyes hivatalok vezetésével és érintett munkatársaival egyeztették, majd az eredményekből levonható általános következtetéseket a projektért felelős, a kerületi jegyzőkből és a koordináló cég vezető munkatársából álló Felügyelőbizottság napirendjére vette és megtárgyalta. A tanulságokat az egyes hivatalokban a megszokott módszerek szerint dolgozták fel. Ez a lépés teljes mértékben megfelel a minőségi rendszerépítés kritériumainak.

A projekt megvalósításának folyamán került sor a közös európai értékelési keretrendszer közigazgatási változatának nemzetközi kidolgozására, majd ennek a Belügyminisztérium illetékes hivatala irányításával történő magyar változatának kidolgozására. Mivel a CAF teljes informatikai alapú rendszere mindössze néhány hete készült el kísérleti formában, a projektben részt vevő kerületek, a minőségi rendszerépítéssel kapcsolatos tapasztalatok alapján, egységesen vállalkoztak a keretrendszer kérdőívének kerületi, önkormányzati szintre való adaptálására. A folyamat éppen ezekben a hetekben zajlik, eredményei a közeljövőben kerülnek majd nyilvánosság elé. A projekt-team az adaptált kérdőív alapján (kísérleti formában), még a projekt befejezése előtt szándékozik elvégezni a CAF önértékelést, amelynek mások számára is hasznosítható eredményeit publikálni fogjuk.

Képzés

A tervezetthez képest új elem volt valamennyi részt vevő munkatárs beiskolázása minőségügyi képzésre (Magyar Szabványügyi Testület által

* Ez a széles körű aktív részvétel egyébként a minőségi szolgáltatás egyik alapfeltétele.

** Az első interjúkról szóló beszámolók részletesen megtalálhatóak az Ügyfélbarát hivatal című kiadványban.

lefolytatott és Minőségügyi felülvizsgáló- és auditorképzés, illetve a körvezetők számára – nagyrészt az önkormányzatok saját finanszírozásában – az EOQ Minőségmenedzser- és rendszeralkotó, illetve auditori képzései). A képzés lefolytatását az tette szükségessé, hogy a munkatársak a feladat elvégzéséhez igényelték a speciális, általuk még nem ismert minőségirányítási ismeretek elsajátítását.

Ugyancsak a projekt folyamatában merült fel annak szükségessége, hogy a koordinátor (RaKom Kft.) minden egyes minőségi kör mellé egy-egy tanácsadót rendeljen, akik segítik az ülések és a munka koordinálását, az állandó információáramlást (a Felügyelőbizottság, az öt kerület jegyzői és a koordinátor képviselője között).

Folyamatmodellezés

Minden projekt hosszú „inkubációs” perióduson megy át a kérelem beadásától a beindításig. Ez átlagosan egy–másfél évet vesz igénybe. Ennyi idő elegendő számos új fejlemény kialakulására, főként egy ilyen gyorsan fejlődő területen, mint a minőségbiztosítás. Pontosan ez történt a felhasznált eszköz esetében. A várakozási idő alatt a hollandiai helyi önkormányzatok 60%-ában bevezettek egy folyamatmodellező rendszert a minőségirányítás további fejlesztése céljából. A rendszer egy PROTOS nevű többfunkciós szoftvercsalád. A már említett hollandiai önkormányzati szövetség elkészítette az állampolgári kapcsolatok számára a modellfolyamatokat, amelyeket CD-n terjeszt Hollandiában, és biztosítja annak folyamatos megújítását. A projekt számára engedélyt kaptunk a részt vevő önkormányzatokban egy-egy PROTOS licenc megvásárlására, jelenleg is folyik a magyarországi önkormányzatok számára történő adaptálás.* Az alapszoftver magyar fordítása elkészült, egyelőre a RaKom Kft. egyedüli terjesztési jogával, és a Minőségi Héten rendezett kiállításon került először bemutatásra.

A szoftver legfontosabb tulajdonságai:

- egyszerű, gyors, felhasználóbarát,
- a folyamatmodellezés mellett alkalmas a szervezeti modellre való áttelepítésre, illetve a modellek összehangolására különféle szabványokkal (pl. ISO 9001:2002),
- grafikus megjelenítése érthetővé teszi a modellezésben kevésbé járatos felhasználók számára is,

- a folyamatmodelleket vonzó kivitelű kézikönyvek, jelentések formájában, gyakorlatilag egy gomb lenyomásával képes megjeleníteni, HTML és RTF formátumban,
- alkalmas internetes vagy intranetes alkalmazásra.**

Tanulságok

E rövid beszámoló végén szót kell ejteni néhány tanulságról, illetve nehezítő körülményről. Ez utóbbiak közül érdemes megemlíteni az időzítés okozta nehézségeket. A két országos választási időszakban, illetve a népszavazás lebonyolításában (is) messze erőn felül terhelt polgármesteri hivatalok számára ez, az egyébként nagyon fontosnak értékelt projekt külön feladatként jelentkezett, olykor szinte megoldhatatlan nehézségeket okozva.

A tanulságok között elsősorban arra szükséges felhívni a figyelmet, hogy a minőség olyan szakmai terület, amelynek új szintereken történő bevezetése egyrészt speciális képzést igényel, másrészt a minőségirányítási rendszer kidolgozása és karbantartása a felelős munkatársak számára külön munkaidő és eszközök biztosítását feltételezi. Enélkül a minőség az adott szakterületen másod- vagy harmadlagos fontosságú lesz, s így a minőségirányítási rendszer bevezetése csak rossz hatékonysággal történhet meg, illetve időben kitolódik. Nagyobb hivatalok esetén egy főállású minőségi biztos/koordinátor/menedzser kinevezése sem jelent túlzott befektetést. A minőségi körökben folyó munka hatékonyságát nagymértékben megkönnyítheti egy előzetes csoportpszichológiai, illetve a körvezetők számára egy speciális vezetői tréning. Erre sajnos a projekt kereteiből nálunk nem kerülhetett sor, csupán a tanácsadók számára tudtunk tréninget biztosítani, mivel a munkatársakat teljesen leterhelte a minőségügyi képzés. A felkészítés hiányát erősen lehetett észlelni.

A projektnek van két rendkívül értékes pozitív tanulsága. Egyrészt, hogy a hazai helyzet érett arra, hogy viszonylag könnyen adaptálhassuk a jól bevált európai gyakorlatot, másrészt, hogy öt polgármesteri hivatal képes magas szinten együttműködni annak érdekében, hogy ügyfeleiknek minél jobb szolgáltatásokat nyújtassanak. Véleményünk szerint mindkettő követendő példa más szervezetek számára is.

* Készül egy olyan, folyamatosan felújítandó CD-ROM, amely önkormányzati mintafolyamatokat tartalmaz.

** További információt a www.Pallas-Athena.com, illetve a www.rakom.hu honlapokról lehet beszerezni.

A CAF modell gyakorlati alkalmazásának néhány tapasztalata

– Dr. Farkas Katalin* –

A Magyar Minőség Társaság mindig kiemelt figyelmet fordított azokra a minőségügyi törekvésekre, amelyek választ adnak az Európai Unió, az *Európai Közigazgatási Tér* kihívásaira. – Tette ezt most is, amikor a közelmúltban tematikus számot jelentetett meg a „közigazgatási minőség” témakörében, és továbbra is szorgalmazza a gyakorlati tapasztalatok összegyűjtését és közreadását.

A téma aktualitását alátámasztja az is, hogy a Belügyminisztérium Közigazgatás-szervezési és Közhivatala 2003 májusában megszervezett konferenciáján határozott feladatként fogalmazódott meg „**az egymástól tanulás igénye**”, a CAF alkalmazás gyakorlati tapasztalatainak közös feldolgozása. (Értékteremtő közigazgatás II. országos szakmai módszertani minőségi konferencia. A minőségmenedzsment a közszolgálatban. 2003. május 28.).

Az aktualitások között érdemes továbbá megemlíteni: a közelmúltban határozott a kormány** a köztisztviselők továbbképzéséről és a közigazgatási vezetők képzés középtávú tervéről. A határozat melléklete tartalmazza a közigazgatási továbbképzés céljait és alapelveit, illetve a középtávú terv végrehajtásának intézkedési tervét. Ez utóbbi rögzíti: „...a vezetők képzés körében az Európai Unióban alkalmazott közigazgatási minőségbiztosítási rendszer (CAF) széles körű alkalmazásának támogatása érdekében központi továbbképzési programot kell kidolgozni a közigazgatási vezetők és a kérdésben érintett személyi állomány tagjai részére”.

CAF önértékelés két központi közigazgatási szerv gyakorlatában

Ismeretes, hogy a CAF az Európai Unió közigazgatásért felelős miniszterei közötti együttműködés eredménye. A CAF-ot elsősorban azért ajánlják az Európai Unióban, mert elősegíti a közigazgatási szerveknél a teljesítmény- és hatékonyság-orientált minőségfejlesztést. A modellt széles körű felhasználásra tervezték, alkalmazható nemzeti, regionális és helyi szinten; központi közigazgatási szerveknél és helyi önkormányzatoknál egyaránt. Rugalmasságának köszönhetően

az önértékelés a szervezet egy részében is elkezdhető.

A CAF hazai alkalmazása, az itthoni megtanulása – véleményem szerint – feltételezi az **önértékelési kultúra** fejlesztését, fejlődését; az önértékelés módszertanának megtanulását.

A vonatkozó szakirodalom mellett érdemes az ISO 9004:2001 szabvány ajánlásait végiggondolni, megismertetni, feldolgoztatni a munkát elvégzőkkel és a felhasználókkal. (Különösen azoknál a közigazgatási szerveknél, amelyek már ISO 9001:2000 követelményrendszert működtetnek, és keresik a kapcsolatot a két filozófia között.)

„Az önértékelés egy gondosan megfontolt kiértékelés, amelynek eredménye egy vélemény vagy megítélés a szervezet eredményességéről és hatékonyságáról, valamint a minőségirányítási rendszer érettségéről. Az önértékelést általában maga a szervezet vezetősége végzi. Az önértékelés célja az, hogy tényeken alapuló útmutatást adjon a szervezetnek arra vonatkozóan, hogy hova fektessen be erőforrásokat fejlesztés céljából.

Felhasználható arra is, hogy mérje a haladást a célokkal összehasonlítva, és újraértékelje a célok folyamatos érvényességét.

Jelenleg sok olyan modell létezik, amelyek kritériumokat tartalmaznak ahhoz, hogy a szervezetek elvégezhesék minőségirányítási rendszerük önértékelését. A legszélesebb körben elismert és alkalmazott módszerek a nemzeti és a regionális minőségdíjmodellek, amelyeket néha szervezeti kiválósági modellek is neveznek.”

A „CAF-ot tanulóknak” további értékes adalékul szolgálhat – az interneten is hozzáférhető – a PHARE minőségbiztosítási kézikönyv ajánlása a felsőoktatási önértékelésről.

Az önértékelés célja az intézmény, illetve a program számára saját erősségeinek és gyengeségeinek értékelése és a jobbtásra

* Címzetes főiskolai tanár, TQM-szakközgazdász.

** 1020/2003. (III. 27.) kormányhatározat (2003. január 1. és 2006. december 31. közötti időszakra szóló középtávú terv a köztisztviselők továbbképzéséről és a közigazgatási vezetők képzéséről).

irányuló javaslatok megfogalmazása. Az önértékelés a felső vezetés felelősségével folyik. Az értékelés alá vont intézmény vagy a program munkatársai végzik el. Az önértékelésnek három célja van:

- tömör, átfogó képet adni az adott egység oktatási és tanulási tevékenységéről, az oktatási folyamatra irányuló kutatási tevékenység figyelembevételével,
- az egység erősségeinek és gyengeségeinek elemzése és javaslattétel az intézkedési tervre,
- külső értékelés (peer review vagy külső szakértők bevonásával).

A jó önértékelési jelentés azoknak a korlátoknak és lehetőségeknek a fényében ad számot az erősségekről és gyengeségekről, a lehetőségekről és a veszélyekről („SWOT”), amelyek között az egység tevékenykedik, stratégiai kontextusba helyezve ezáltal az intézményi menedzsmentet – azaz azt vizsgálja, helyesek-e az intézmény céljai, és hogyan valósítják meg azokat. Az egységen belül széles körben megvitatott tevékenységi terv segítségével az önértékelés gondolkodásra ösztönzi az intézményt arra vonatkozóan, hogy miként lehetne megvalósítani a változásokat és minőségellenőrzési mechanizmusokat bevezetni a folyamatos jobbítás, valamint a stratégiai tervezés és fejlesztés érdekében. Az önértékelés végső célja rávezetni az intézmény minden tagját arra, hogy mindegyikük felelős a minőségért és a bevezetett fejlesztésekért.

Két központi közigazgatási szervben szerzett személyes tapasztalataim megerősítettek abban, hogy első lépésben meg kell érteni, el kell fogadtatni a szervezeti és a személyes önértékelés jelentőségét, és csak ezután célszerű a CAF kérdőív-filozófiáját, tartalmát és technikai felhasználását bemutatni.

Az alábbiakban a CAF modell alkalmazásának néhány tapasztalatát szeretném közreadni – tapasztalatcsere céljából.

Minőségközpontú teljesítmény-menedzsment: Q-Szinergia Program

A Q-Szinergia Programot közigazgatási és minőségügyi szakemberekkel dolgoztuk ki abban a meggyőződésben, hogy egyfajta választ adunk az Európai Közigazgatási Tér kihívásaira, és hozzájárulunk a magyar közigazgatás megújításához, a közigazgatás továbbfejlesztése, kormányzati feladatterve megvalósításához, a TQM-szemléletű CAF önértékelési filozófia hazai elterjesztéséhez.

A Q-Szinergia Program célja a közigazgatási minőségközpontú teljesítmény-menedzsment; az

egyéni, a team- és szervezeti teljesítmény folyamatos növelésének támogatása.

A program – a köztisztviselői törvény által előírt teljesítményértékelést középpontba állítva – a szervezet minőségirányítási és teljesítmény-menedzsment-rendszere kapcsolódási pontjainak feltárására, a különféle minőségfejlesztési eszközök és rendszerek szinergiájára épít – informatikai támogatottsággal.

Az adott szervezetre adaptált változata, az első számú vezetőknek nyújtott egyéni tanácsadás, a Minőségfejlesztési Közigazgatási Coaching keretében készül.

A „Minőségfejlesztési Közigazgatási Coaching” (MKC) a közigazgatás, közszolgálat területén dolgozó első számú vezetőknek nyújtott, egyénre szabott tanácsadás, döntési folyamataik segítése céljából.

Az MKC segítségével felelős beosztású alkalmazottakat szeretnénk úgy támogatni, hogy az előttük álló minőségfejlesztési feladatokat sikeresen oldják meg. Arra törekszünk, hogy megbízóink, ügyfeleink helyzetét, tudását, tapasztalatát a minőségfejlesztés területén a legteljesebb mértékben megismerjük, és tanácsadási tevékenységünket a személyes igényeikre, céljakra, kérdéseikre szabjuk. A munka során mindvégig empátiára törekszünk, és legteljesebb garanciát vállalunk az etikus magatartásra, a titoktartásra, a korrektségre.

A coaching folyamatban mindent elkövetünk, hogy közreműködünk a személyre szabott tanulásban, a döntéshozás segítségével; abban, hogy a részt vevő vezető ne pusztán együttműködjön a minőségügyi teljesítményváltásban, hanem önmaga is a változás forrásává váljon.

A minőség és teljesítmény iránti igény megerősítésével arra a filozófiára építünk, hogy minden más minőség alapja a személyes szinten megjelenő minőség. A minőség önbecsülést ad, az önbecsülés a minőség alapja.

Az említett coaching lehetőséget teremt arra, hogy meggyőzzük a vezetőket a vezetői elkötelezettség és a szinergikus hatások tudatos „kezelésének” jelentőségéről. Ez alkalommal ismeretjük TQM-szemléletű modellünket, és közösen állapodunk meg abban, hogy a szervezetnek mire van valójában szüksége.

A fentiekben példaként említett két szervezetben központi „humán” feladat volt a teljesítményértékelés, amihez készséggel használtak fel „minőségügyi eszközöket”.

CAF-szemponyú teljesítménykövetelmények

Mint ismeretes, a köztisztviselői egyéni éves teljesítményértékelés célja, hogy növekedjék a közszolgálati jogviszonyban állók igazgatási teljesítménye, javuljon munkájuk szakmai színvonala.

A kormányzati munka hatékonysága megkívánja, hogy minden köztisztviselő úgy végezze a napi szakmai munkáját, hogy az mindenkori szándékaival, kitűzött közigazgatási céljaival összhangban legyen, beleértve a jogszerű működést is – és valamennyi, közszolgálati jogviszonyban álló munkavállaló szakmai tevékenysége nyomán, annak összegződéseként valósuljon meg a hatékony állam.

Ehhez feltétlenül szükséges, hogy az egyes minisztériumok és egyéb központi közigazgatási szervek (továbbiakban: központi közigazgatási szervek) évről évre meghatározzák a

kormányzati szándékoknak megfelelően az adott évre szóló legfontosabb kiemelt célokat, amelyekkel összhangban megfogalmazhatók a további átfogó szervezeti célkitűzések, program-főirányok s az előzőekhez kapcsolódó rövid távú teendők.

A közigazgatási törvény (Ktv.) rögzíti, hogy az egyéni munkateljesítményeket, a köztisztviselő munkakörének, valamint a közigazgatási szerv kiemelt céljának figyelembevételével kell értékelni, és arra is rámutat, hogy a tárcák és más központi szervek az ágazat évi kiemelt céljait csak átfogóan tudják megfogalmazni.

A teljesítményértékelés folyamata a közigazgatásban

Forrás	
Kormányprogram Kormány munkaterve Kormány jogalkotási programja	A miniszter (központi közigazgatási szerv vezetője), képviselő-testület által meghatározott kiemelt (ágazati, önkormányzati) célok (ezek adják az alapját az egyéni teljesítménykövetelményeknek).
Ktv.	Az ágazatba tartozó egyes közigazgatási szervek a fentiek alapján megfogalmazzák a közigazgatási szerv kiemelt céljait.
Ktv.	A közigazgatási szervek szervezeti egységeinek vezetői az ágazati kiemelt célok figyelembevételével megfogalmazzák az egyéni teljesítménykövetelményeket (figyelembe véve a köztisztviselők munkaköri leírásában foglalt feladatokat is).
Ktv.	Egyéni beszélgetéseken a teljesítményértékelést végző vezető meghatározza a köztisztviselő számára a tárgyévre vonatkozó teljesítménykövetelményeket. Egyéni beszélgetés keretében az értékelést végző vezető értékeli a köztisztviselő elmúlt évi munkateljesítményét. (A teljesítményértékelés eredményétől függően az illetmény változatlan marad, illetve + vagy – irányba változik.)
Ktv.	Az évenkénti teljesítményértékelés megállapításait a minősítő vezető felhasználja a köztisztviselő minősítéséhez.

A teljesítménykövetelmények, célok meghatározása az adott közigazgatási szervezet teljesítményértékelési rendszerében meghatározó szereppel bír. A megfelelően kitűzött célok döntően befolyásolják a szervezet eredményességét.

Terjedelmi korlátok miatt e helyütt csak arra utalunk, hogy két „központi” hivatalban értékes tapasztalatokat gyűjtöttünk a teljesítményértékelés és a CAF modell összekapcsolásában.

a) *Teljesítménykövetelmények meghatározásához szükséges célok kiegészítése, meghatározása az uniós közös értékelési keretrendszerhez készült kérdőív alapján.*

A teljesítménykövetelmények meghatározásához áttekintettük azokat az alkritériumokat, amelyekben a legalacsonyabbra értékelték a hivatali dolgozók az adottságokat, illetve az eredményeket. Ezek az értékek alapul szolgáltak a teljesítményértékelési célkitűzéshez.

A célkitűzéseket tovább finomítottuk a konszenzusteremtő beszélgetéseken, ahol az értékelőcsoport felvetette a teljesítménymotiváció jelentőségét. Az értékelőcsoport kezdeményezésére került sor „A szervezeti teljesítményt befolyásoló személyes motívumok értékelése” című kérdőív kitöltésére.

Egy szervezetben joggal merül fel a kérdés: milyen motivációs tényezőkkel számolhatunk, mi ezeknek az egymáshoz viszonyított súlya, jelentősége. A munkatársak vágyainak és céljainak összehasonlítása a szervezet küldetésével, jövőképevel és célokkal mindenki sikerének alapja.

A CAF-kérdőívhez kapcsolódó teljesítmény-motivációs vizsgálatunkban két kérdésre kerestük a választ. Összegyűjtöttünk hús – a szakirodalom és a munkatapasztalat alapján – meghatározónak vélt motívumot. A hivatal dolgozóitól azt kértük, hogy egyrészt – egy hétfokozatú skálán – határozzák meg, hogy számukra mennyire fontosak az egyes tényezők, másrészt ítélik meg, jelenlegi szervezetük mennyire felel meg ennek.

A válaszok feldolgozásánál elemeztük a legfontosabbnak tartott motívumokat és azokat, amelyek – szerintük – a valóságban leginkább eltértek tőlük. A motivációs vizsgálatot felhasználtuk a célok, illetve teljesítménykövetelmények meghatározásánál.

b) A vezetői tevékenység értékelése

Egy másik központi közigazgatási szervnél arra kértük a vezetőket, hogy saját teljesítményértékelésükhöz – egy teljesítményszerződés keretében – a CAF-kritériumok alapján fogalmazzák meg: mit vállalnak a vezetői munka, a stratégiaalkotás és -tervezés területén, a szervezet fejlesztésében, az emberierőforrás-gazdálkodásban az együttműködésben, a folyamat- és változásmenedzsment területén, milyen eredmények elérését tűzik célul a szervezet személyi állományával, az ügyfél-állampolgárral, a társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal és az alapvető teljesítménymutatókkal kapcsolatban. Külön pontban rögzítettük a civil szervezetekkel, a

szakszervezetekkel történő együttműködésre, illetve a szervezet felügyeleti tevékenységére vonatkozóan tervezett fejlődést.

Az eredménymutatók értelmezésének néhány problémája

A CAF filozófiája szerint az adottságok értékelése lehetőséget ad megfelelő célok kitűzésére, míg az eredmények azt mutatják meg, hogy az erőforrások (adottságok) felhasználása során ezek a célok milyen mértékben valósultak meg.

Tapasztalataink szerint az értékelési táblát tanulmányozva a valódi kérdés az, hogy hogyan „mérhető” az eredmények, hogyan, milyen mutatók, indikátorok mentén ragadható meg a kisebb vagy nagyobb javulás.

A fenti projektjeinkben a legnagyobb kihívást talán az jelentette, hogy közös nevezőre kerüljünk abban, hogyan értelmezzük az ügyfél-, az állampolgár-központú eredményeket; benne a civil szervezetekkel való társadalmi párbeszéd intézményét. Véleményünk szerint ezen a területen kiemelten szükség van az együttgondolkodásra, a vélemények folyamatos egyeztetésére, a valódi benchmarkingra.

Összegezve

Véleményünk szerint a CAF modell hazai alkalmazását akkor tudjuk általánossá, elfogadottá, kedvelté tenni, ha abban segítünk, hogy az érintettek felismerjék gyakorlati hasznosításának, hasznosulásának lehetőségeit. Pl.: a teljesítményértékelés itthoni, törvényi feladataival való lehetséges kapcsolatok, a társadalmi kontroll intézményesülésének igénye, a társadalmi párbeszéd, a civil szervezetekkel való kapcsolattartás stb. következményeinek megjelenése az eredménymutatókban, a tényleges tapasztalatcsere, „egymástól tanulás” jelentőségének felismerése.

MAGYAR MINŐSÉG

A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata.

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

Vezetője: dr. Róth András. Tagjai: dr. Ányos Éva, Füredi László, Gombkötő Judit, dr. Helm László, Pákh Miklós, Pónyai György, dr. Ring Rózsa, Szódi Sándor.

Felelős kiadó: dr. Aschner Gábor.

Szerkesztőség: 1091 Budapest, Üllői út 25. III. emelet.

Tel.: (36-1) 456-6951. Fax: 456-6954. E-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu

A folyóirat címlapját és a Magyar Minőség Társaság új arculatát a Marketing Management Service tervezte. 1132 Budapest, Victor Hugo u. 35. Tel.: 339-5339, 20/915-6203. • E-mail: mest1@elender.hu.

Nyomda: Grafika Press Nyomdaipari Rt., 1101 Budapest, Monori út 1-3.

Felelős vezető: Farkas Tamás vezérigazgató.

Egy szám ára: 600 Ft. Éves előfizetés tagoknak 5500, nem tagoknak 7500 Ft.

Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Közoktatási Minisztérium.

NYTSZ: B/SZI/1687/1993. HU ISSN-szám: 1416-9576.

Magyarország Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Programja

I. rész

A Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program fő célja a fogyasztók egészségének és bizalmának megőrzése az élelmiszer-biztonság fokozásával.

A Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program céljainak megvalósulása esetén, azok eredményeképpen az élelmiszer eredetű megbetegedések számának csökkenése, a lakosság egészségi állapotának javulása mellett várható a hazai termékek piacképességének fokozódása, az élelmiszer-gazdaság versenyképességének javulása, a magyar élelmiszerek jó hírvének további terjedése, sőt, áttételesen Magyarország turisztikai vonzóerejének növekedése is.

A Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program az élelmiszer-biztonsági politika nemzetközi és nemzeti alapelvein és a hazai élelmiszer-biztonsági helyzet felméréséből következő prioritásokon alapul. A program az Élelmiszer-biztonsági Tanácsadó Testület irányításával, széles körű szakmai és társadalmi konszenzussal jött létre. A tervezet kidolgozásában Magyarország élelmiszer-biztonsággal foglalkozó legjobb szakértői vállaltak szerepet.

I. A Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program indoka és előzményei

Az emberi egészség védelme minden más szempontot megelőz. A lehető legmagasabb rendű testi és lelki egészséghez való jogot a Magyar Köztársaság Alkotmánya rögzíti. Az Európai Unió egyik alapdokumentuma, az 1997. évi Amszterdami Szerződés pedig kimondja, hogy az egészségre gyakorolt hatást az Unió politikájának kialakítása során mindig figyelembe kell venni.

Környezetünk káros hatásai, a vízben, talajban, levegőben előforduló, közvetetten vagy közvetlenül egészségkárosító ágensek legnagyobb mennyiségben és valószínűséggel a tápcsatornán keresztül, élelmiszer és víz közvetítésével érik el a szervezetet. Az egészségártalmak kialakulása, súlyossága, a szervezet általános ellenálló képessége és egészségi állapota a táplálkozási szokásokkal, az egyes tápanyagok alul- vagy túlfogyasztásával is összefügg. Az élelmiszerek termelése,

forgalmazása, a vele kapcsolatos fogyasztói szokások pedig gazdasági, szociális tényezők függvénye, a hagyományokra épülve, a pillanatnyi behatások által érintve. A fogyasztók spontán vagy külső hatások és érdekek által befolyásolt elvárásai, egyes élelmiszerek és technológiák előtérbe helyezése, mások elutasítása visszahat a kutatásra, fejlesztésre és a gazdasági környezetre, végső soron az ország élelmiszer-biztonsági helyzetére.

Ebben a sokrétegű összefüggésrendszerben a termelő, az előállító/forgalmazó és maga a fogyasztó is elbizonytalanodik. Egyértelmű iránymutatást vár a társadalom minden szereplője az élelmiszer-biztonság objektív helyzetéről és annak javítása érdekében szükséges, megvalósítható és megvalósítandó teendőkről, intézkedésekről.

A rendelkezésre álló adatokból és a tudományunkra jutó eseményekből megállapítható, hogy az élelmiszer-biztonsági helyzet sehol a világon nem javult a várakozásnak és a technikai fejlődés szintjének megfelelően, sőt, ezzel ellentétes tendenciák érvényesülnek. Az élelmiszer-biztonság kérdése – beleértve az élelmiszerláncba kerülő állatok takarmányának biztonságát is – világszerte az érdeklődés előterébe került. A WHO becslése szerint az élelmiszer-fogyasztással összefüggésbe hozható megbetegedések száma az egész világon folyamatosan emelkedik, az iparilag fejlett országokban is a lakosság 10–30%-át érinti évente, mely hazánk vonatkozásában 1–3 millió (többnyire bejelentésre nem kerülő) megbetegedést jelenthet. A legtöbb, élelmiszerral terjedő fertőzést világszerte a zoonózisok (állatról emberre terjedő fertőzések) adják. Jelenleg egyre jobban előtérbe kerülnek a vírusos eredetű, tömeges élelmiszer-fertőzések is.

Az élelmiszerek biztonsága nemcsak jelenünket, hanem jövőnket is befolyásolja. A már ismert, gyakran előforduló megbetegedések mellett új típusú élelmiszer-biztonsági veszélyek is megjelentek. Az egész világot foglalkoztatja a szarvasmarhák szivacsos agyvelőbántalmával (BSE, Bovin Spongiform Encephalitis) kapcsolatba hozható, új típusú, emberi szivacsos agyvelősvadásos esetek ügye, a genetikailag manipulált élelmiszerek esetleges egészségi és környezeti vonatkozásai, a táplálékláncba bekerülő vagy az élelmiszerben a termelés és technológia során kialakuló ártalmas anyagok (pl. dioxinok, mikro-

toxinok, poliaromás szénhidrogének, akrilamid) hosszú távú egészségkárosító hatásai.

Aggodalmának mind a WHO, mind az Európai Unió hangot adott, és aktív beavatkozást kezdeményezett.

A hazai állapotokra vonatkozóan korrekt adatokat nyújt az Élelmiszer-biztonsági Tanácsadó Testület „Magyarország élelmiszer-biztonsági helyzete az ezredfordulón” címmel 2000-ben közölt tanulmánya. A felmérés szerint Magyarország élelmiszer-biztonsági helyzetét rosszabodó tendencia jellemzi, amit az ételmérgezési és a fertőzőbeteg-bejelentési statisztikák, valamint az élelmiszer-mikrobiológiai vizsgálatok is jeleznek.

A hatékony, összehangolt, eredményes tevékenységhez, az élelmiszer-biztonsági helyzet javításához kormányzati akarattal és támogatással kialakított élelmiszer-biztonsági politika, a nemzeti célok és prioritások világos, egyértelmű megfogalmazásán alapuló, egységes nemzeti élelmiszer-biztonsági program kialakítása és megvalósítása szükséges.

1. Nemzetközi háttér

Nemzeti élelmiszer-biztonsági programok kialakítását mind az Egészségügyi Világszervezet (WHO), mind az Európai Unió erőteljesen szorgalmazza. A fogyasztók részéről is egyre nagyobb nyomás nehezedik az országok kormányzataira, hogy hatékony intézkedéseket tegyenek az élelmiszerek biztonságosságának garantálására.

Az utóbbi idők nagy élelmiszer-biztonsági eseményei talán az Európai Unió polgárait rázták meg legjobban. Az események és a következményes intézkedések arra is rávilágítottak, hogy az eltérő és meglehetősen rugalmasan értelmezhető jogi szabályozás, valamint a sokszor áttekinthetetlenül bonyolult, országonként eltérő hatósági felügyelet következtében a fogyasztók védelmének szintje különböző. A fogyasztók egészségének magas szintű védelmét mint fő célt szem előtt tartva 2000 januárjában hozta nyilvánosságra az Európai Unió a „**Fehér könyv az élelmiszer-biztonságról**” című dokumentumot – White Paper on Food Safety, COM (1999/719 final) – mely lefekteti az Unió élelmiszer-biztonsági és táplálkozási politikájának alapelveit, és részletes, határidőkre lebontott cselekvési tervet is ad az Unió élelmiszer-biztonsági helyzetének javításához szükségesnek tartott akciók végrehajtására. Legfontosabb tartalmi vonatkozásait – beleértve az alapelveket, az Európai Élelmiszer-biztonsági Hivatal létrehozását, a gyors veszélyelhárításra és a kapcsolatos tájékoztatásokra, intézkedésekre vonatkozó teendőket – Az Élelmiszer-törvénykezés Általános Alapelveiről szóló 178/2002. EC

rendelet azóta kötelező formában is megjelentette. Az Európai Unió 2002-ben létrehozta az Európai Élelmiszer-biztonsági Hivatalt, melynek elsődleges feladata az élelmiszerek fogyasztásával kapcsolatos egészségügyi kockázatok becslése. Az Unió 6. kutatási keretprogramja is kiemelt témacsoportként kezeli az élelmiszer-biztonságot.

Az USA-ban 1997-ben indították el az új nemzeti élelmiszer-biztonsági programot „**Élelmiszer-biztonság a termőföldtől az asztalig: új stratégia a 21. századra**” (Food Safety from Farm to Table: a New Strategy for the 21st Century) címmel. A stratégia legfontosabb elemei – a közegészségügyi hatósági vonal megerősítése, a közegészségügyi laboratóriumok fejlesztése, modernizálása, az élelmiszer eredetű megbetegedések korai észlelése, kivizsgálása, megelőzése, az élelmiszer eredetű megbetegedések surveillance-ának fejlesztése, korai figyelmeztető rendszer kialakítása, az élelmiszer-szennyeződések monitorozása, nemzeti számítógépes hálózat és adatbázis létrehozása, a patogén mikrobák antibiotikum-rezisztenciájának követése, a takarmányok fokozott felügyelete – mind az Unióban, mind hazánkban kiemelt figyelmet kapnak.

A nemzetközi szervezetek közül a WHO és a FAO folyamatosan figyelmeztet az élelmiszer-biztonsági helyzet komolyságára. 1983-ban a FAO/WHO Élelmiszer-biztonsági Szakértői Testülete (Expert Committee on Food Safety) arra a következtetésre jutott, hogy a szennyezett élelmiszerek fogyasztása következtében alakul ki a világon a legtöbb megbetegedés, és ez a nemzetek gazdasági teljesítőképességének legfőbb hátráltatója is. 2000 januárjában a WHO főigazgatója kénytelen volt megerősíteni, hogy ez a megállapítás a jelentős nemzeti és nemzetközi erőfeszítés és küzdelem ellenére még mindig igaz. Ezért a WHO végrehajtó testülete (Executive Board) 105. ülésén meghirdette élelmiszer-biztonsági programjának megerősítését és kiterjesztését (New Food Safety Programme). A program felhívja a figyelmet arra, hogy az egyes országok tekintsék az élelmiszer-biztonságot a legalapvetőbb közegészségügyi funkciónak és biztosítsák az anyagi háttérrel a nemzeti élelmiszerbiztonsági programokhoz. Alakítsák ki egységes monitoring- és surveillance-rendszerüket, intézkedéseik kockázatelemzésen (risk analysis) alapuljanak. Építsék be az élelmiszer-biztonságot a folyamatban levő oktatási és táplálkozás-egészségügyi programokba is, valamint alakuljon ki koordinált együttműködés az élelmiszer-biztonság különböző szereplői közt. Fenti program alapján dolgozta ki és bocsátotta közre a WHO 2002-ben élelmiszer-biztonsági stratégiáját (**WHO Global Strategy for Food Safety: Safer Food for Better Health**).

A FAO/WHO 2002-ben két nagy jelentőségű rendezvénnyel is fel kívánta hívni a kormányzatok figyelmét az élelmiszer-biztonság fontosságára. Mind a 2002 januárjában megrendezett Global Forum of Food Safety Regulators, mind a 2002 februárjában Budapesten tartott Pan-European Conference on Food Safety and Quality olyan, széles körű konszenzuson alapuló ajánlásokat fogalmazott meg, melyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni.

Fenti nemzetközi javaslatokra alapozva több országban megkezdődött – önállóan vagy táplálkozási programokkal ötvözötten – a nemzeti élelmiszer-biztonsági program kialakítása és megvalósítása.

2. Nemzeti előzmények

A nemzetközi háttérben jelzett tendenciák és szükségszerűségek alól Magyarország sem vonhatja ki magát.

A nemzeti élelmiszer-biztonsági politika és program megalapozott, előremutató szakmai anyagokra, kormányzati kezdeményezésekre, folyamatban levő programokra, tevékenységekre támaszkodhat.

Hazánkban közvetlenül vagy áttételesen több átfogó kormányzati program is érinti az élelmiszer-biztonság témakörét. Közülük kiemelendő a Nemzeti Környezetvédelmi Program, a Nemzeti Környezet-egészségügyi Program és az Egészség Évtizede Johan Béla Nemzeti Népegészségügyi Program.

Az MTA Élelmiszer-tudományi Komplex Bizottság Táplálkozástudományi Munkabizottsága már 1993-ban megkezdte az „Ajánlások a hazai élelmiszer- és táplálkozáspolitikai kialakításához” című tanulmány kidolgozását, mely 1999-ben került a Miniszterelnöki Hivatal, valamint az élelmezési és táplálkozási kérdéskörben közvetve vagy közvetlenül érintett miniszterek elé.

Az élelmiszer-biztonság problémakörének fontosságát felismerve, a hasonló nemzetközi példákra alapozva, NM és FM együttes kezdeményezésre, 1997 őszén megalakult az Élelmiszer-biztonsági Tanácsadó Testület, melynek tagjai közt szerepelnek az élelmiszer-biztonságban érdekelt minisztériumok, élelmiszer-ellenőrző hatóságok, országos hatáskörű szervek, tudományos intézetek, társaságok, érdek-képviselői szervek és a fogyasztók képviselői.

A Testület első és legfontosabb feladatának tekinti közreműködését a Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program kidolgozásában. Ennek érdekében szakértők bevonásával elvégezte a hazai élelmiszer-biztonsági helyzet felmérését. A helyzetfelmérés „Magyarország élelmiszer-biztonsági helyzete az ezredfordulón” címmel 2000-ben

jelent meg, és eljutott a Miniszterelnöki Hivatalhoz, valamint az érintett minisztériumokhoz, annak érdekében, hogy a felmérés alapján sor kerüljön a Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program megalkotására és végrehajtására is.

A szakemberek hazánkban is felkészültek arra, hogy megfelelő politikai akarat és gazdasági támogatás esetén iránymutatást adjanak a lakosság egészségének javítását célzó nemzeti programhoz.

A Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program az Élelmiszer-biztonsági Tanácsadó Testület aktív közreműködésével, neves hazai szakértők bevonásával készült el. A nemzetközi irányvonalak figyelembevételével, az elérendő fő cél megvalósítása érdekében a program meghatározza:

- a nemzeti élelmiszer-biztonsági politika követendő alapelveit,
- a fő célkitűzéseket
- és a nemzeti prioritásokat.

Az egyes prioritásokra vonatkozóan a programokat dolgoz ki, melyekben részletesen kitér az adott témakörre vonatkozó hazai és nemzetközi helyzetre, az esetleges problémákra és teendőkre.

A Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program egységes élelmiszer-biztonsági szemléletet, áttekintést kíván adni, ennek érdekében alapvető szempontokat, irányokat, célkitűzéseket fogalmaz meg, melyekre alapozva az élelmiszer-biztonság területén érintett minden kormányzati és nem kormányzati szereplő kidolgozhatja saját cselekvési tervét a hatáskörébe eső szakmai területen.

3. Nemzeti és nemzetközi együttműködés

Az élelmiszer-biztonság témakörében a társadalom és tudomány szinte minden területén értékes kezdeményezések, kutatások, programok alakultak, alakulnak ki, melyek egy-egy részterületet érintenek, sokszor elszigeteltek vagy ismeretlenek maradnak. Az ország érdeke azt kívánja, hogy ezek az erőfeszítések hasznosuljanak, és marandó eredménnyel járjanak. Nemzeti szinten ezek a kezdeményezések akkor a leghatékonyabbak, ha közös célkitűzést követve, koordináltan, tervezetten, egymásba kapcsolódóan valósulnak meg.

A Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program szerepe, hogy a program iránymutatása mellett mindenki saját részterületén kapcsolódjon az élelmiszer-biztonság szerteágazó rendszeréhez, melynek eredményeképpen javul Magyarország élelmiszer-biztonsági helyzete.

Ennek következtében csökken az egészségügyi ellátórendszer élelmiszer-fogyasztással összefü-

gésbe hozható megbetegedések által okozott terhelése, tovább javul a magyar termékek exportképessége, és mindez kedvezően hat az ország nemzetközi megítélésére.

A nemzeti kezdeményezések nemzetközi környezetben és kapcsolatrendszerben valósulnak meg. A Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Program kapcsolódik az ENSZ élelmiszer-biztonsági kérdésekben érintett világszervezeteinek (FAO, WHO, OIE) célkitűzéseihöz és az Európai Unió Élelmiszer-biztonsági politikájához. Ugyancsak figyelembe veszi az egyéb fontos nemzetközi jelenségeket és irányvonalakat is.

II. A nemzeti élelmiszer-biztonsági politika alapelvei

1. Megelőző jellegű, átfogó élelmiszer-biztonsági szemlélet szántóföldtől az asztalig

Az ezredforduló környékén felszínre került és jelentős nyilvánosságot kapott élelmiszer-biztonsági események rámutattak, hogy élelmiszereink biztonságosságáról csak a teljes élelmiszerláncot hiánytalanul lefedő, összehangolt szabályozással és felügyelettel lehet gondoskodni. A termőhelyek talajának, talajvizének, levegőjének tisztasága, a mezőgazdaságba szállított anyagok (peszticidek, műtrágyák, hozamfokozók, állatgyógyszerek) minősége és szabályszerű felhasználása, az állati takarmány biztonsága, minősége alapozza meg az élelmiszer-biztonságot, melyet az egészséges, tiszta, ártalmas szennyeződéstől mentes alapanyagok higiénikus feldolgozása, forgalmazása követ.

Ha az élelmiszerlánc bármely pontján a felügyelet laza vagy hiányzik, a végtermék biztonsága kérdésessé válik.

2. Fogyasztó-központúság

Az élelmiszerek termelésével és fogyasztásával összefüggésben sokféle és sokirányú érdek keletkezik és ütközik össze. Az élelmiszer árucikk, melynek termelése, forgalmazása, exportja és importja meghatározó nemzetgazdasági elem. Az élelmiszer-előállítás és -forgalmazás egyúttal üzleti, profitorientált tevékenység, melynek fő hajtóereje a piacszerzés, a fogyasztók vásárlásra ösztönzése, tisztességes vagy megkérdőjelezhető eszközökkel. Ebben a szerteágazó érderendszerben rendkívül fontos annak tudatosítása a társadalom és az élelmiszer-gazdaság minden szereplőjében, hogy *az élelmiszer-előállítás és -forgalmazás legfontosabb és minden mást megelőző célja a fogyasztók egészségének és érdekeinek védelme, mely sem gazdasági, sem politikai szempontoknak nem rendelhető alá.*

3. Átláthatóság

Az élelmiszerek előállítása, forgalmazása, ellenőrzése során fontos, hogy a fogyasztók egészségét, érdekeit érintő kérdésekben és az élelmiszerjogi szabályozás kialakításában ne szenvedjen csorbát a nyilvánosság. *A jogalkotás és jogérvényesítés teljes területén az érintettek számára érthető, átlátható módszereket kell alkalmazni.* Az élelmiszer, mint szervezetünkbe jutó termék, „bizalmi” jellegű árucikk. A fogyasztók és egyéb érintettek bizalmának visszaszerzését, fokozását a szükséges információk hitelességével, elérhetőségével, érthetőségével elő kell segíteni.

4. Tudományos megalapozottság, a kockázatelemzés alkalmazásával és eredményeinek figyelembevételével

Az emberiség évezredekken keresztül tapasztalati alapon kezelte az élelmiszer-biztonság kérdéseit. A harmadik évezred kezdetére azonban egyre inkább elszakadtunk az évezredek hagyományoktól, amelynek legkirívóbb jelei az élelmiszerek és alapanyagaik tömegtermelése, és az élelmiszerlánc elejének és végének (nyersanyag-előállítás és késztermék-fogyasztás) térben és időben történő nagymértékű szétválása. *Az új helyzetben előforduló tömeges veszélyeztetést csak a tudományos eredményekre alapozott, részleteiben kidolgozott, veszélyelemzésen és kockázatbecslésen alapuló, egységes szemléletű intézkedésekkel lehet megelőzni.*

A kockázatelemzés magába foglalja az egészségügyi kockázatbecslést, a kockázat kezelését és mindazt a széles körű interaktív kockázatkommunikációt, mely a tudományosan megalapozott kockázatbecslés eredményeinek hatékony gyakorlati érvényesítéséhez szükséges.

Azokban az esetekben, amikor az egészségveszélyeztetés lehetősége fennáll, de a tudományos adatok még nem elegendőek a kockázatbecsléshez, az elővigyázatosság elvét kell követni.

5. Integrált multiszektoriális, multidiszciplináris megközelítés

Az élelmiszerek biztonságosságában a tudomány és társadalom legszerteágazóbb területei érintettek. A mezőgazdasági termeléshez, az előállításához és forgalmazáshoz közvetlenül kapcsolódnak a környezet- és agrártudományok, a növény- és állategészségügy széles köre, az élelmiszer-technológia, vegyészet, mikrobiológia, az állatorvostan és humán egészségügy. Kapcsolódik az államigazgatás és kormányzat minden területe, a közgazdaságtan, a pénzügypolitika, a szociálpolitika, az oktatás, nevelés, az ipari lobbik és a fogyasztók egészségét, érdekeit védő kormányzati és nem kormányzati szervezetek.

Gyakorlatilag nincs olyan tudományág és szakterület, melyet közvetlenül vagy közvetett módon ne érintene az élelmiszer-biztonság kérdése.

6. Saját szerepvállalás

Az élelmiszer az egyetlen termék, amellyel minden személy minden nap közvetlen kapcsolatba kerül, ha másként nem, mint vásárló, ételkészítő és fogyasztó. Mint az élelmiszerlánc záró láncszeme, fogyasztóként mindenki – a kutatásban, az oktatásban, az előállításban, a forgalmazásban, az ellenőrzésben érintett személyek is – élvezője vagy elszenvetője az élelmiszer minőségének, biztonságosságának. A társadalom minden egyes elemének van tehát szerepe foglalkozás körében vagy fogyasztóként élelmiszereink biztonságossá

tételében. A saját szerepvállalást és döntési felelősséget tudatosítani kell, és mind egyéni, mind társadalmi szinten elő kell segíteni a szükséges információk biztosításával, és az elvárások fokozásával.

A Nemzeti Élelmiszer-biztonsági Programhoz kapcsolódóan minden kormányzati és nem kormányzati szervezet, csoportosulás, az élelmiszerlánc minden résztvevője határozza meg, mit tehet az élelmiszer-biztonság javításáért, és a fogyasztókat is tájékoztatni kell saját szerepükről, lehetőségeikről.

*

A program ismertetését a következő számunkban folytatjuk.

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

RENDEZVÉNYEK

A XII. Magyar Minőség Hét programjai

(Kiegészítés a tájékoztatóhoz)

Hon- és Rendvédelmi Szekció
(párhuzamos ülés)

November 11., kedd délután

Elnök: **Csomós Lajos**, a Hon- és Rendvédelmi Szakbizottság vezetője tagja

Elnöki megnyitó

A Rendőrségi Kiválósági Modell

Előadó: **Kopasz Árpád**,

Országos Rendőr-főkapitányság

Az AQAP-2000 követelményrendszer bevezetéséről

Előadó: **Gyöngyösi Ferenc**,

HM Technológiai Hivatal

A védelmi ipar helyzete, várható alakulása

Előadó: **Gyórfi Ferenc**, GKM

A vevői elégedettség mérése a Fejér Megyei

Rendőr-főkapitányságnál

Előadó: **Lőrinczné Bubla Éva**,

Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság

Védelem, biztonság, minőség – együttműködés kialakítása a civil, hon- és rendvédelmi szervek között

Előadó: **dr. Turcsányi Károly**,

Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem

Konzultáció

Vezeti: **Csomós Lajos**

Oktatási nap
november 13.

A közoktatás-fejlesztés megvalósításának lehetőségei

Előadó: **Sipos János**

közoktatási helyettes államtitkár

A minőség szerepe a változó felsőoktatási rendszerben

Előadó: **Mang Béla**

felsőoktatási helyettes államtitkár

A minőség szerepe a bolognai folyamatban

Előadó: **Dinya László**

tanszékvezető egyetemi tanár, FTT-társelnök

A kreditrendszer bevezetése

– ahogyan a felsőoktatási intézmények belső partnerei látják

Előadó: **Hunya Balázs**, OM

– **dr. Bálint Julianna**, SZIE YMMF

A közoktatásfejlesztési stratégia és az intézményi minőségfejlesztési stratégia kapcsolata

Előadó: **Orosz Lajos**,

Közoktatási Minőségfejlesztési

Programigazgatóság

Működési kritériumok a független iskolákban

Előadó: **Horn György**,

Alapítványi és Magániskolák Egyesülete

A felnőttképzés intézményi és programakkreditációja.
A felsőoktatás kapcsolódási lehetőségei
Előadó: **Nádráné Tóth Borbála**,
Nemzeti Felnőttképzési Intézet

A Közoktatási Minőségdíj (KMD) jövője
Előadó: **Molnárné Stadler Katalin**,
Közoktatási Minőségfejlesztési
Programigazgatóság

Hogyan jobban? A minőségfejlesztés mint az intézményi tartalmi fejlesztés eszköze
Előadó: **Kállai Mária**,

Szandaszőlősi Általános iskola, Művelődési ház és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény

A minőségirányítási alapelvek megvalósítása egy felsőoktatási intézményben.
Előadó: **Kecskésné Nagy Eleonóra**,
Kecskeméti Főiskola

Harmonizáció a nemzetközi elvárásokkal, a Bolognai deklaráció a minőségirányítás tükrében
Előadó: **Göndör Vera – dr. Koczor Zoltán – Némethné Endrődi Katalin**,
Budapesti Műszaki Főiskola

Az új minőség- és környezetirányítási auditszabvány (ISO 19011:2002); követelményrendszer-változás

Az ISO 900X:2000 szabványsorozat, a minőség- és környezetirányítási szabvány hasonló felépítése, továbbá az egyéb irányítási rendszerek (információbiztonság, egészség és biztonság stb.) megjelenése egyrészt megteremtették az integrált rendszerek bevezetésének – szabvánnyal is támogatott – lehetőségét, másrészt megváltoztatták az audit végzésére vonatkozó előírásokat.

Az új ISO 19011:2002 (MSZ EN ISO 19011:2003) szabvány megfelelő útmutatást nyújt nem csupán a minőségirányítási rendszer vagy a környezetirányítási rendszer belső vagy külső auditálásához, hanem integrált rendszerek auditjára vonatkozóan is. Ezzel egyben megteremtődik az auditok korábbinál hatékonyabb végzésének lehetősége.

A rendezvényen ismertetésre kerülnek az új szabvány auditra vonatkozó elvárásai és ezzel együtt a tanúsítók új elvárásai.

Számos sikeres szervezetnél az integrált rendszerek auditálásának gyakorlata még az új szabvány megjelenése előtt kialakult. Néhány előadás ennek bemutatásával, továbbá a felhasználható tapasztalatok ismertetésével foglalkozik.

A rendezvény időpontja: 2003. szeptember 17.

Helyszín: HM Technológiai Hivatal,
1125 Budapest, Szilágyi Erzsébet fasor 20.

Szakmai program

- 8.30 **Regisztráció**
- 9.00 **Az elnök megnyitója**
Elnök: Beck Lajos, MSZT
- 9.10 **Az irányítási rendszerek magyar nemzeti szabványai, különös tekintettel az új szabványra**

Előadó: Beck Lajos főosztályvezető-h.,
Magyar Szabványügyi Testület

9.35 **Az ISO 19011:2002 szabvány hatása a MIR/KIR felülvizsgálatokra – rendszerépítési és működtetési tapasztalatok**

Előadó: Sipos Gáborné vezető tanácsadó,
SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft.

10.50 **Kávészünet**

11.10 **Korreferátum**

Előadó: Földesi Tamás tanácsadó,
Magyar Szabványügyi Testület

11.25 **Korreferátum**

Előadó: Pálos Emil főmunkatárs,
HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyongazdálkodási Rt. Minőségirányítási Igazgatóság

11.40 **Konzultáció**

12.10 **Büfébéd**

Elnök: Pálos Emil, HM Elektronikai,
Logisztikai és Vagyongazdálkodási Rt.

13.10 **Az ISO 19011:2002 szabvány változásai a tanúsító működésében**

Előadó: Petik Ferenc
ügyvezető igazgató-helyettes,
SGS Hungária Kft.

13.35 **A Bureau Veritas auditálásának szempontjai**

Előadó: Bácskai Zsolt vezető auditor,
Bureau Veritas Magyarország Kft.

14.00 **Irányítási rendszerek felülvizsgálata az OVIT gyakorlatában**

Előadó: Pleininger József
minőségügyi vezető,
Országos Villamos Távvezeték Rt.

14.25 **Konzultáció, elnöki zárszó**

A minőségirányítási rendszer dokumentációjának irányelvei (MSZ EN ISO/TR 10 013:2003) és gyakorlati megoldások

Az ISO 900X:2000 szabványsorozat szükségessé tette a minőségirányítási rendszer dokumentációjára vonatkozó előírások újragondolását. A minőség kézikönyvére vonatkozó korábbi szabvány helyett az ISO a rendszer egészére vonatkozó dokumentációra adott ki irányelveket.

Ezek az irányelvek lehetővé teszik a dokumentáció egyszerűbb és könnyebben alkalmazható kialakítását, amely egyrészt hatékonyabbá teszi a dokumentáció használatát, és egyben erőforrás-megtakarítást is eredményezhet.

Az előadások részben az új irányelveket, részben pedig néhány újabb, gyakorlati megoldást ismertetnek.

A rendezvény időpontja:

2003. szeptember 25.

Helyszín:

Ferencvárosi Polgármesteri Hivatal Díszterme
1092 Budapest, Bakáts tér 1.
Bakáts téri templom bejáratával szemben

Szakmai program

8.30 Regisztráció

9.00 Az elnök megnyitója

Elnök: Turi Tibor

9.10 Az MSZ EN ISO/TR 10 013:2003 szabvány kiadásának történelmi háttere és szükségessége

Előadó: Beck Lajos főosztályvezető-h., Magyar Szabványügyi Testület

9.35 Hogyan támogatja az MSZ EN ISO/TR 10 013:2003 a minőségirányítási rendszer dokumentációjának elkészítését és karbantartását?

Előadó: Turi Tibor vezető tanácsadó, SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft.

10.00 Korreferátum

Előadó: Pálos Emil főmunkatárs, HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelői Rt. Minőségirányítási Igazgatóság

10.15 Konzultáció

10.30 Kávészünet

10.45 A minőségdokumentációra vonatkozó elvárások a DNV gyakorlatában

Előadó: Zrupkó János ügyvezető igazgató, Det Norske Veritas Magyarország Kft.

11.10 Integrált rendszerek dokumentációja a MOL logisztikai szervezeténél

Előadó: Tompa Tamás minőségügyi és EBK főmunkatárs, MOL Rt. TKD Logisztika

11.35 Három rendszerből álló integrált rendszer az Unilever gyakorlatában

Előadó: Pernecky Andrea minőségbiztosítási és fejlesztési vezető, Unilever Magyarország Kft.

12.00 Ebéd

Elnök: Pálos Emil HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelői Rt.

13.00 Integrált rendszer dokumentációja a Westel gyakorlatában

Előadó: Ponya Gábor TQM-menedzser, Westel Mobil Távközlési Rt.

13.25 Integrált rendszer dokumentációja a Siemens gyakorlatában

Előadó: Huber Detlef minőség- és környezetirányítási igazgató, Siemens Rt.

13.50 A 8 alapelvre épülő minőségdokumentáció

Előadó: Bozsoki Zoltán ügyvezető, Tran-Sys Kft.

14.15 A minőségkézikönyv a 8 alapelv alapján

Előadó: Szendefiné Kiss Pirooska minőségbiztosítási főmunkatárs, MOL Rt. TKD K+F

14.40 Konzultáció, elnöki zárszó

SZAKBIZOTTSÁGOK

Beszámoló az MMT „Textiles Szakbizottsága” rendezvényéről

A Társaság Textil-, Textilruházati és Műszaki Textília Szakbizottsága 2003. június 19-én tartotta legutóbbi rendezvényét. A szokásosnál nagyobb hallgatóság (köszönhetően a Cél-iránytűben közzétett meghívónak) vett részt azon a szakmai programon, amelyen az „Egészségvédelem és -biztonság speciális textiliákkal”, ill. a „Textilesek EU-s felkészültsége – különös tekintettel az önkéntes minőségtanúsító rendszerekre (főként az ÖKO-TEX megfelelésre)” tárgyú előadások hangzottak el.

Egészségvédelem

Kutasi Csaba az egészségvédelmet és biztonságot szolgáló két főbb cikkcsoportról, a fémezett textiliákról, ill. az UV-védelmet garantáló, tanúsított textiltermékekről beszélt. A fémezett textilek régóta ismertek díszítő jelleggel (pl. az aranyfüsttel bevont gazellabőrökből készített ún. ciprusi aranyfonal, vékony, ellapított nemesfém szalaggal körbetekert fonalból szőtt palást stb.), a réz gyógyító, az ezüst fertőtlenítő hatása szintén nagy múltra tekint vissza (igaz, utóbbiak nem textilanyagok formájában). A valódi fémszálak (nemesfémötvözetek, ill. színesfémek olvadékból) mellett a fémezett fóliafonalakkal (pl. az ún. lurex, amelynél polieszterhártyára fémet gőzölnek, majd csíkokra vágják) is készítettek különleges külső képű textiliákat. Különleges alapanyagú kelmék alumíniumporlasztásos bevonásával nagy hő- és fényvisszaverő képességű ipari függönyöket, védőruházatokat állítanak elő. Az eddigiekhez hasonlóan szintén „fizikai-fémezéssel” gyártják a polietilénbe ágyazott alumíniumport bevonatként tartalmazó műszakitextil-felületeket. A főként poliamid 6-6 – mikroszálból előállított, nem szőtt kelmék kémiai fémezésével különleges védelmi képességű cikkek állíthatók elő. A nagyfrekvenciás sugárzás (mikrohullámú berendezések, radio-terápiás készülékek, radarok, műanyaghegesztő eszközök, elektronikus technikák stb. keltette elektromágneses hatások) ellen főként a réz-bevonatú (ill. réz/ón, ill. réz/nikkel bevonatú) textilfeületek nyújtanak „árnyékolást” a „Faraday-kalitka” elvén. A 10...35 g/m²-es tömegnövekményt okozó fémréteg nem csökkenti az alapelme hajlékonyságát, rugalmasságát, fiziológiai jellemzőit, jól konfekcionálható. A szintetikus szálanyagból készített termékek (repülőgép-

üléshuzat, számítógépterem-padlószőnyeg stb.) antisztatizálását ezüstözött szálak, fonalak jelenlétével oldják meg. A rezeztett textilekből gyógyászati segédeszközök is készülnek (hőkiegyenlítő hatás görcsoldó hatása, immunrendszer-aktivitás növelés, ízületi gyulladást okozó enzimek hatáscsökkentése, izomkötöttség mérséklése stb.) gyógyszermentes fájdalomcsillapítás és kezelés céljából. Ezüstözött textilekből különleges sebkötöző anyagokat (pl. égési és egyéb nehezen gyógyuló sebekre), bőrbetegségek (ekcémák, gombák, egyéb kórokozók) gyógyítására alkalmas alsóruházatokat, ágyneműket állítanak elő.

A fémezett textilek fémallergia esetén nem használhatók, egyébként kizárt az izzadság hatására oldhatatlan fémionok szervezetbe kerülése.

A textiltermékekre háruló UV-védelem a meg-növekedett ultraibolya A és B sugárzás miatt jelentős. A Napból érkező, a láthatatlan tartományba eső elektromágneses sugarakkal szemben csökken az immunrendszer védőképessége, leromlik a védőoltások hatékonysága (1%-os ózonkoncentráció-csökkenés 2%-os sugárzásintenzitás-növekedéssel jár; 5%-os UV-sugárzás-emelkedés 25%-osan növeli a bőrrák előfordulását). Az optimális mértékű UV-B hatás persze létfontosságú (pl. a D-vitamint ennek segítségével állítjuk elő az alkalmas előanyagokból), azonban textiles oldalról is céltudatosan kell felkészülni a védelemre. Ennek során a gyermek- sport- és szabadidő-ruházatok, szabadban dolgozók öltözékei, ill. a különböző árnyékolástechnikai textilek (napernyők, rolók, szalagfüggönyök stb.) kerülnek a vizsgálatok fókuszába.

A textiltermékek UV-szűrő képességét számos körülmény befolyásolja (szálanyag, kelmeképzés, kikészítés, konfekcionált darabáru használat közbeni viselkedése stb.), így az ellenőrzési módszerek kidolgozásánál komplex vizsgálati rendszerre kellett törekedni (pl. jól megválasztott teljesítményeloszlású sugárforrással és megfelelő hullámhosszslépéses vizsgálattal történő spektrofotométeres mérés, amely többek között a bőrérzékenységi mutatót is figyelembe veszi). A korábbi ausztrál szabvány (AS/NZS 4399:1996) szerint a bonyolult számítási programmal nyert ún. UV-védelmi faktor (UPF) alapján értékelték, azonban csak az eredeti textilanyagvágat egyszerű kontrollja ma már nem elegendő. A Vizsgáló Inté-

zetek Nemzetközi Szervezete által nemrég kidolgozott UV-standard 801-es metodika kiterjed a koptatott, tisztított, időjárás-állóság teszt szerint kezelt minták normál helyzetű és előírtan feszített állapotú vizsgálatára egyaránt. A megfelelő termék egy évre érvényes bizonyítványt kap, a bevarrt címkék között viselheti az erre utaló megkülönböztető minőségi jelet (a tanúsítvány évenként meghosszabbítható). A textiltermékek UV-védelmével kapcsolatban hamarosan várható európai szabvány kiadása (prEN 13 758-1 a mérésről, a prEN 13 758-2 az értékeléssel foglalkozik). Az említett „nemzetközi társulás” által kijelölt intézet a hazai INNOVATEXT Rt. is, így az önkéntes minőségtanúsításra nálunk is lesz lehetőség.

Felkészülés az EU követelményeire

Az EU-direktívák szabta követelményekre való felkészülésről, az önkéntes minőségtanúsító rendszerekről **Jancsó Eszter** tartott előadást. A 2004. május 1-jétől esedékes csatlakozással valamennyi uniós előírás ránk nézve is kötelező lesz (beleértve a folyamatos megújulással együtt járó, módosított követelmények betartását). Sajnos a hazai textilszakma jelenlegi felkészültsége nem kielégítő, ha nem lesz pozitív változás, úgy számos témában várható elmarasztalás a – piaci szabályozás alá eső – magyar textiltermékekénél.

A jogilag szabályozott termékeken (pl. a védőruházatok) a kötelező jellegű „kontrollokkal” biztosított a megfelelés (az EU-ban e cikkcsoportra szélesebb körű követelményrendszer vonatkozik, azonban a hazai rendszer sem elmaradott). A többi piaci szabályozású textil- és ruházati cikk-nél önkéntesen ellenőrizhető az alkalmasság. A márkajelek, a nemzeti emblémák nem minőségtanúsító jelzések (pl. nálunk a cédrusgrafikájú „környezetbarát termék” jelölés), ill. a környezet kímélésére utaló gyártói jelzések (pl. eldobható csomagolóanyagok, az ózonréteg védelmét szolgáló megoldások stb.). Az EU-ban elterjedt „CE” jelölés sem átfogó minőségtanúsító embléma, hanem a műszaki biztonságot előíró direktívák-nak való megfelelést jelzi, s ezzel az Unión belüli szabad forgalmazást teszi lehetővé. Az ún. öko-címke az Unión belüli termékek-nél olyan megkülönböztető jelölést takar, amely a termék teljes életciklusára garantálja a komplex ökológiai gondoskodást (termelésre, használatra, megsemmisítésre kiterjedően egyaránt). Az említett jelölések önkéntesek, azonban ha a fél csatlakozott a rendszerhez, úgy a vonatkozó előírásokat be kell tartani.

A „káros anyagra történő vizsgálatok” terén számos rendszer ismert [pl. SG, TÜV (Toxproof) stb.], a legelterjedtebb az ÖKO-TEX megkülönböztető minőségi jel alkalmazása (jelenleg a világon

32 ezer termék rendelkezik ilyen tanúsítással). Közismert, hogy négy termékcsoporthat érintett: bébi- és kisgyermek-, bőrrel érintkező, ill. bőrrel nagy felülettel kapcsolatba nem kerülő, továbbá kiegészítő (dekorációs jellegű, matrac stb.) cikkek. Ennek során az 1992-ben létrehozott nemzetközi szervezet egyre szigorúbban vizsgál [pl. pH-t, kioldható nehézfém-, peszticid-, klórozott fenol-, formaldehid-, kerrier-, ftalát-előfordulást/tartalmat vizsgálnak, ellenőrzik a színezék megfelelését (rákkeltő, allergiát okozó, káros bomlástermékű nem lehet), kontrollálják a szintartóságot. A kritériumoknak megfelelő termékeken az egy évre érvényes (évenként megújítható) bizonyítvány alapján a gyártó alkalmazhatja a jellegzetes grafikával és szöveggel, ill. azonosító számmal ellátott címkét. A hazai INNOVATEXT Rt. is társult tagja az ÖKO-TEX Szervezetnek, így az önkéntes tanúsítás határainkon belül is igényelhető. Megemlítendő a környezetbarát textilgyártást tanúsító ÖKO-TEX 1000-es rendszer, ill. a termék, ill. előállítás ökológiai megfelelését kifejező ÖKO-TEX 100+ tanúsítvány.

Az EU-ban már hatályos „Azo-törvény” (2002/61/EG) szerint e színezékeket korlátozzák, tiltják a redukcióra aromásamin-lehasadással reagáló egyedek forgalmazását és alkalmazását az emberi bőrrel érintkező ruházatok, játékok, cérnák, óraszíjak stb. tekintetében (2005-től az újrahasznosított textíliákban sem fordulhat elő tiltott azo-színezék). A „Textiltermékek és a környezetvédelem” (2002/371/EG) tárgyú, a közelmúltban hatályba lépett EU-s szabályozás szintén számos tilalmat, korlátozást tartalmaz a textil-színezésre, -nyomásra:

- tilalmi listán vannak az említett azo-származékokon kívül a rákkeltő és allergiát okozó színezékek, halogénezett carrierek (szintetikus szálak színezésénél használatos „vivőszerek”),
- tiltott a „plastisol-nyomás”,
- a bőrrel érintkező textíliák formaldehid-tartalmát 30 mg/kg-ban korlátozzák (rendkívül szigorú követelmény pl. a pigment-nyomott cikkek-nél is),
- a nyomópépek szervesoldószer-tartalma nem lépheti túl az 5%-ot stb.

A „Nikkeltartalom-szabályozás” előírásai (1994/27/EG) azért szigorúak, mert felmérések szerint az európai lakosság 10%-a nikkellallergiás. 0,5 mikrogramm/cm²/hét határérték tartandó 2 év garanciával (pl. nikkeltartalomú kellékek-nél), ennek kontrolljára egy gyors teszt is elfogadott, pontos meghatározásra atomabszorpciós módszerrel használnak.

Az említett EU-s szabályozásnál nincs derogáció, amint tagok leszünk, azonnal kötelezőek lesznek hazánkban is [megjegyzendő, hogy a nálunk hatályos „Kémiai biztonságról...” szülő törvény tilalmi listája szinte teljesen szinkronban van a „textiles vegyianyag”-alkalmazási előírásokkal, további egyéb hazai szabályozások (pl. veszélyes anyagok behozatala és kivitele; hulladékgazdálkodás stb.) is szolgálják az átállás egyszerűségét...]. Hasonló a textil- és ruházati, ill. tisztítóipari termelő/szolgáltatói tevékenység környezeti jogi szabályozásának helyzete (a szennyvízkezelés, levegővédelem, zaj- és rezgésterhelés, hulladékcsökkentés magyar előírásai megfelelőek, azonban az uniós követelmények pl. az ipari klórfelhasználást is limitálják...).

A partnerek közötti szerződéses kapcsolatnál pl. fontos a színezett textiliák követelményeinek szabatos meghatározása (pl. a szintartósági kritériumoknál fontos a módszer meghatározása, így a hőmérséklet, „tisztító” segédanyag részletezése stb.).

Az MMT „Textiles Szakbizottsága” őszi rendezvényének programján szintén napjaink aktuális szakmai kérdései lesznek az előadások témái, különös tekintettel a „textilminőség és az uniós elvárások” sorozat folytatására.

E programok még időben segíthetnek a jelenleg még nem kielégítő felkészülésünk felgyorsítására.

Kutasi Csaba



A Hon- és Rendvédelmi Szakbizottság közleménye

Az MMT Hon- és Rendvédelmi Szakbizottság 2003. április 15-i ülésén tudomásul vette Lakatos Gábor hőr. őrnagy elnökségi tisztjéről történő lemondását.

Az ülés köszönetet mondott Lakatos úr végzett munkájáért és kérte, hogy tevékenységével továbbra is támogassa a Szakbizottságot.

A megüresedett elnökségi helyre a testület egyhangúlag megválasztotta Havellant Ferenc

r. alezredes urat. A megjelentek gratuláltak, további sok sikert kívántak munkájához.

Havellant Ferenc r. alezredes elérhetősége:

Tel.: 06-20-414-2657

Fax: 443-5523

E-mail: havellantf@mail.ovfk.b-m.hu

Füredi László
szakmai bizottság titkára



A Jogi Szakbizottság felhívása

A Jogi Szakbizottság tájékoztatja a Társaság tagjait, hogy

**2003. október 7-én, hétfőn 14 órakor
nyílt ülést tart.**

Az ülés helye:
a Magyar Minőség Társaság székhelye
1091 Budapest, Üllői út 25.

Az előadások témája:
A közbeszerzésekkel kapcsolatos jogviták,
különös tekintettel a műszaki leírás tartalmára, az ajánlattevők alkalmasságának kérdésére és az esélyegyenlőségre.

Minden érdeklődőt tisztelettel várunk!

Felvilágosítás:
Fazekas.tarsai@fazekaslaw.hu, 06-30-934-3648

KITÜNTETETTEK

Figyeljünk rájuk – tanuljunk tőlük!

Négyen négy kategóriából

Az önértékelést, mint a szervezetfejlesztés egyik fontos eszközét, ma már szerencsére egyre több magyar vállalkozás használja. Segítségével és a TQM-eszköztár egyre hatékonyabb alkalmazásával komoly lépések történtek a szervezeti kiválóság irányába. A legjobbak, szám szerint 25-en nyerték el eddig az 1996-tól meghirdetett Nemzeti Minőségi Díjat. A győzteseknek, a pályázóknak és a több éve önértékelést végzőknek már nem kell magyarázni az EFQM-modell nyújtotta előnyöket. Mindazoknak viszont, akik még csak most kacérkodnak a rendszeres önértékelés gondolatával, talán pozitív impulzust adhat négy korábbi pályázó, illetve NMD-nyertes lapunk számára adott interjúja.

A megszólaltatott **Pick Szeged Rt.** 1999-ben nagyméretű termelő vállalati, a **Macher Gépeszeti és Elektronikai Kft.** 2000-ben kisméretű termelő vállalati, a **Medicor Kéziműszer Rt.** 2000-ben a közepes méretű termelő vállalati, a **Pécsi Vízmű Rt.** 2002-ben szolgáltatókategóriában bizonyult a legjobbnak.

– *Elsőként arra kértem választ, hogy **miért volt hasznos a szervezet számára az önértékelés.***

A Pick Szeged Rt. tapasztalatait **Varró Györgyné** MIR-vezető ekként összegezte:

– Az önértékelés nagy segítséget nyújt egy szervezet számára a meglévő erősségeik és a fejlesztendő területek feltárására, mivel a teljeskörűség megkívánja olyan területek felmérését, átvilágítását is, amelyekre nem feltétlenül terjed ki egy ISO 9001 szerint működő szervezet szabályozása. Az önértékelés új módszerek alkalmazását, az értékelésbe történő bevonását, beillesztését segítette.

A Macher Kft. ügyvezető igazgatója, **Macher Endréné** így fogalmazott:

– A „Mit nyerünk, ha nem nyerünk?” gondolkodásunk már az EFQM-modell alapján történő pályázati felkészülés felénél megjelent. A legtöbbször éjszakába nyúló teammunkák, az értékelők kritikája kikristályosították, hogy ha nem leszünk nyertesek, a cég, a csapat akkor is nyer, mert:

- „külső szemmel” alkotunk képet magunkról,
- erősödött a csapatszellem,

- megvalósult egy külső, professzionális megítélés,
- kijelöltük a fejlesztendő területeket,
- cselekvési programot készítettünk a folyamatos jobbításért.

Természetesen a díj megnyeréséről sem mondtunk le, de azt akkor úgy tekintettük, mint „hab a tortán”. Persze mi szeretjük a tortán a habot.

A helyszíni értékelőcsoport által összeállított „visszajelzés” olvasása során az volt az érzésünk, mintha a csoport tagjai hosszú idő óta közöttünk dolgoztak volna, olyan jól rátapintottak az erősségekre és a fejlesztendő területekre is. A visszajelzésnél az „erősségek” megerősítettek bennünket abban, hogy jó úton járunk, míg a „fejlesztendő területek”-be besoroltak rávilágítottak arra, hogy mi az, amire a jövőben jobban kell figyelni.

Kemény István MIR-vezető, **MEDICOR Rt.:**

– A Medicor Kéziműszer Rt. vezetése 1997-ben döntött arról, hogy irányításában alkalmazza a TQM-munkamódszereket. Ekkor már három éve jól működött az ISO 9002 szerinti minőségbiztosítási rendszer, melynek bevezetésével és működtetésével felülvizsgáltuk, szabályoztuk a minőségre közvetlenül ható folyamatokat.

Az 1997-ben indított TQM-tevékenységünket a Nemzeti Minőségi Díj kritériumrendszerére építve kezdtük el. Az első évben végzett helyzetfelmérő értékelés rámutatott a vállalat erősségeire és gyengeségeire. A gyenge területek fejlesztésére teammunkát szerveztünk. Az önértékelést évente elvégeztük, és alkalmaztuk a folyamatos javítás elvét. Az elért eredményeinket pályázatban foglaltuk össze, pályázatunkat 2000-ben Nemzeti Minőségi Díjjal és Shiba díjjal jutalmazták.

Az önértékelés eredménye:

- hatékonyabb lett a vezetési tevékenység (a felső vezetés teamként működik),
- felrázta a dolgozókat,
- bevonta a dolgozókat a döntések előkészítésébe és meghozatalába,
- a teammunkákon keresztül különböző technikákat tanultak meg és alkalmaznak a tevékenységük során,
- megismertük önmagunkat, különböző tévhitek dőltek meg, realisan látjuk magunkat,
- segített a jobb csapatmunka kialakításában,

- a vevőielégedettség-méréseken keresztül jobban megismertük a vevők elvárását, igényét, véleményét,
- javult a vállalat gazdasági eredménye,
- a Minőségi Díj elnyerésével nagyobb publicitást nyertünk, nőtt a vállalat ismertsége,
- a Nemzeti Minőség Klubon keresztül további hasznos információkhoz jutunk a rendszerünk folyamatos továbbfejlesztésére.

A Pécsi Vízmű Rt. válaszai – akárcsak a pályázatuk – teammunka eredményeképpen fogalmazódtak meg. Csokorba gyűjtésükről **Csomor Miklósné** MKIR-vezető gondoskodott:

- szervezetünket új szempontok szerint vizsgáltuk át, tártuk fel fejlesztendő területeinket,
- rákényszerítettük magunkat egyfajta rendszerességre, szisztematikus átvilágításra,
- képet kaptunk a szervezet működéséről, melyet objektíven mérhettünk,
- láttuk, hogyan felelünk meg a fogyasztói, a dolgozói és a tulajdonosi elvárásoknak,
- megtudtuk, megtettünk-e mindent a környezet megóvásáért, valamint hogy mennyire ismeri és ismeri el munkánkat környezetünk,
- felismertük a hibákat, a hiányosságokat, és kidolgoztuk a működés javítását szolgáló programokat,
- rávilágított az erősségekre, melyekre a továbbiakban építkezhetünk,
- pontosítottuk, mi hol van (adat, eredmény, módszer, ...), térképet készítettünk, számos adatot információvá alakítottunk, átláthatóbbá tettük tevékenységeinket,
- az önértékelés során sokat tanultunk magunkról és másoktól,
- a módszer lazította a formális struktúrákat, erősítette a horizontális kapcsolatainkat,
- a vezetői gondolkodásmód átalakult, beépült a PDCA (főként a C és az A erősödött) és a RADAR-szemlélet.

- **Mit jelentett a siker?** – tettem fel a következő kérdést.
- A PICK SZEGED Rt. számára kiemelkedő sikerként könyveljük el az NMD-t, mivel ismert tény számunkra, hogy a nagyvállalati kategóriában elsőként volt elismert egy élelmiszer-feldolgozó üzem, és ha jól tudjuk, az Európai Minőség díjazottak között sincs élelmiszer-feldolgozó szervezet.

Kereskedelmi partnereink, vevőink számára – akik ismerik a díjhoz kapcsolódó kritériumrendszert – igen magas szintű bizalmat, elismerést jelent egy ilyen díj, illetve az ehhez kapcsolódó logó használatával közölt információ.

A Macher Kft.-nél:

- *Vevőnyerést*

Meglévő partnereink együtt örültek velünk, a Díj megerősítette őket abban, hogy továbbra is számíthatnak magas szintű kiszolgálásukra. Vevőink továbbajánlottak bennünket, s néhány hónapon belül több cég megkeresett, közülük ma is három stratégiai partnerünk.

- *A kft. ismertségének növekedését*

Marketingelemzéseink szerint a régiókban és Magyarországon is növekedett ismertségünk. Ez részben az új partnerek jelentkezésében, részben pedig a különböző rendezvényekre (szakmai, minőségügyi) való meghívásokban (résztvevőként, előadóként) is megmutatkozott. Rendszeresen szerepeltünk/szerepelünk az országos és a helyi médiában (Magyar Televízió, Fehérvár Televízió, Fehérvár Rádió, Fejér Megyei Hírlap, Magyar Hírlap stb.).

A Medicornál:

- A Díj átvétele a Parlamentben felemelő, igen ünnepélyes esemény volt. A sikert, az örömet megosztottuk a dolgozókkal, a Nemzeti Minőségi Díj elnyerését valamennyi dolgozó részvételével megünnepeltük. A siker megerősített abban, hogy jó úton haladunk, közös munkával eredményesen tudunk dolgozni. A dolgozóiban is nőtt a vállalathoz tartozás érzése. Ugyanakkor valamennyi vezető meggyőződésévé vált, hogy ezt a tevékenységet tovább kell folytatni, nem szabad megállni.

A PV Rt.-nél:

- Kiderült, nem dolgoztunk hiába, elismerték az eddigi munkát.
- külső és belső elismerés: társadalmi (erkölcsi), belső, külső, tulajdonosi, minőségügyi szakterületről, ágazatunkon belül elsőkké lettünk, fontos a fogyasztók (vevők) számára, megismerhették e területen való ténykedésünket, alkalmazottaink látják tevékenységeik eredményeit,
- nem a díj volt a fő cél, hanem az eszköz alkalmazása a vállalat javításához visszajelzésen, objektív felmérésén keresztül (viszonylag olcsón, a költséges tanácsadói díjak helyett),
- az értékelés eredménye: még nem az út vége, van javítandó,
- megerősítés: jó módszert, hasznos eszközt választottunk, jó úton haladunk, de még ...,
- új ötletek, módszerek, eszközök átvételét, átadását,
- versenytársakkal szemben lépéselőny,
- a díj kötelez, az elvárások hirtelen megnöttek, még sokkal jobbnak kell lennünk,
- bejutást a Nemzeti Minőség Klubba, benchmarking-lehetőség: látogatásokon, szemináriumokon tapasztalat-, adat- és véleménycsere,

kapcsolatteremtés, a legjobb gyakorlatok megismerése, adaptálása.

– Harmadikként aziránt érdeklődtem, hogy **mi történt a győzelem óta, jelenleg végeznek-e önértékelést?**

– Szegeden természetesen nem álltunk meg az MND elnyerésével, azóta is minden évben elvégzi Társaságunk az önértékelést, és ehhez kapcsolódóan már harmadik éve összeállítjuk az Európai Minőség Díj pályázati anyagunkat. A pályázatokhoz kapcsolódó visszajelzések, a javasolt fejlesztendő területek évről évre segítséget nyújtanak folyamatos fejlődésünk, fejlesztéseink irányvonalának meghatározásához.

– Székesfehérváron a 2001-ben a helyszíni értékelőcsoport által összeállított „visszajelzés”

Megvizsgáltuk, hogy milyen változások zajlottak le a szervezetben az önértékelés révén:

EFQM-fejezet	Önértékelés előtt	Önértékelés után
Stratégia	Jövőkép – álmom	Mélyebb elemzésen alapul, SWOT
Vezetés	Ösztönös módszerek	Tudatosság
Dolgozói irányítás	Sok „ad hoc elem”	Előre meghatározott módszerek alapján
Erőforrás-menedzselés	Pénzügy, technológia	Kiegészül: információ szempontjából
Folyamatok	ISO 9002:1994	Integrált Irányítási Rendszer
Vevők	Kezdetről ó a „király”	Vevői megváltozott elvárásokra gyors reagálás
Dolgozóielégedettség-mérés	Személyes információ alapján	– anonim lekérdezéssel – országos felmérésekben való részvétel és kiértékelés
Társadalmi hatás	Nem tudatos	Előre definiált szempontok alapján

Talán a táblázatból is kitűnik, hogy a kft. szervezete az ösztönös cselekvésből elindult a tudatos tervezés és megvalósítás irányába.

A Nemzeti Minőségi Díj első önértékelése még a pályázatunk előtti évben hívta életre a cél- és eredményorientált munkaköröknél a teljesítménymenedzselési rendszer (TMR) kimunkálását, amelyet azóta folyamatos tanulással és fejlesztéssel görgetett stratégiánk megvalósulásához alkalmazunk. Az éves vállalati fő célok lebontása biztosítja a szervezeti és egyéni célok koherens megvalósulását. A célkitűzések lebontásánál a SMART (S-Specify, M-Measure, A-Agree, R-Real, T-Time) módszer használatát tekintjük kritikus sikertényezőnek, megvalósításakor pedig a nyomon követést s a kellő alapossággal történő mérést és értékelést. Feladatorientált munkaköröknél munkaerőmátrixot már a pályázat előtt is használtak, azonban ezt folyamatosan és tudatosan továbbfejlesztettük.

A fizikális és a pénzügyi tőke erejét nem lebecsülve, ma már világosan látjuk, hogy az emberi tőke fejlesztése érzékelhetően nagyobb rátával térül meg a cég számára. Többek között ezért tulajdonítunk nagy jelentőséget a fenti módszer-

alapján módszeres javító-, fejlesztőtevékenységbe fogtunk, melynek keretében:

- cselekvési programokat állítottunk össze a fejlesztendő területekre és feladatokra,
- megvizsgáltuk a Macher Kft. erősségeit és a megtartásukhoz szükséges fejlesztési lehetőséget.

A feladatokat részben azok a teamek végezték, amelyek az NMD-pályázat készítése során is tevékenykedtek, de természetesen új teamek is alakultak, egyre több munkatárs bevonásával. E munkának számos eredménye közül kiemelendő, hogy közvetlenül hozzájárultak:

- az Integrált Irányítási Rendszerünk (ISO 9001:2000/ISO 14001:1996) bevezetéséhez,
- az Európai Minőség Díj pályázathoz való felkészüléshez.

nek, és ajánljuk mindazon cégeknek, amelyek ebben látják további fejlődési lehetőségüket.

A 2001. év elején elkezdett teammunkát folytattuk, s 2001 szeptemberében workshop keretében (30 fővel) elindítottuk az Európai Minőség Díj pályázatra való felkészülést. Ezt a munkát 2002-ben is folytattuk, a teamek dolgoztak, s kb. negyedévenként beszámoló formájában értékeltük az elvégzett munkát, párhuzamosan az Integrált Irányítási Rendszer kiépítésével, melyet 2002 júliusában tanúsítottunk.

A Macher Kft. 2003. évi üzleti tervébe és fő céljai közé besorolta az Európai Minőség Díj pályázati anyagának elkészítését.

- Debrecenben az ünnepi percek elmúlta után áttanulmányoztuk az értékelő team visszajelzését, az abban megfogalmazott fejlesztendő témákra teameket alakítottunk. A teamtevékenység eredményeként tovább javítottuk a vállalat működését, módosítottuk a stratégiatervezés módszerét, felülvizsgáltuk, módosítottuk a jövőképet, vállalati politikát, ezekkel összhangban új stratégiai célokat tűztünk ki, melyekhez mutatókat rendeltünk, és azok alakulásának figyelését szabályoztuk. 2002-ben pályáztunk az Európai

Minőség Díjra, ahol Recognised for Excellence (A Kiválóság Elismerése) díjat nyertünk. Az itt kapott visszajelzésben szereplő témák feldolgozása után 2003-ban ismét pályáztunk az Európai Minőség Díjra, melynek keretében június 16. és 20. között az értékelő team helyszíni szemlét tartott.

Az önértékelés mint technika nagyon jól használható eszköz a vezetés hatékonyságának javítására, ezért a vezetés továbbra is alkalmazza munkájában, mégpedig nem azért, hogy pályázatokat tudjunk írni, hanem eredmények elérésére. A pályázat egyfajta megmérettetés és összehasonlítás a magyarországi és európai vállalatokkal, melynek során ellenőrizni tudjuk, hogy a vállalat hol helyezkedik el a legkiválóbbak között, egyben a visszajelzések hatékony eszközt biztosítanak a továbbfejlődéshez.

- Röviden összefoglalva, Pécssett:
- öröm, ünneplés, köszönetnyilvánítás (dolgozói nagygyűlés, emléklapok, ...),
- számos új feladat jelentkezett (ágazatunk, környezetünk vállalkozásainak tájékoztatása, az önértékelés és a pályázatírás során szerzett tapasztalatok átadása, ...),
- megy a munka tovább, a visszajelzések feldolgozása alapján kijelöljük a javítandó területeket,
- készülődés a szakmai bizottsággal egy helyszíni egyeztető megbeszélésre,
- hosszabb távon egy újabb megmérettetésre készülünk az Európai Minőség Díj-pályázattal.

Természetesen napjainkban is végzünk önértékelést. Szabályzatsunkba harmadik szintű utasításként, EFQM-kézikönyvként beépült a BSC (Balanced Scorecard, kiegyensúlyozott mutatószámrendszer), a BSC-kézikönyvvel összhangban jelölünk ki fejlesztési irányokat.

– Befejezésül: **milyen tanácsokat adnának azoknak, akik még nem pályáztak Nemzeti Minőségi Díjra?**

– A Pick tapasztalatai nyomán mindenképpen csak biztatni tudjuk azokat a szervezeteket, amelyek még nem kezdték el az önértékelést, hogy ezt a véget nem érő, de nagyon hasznos lehetőséget hasznosítsák szervezetük fejlesztéséhez.

– A Macher Kft.-nél úgy gondoljuk, mindenki számára fontos, hogy összehasonlítható legyen versenytársaival és részben az iparágban, részben az egész gazdaságban dolgozó cégekkel. A Nemzeti Minőségi Díj pályázat ennek lehetőségét adja meg. Nem megfélemlítve persze az önértékelés „járulékos” szervezetfejlesztési hasznáról, a csapatmunkát erősítő teamkultúráról.

A Díj elnyerése esetén további lehetőség a már díjazott cégekkel való rendszeres találkozás a Nemzeti Minőség Klub keretében.

– A Medicor Rt.-ben úgy látjuk, hogy a Nemzeti Minőségi Díj pályázat komoly munkát jelent a szervezet minden szintjén. Ezért nagyon fontos a dolgozók és a vezetés, beleértve az első számú vezető elkötelezettsége. Csak azok a szervezetek pályázzanak, amelyeknél ez az elkötelezettség fennáll. A pályázatot ne célnak tekintsek, hanem eszköznek, mellyel a dolgozók széles rétege bevonható a vállalat irányításába, növelhető az elkötelezettségük, melyen keresztül a szervezet működése folyamatosan javítható, és ez megmutatkozik a gazdasági eredményekben is.

- A pécsi tanácsok így hangzanak:
- Csak rajta, rajta! Önértékelni kell, készítsék el saját maguk, saját magunknak, „amit megcsinálnak, azt tudják”.
- Ha egy szervezet elért egy szintet az önismertben, feltétlen pályázzon, ismerje meg helyét, lehetőségeit, mindenképpen előre viszi a céget.
- Célszerű az összemérést biztosító EFQM-módellet választani.
- A SWOT analízis eredményét értékeljék ki, tanuljanak hibáikból (az értékelői visszajelzésekből is), készítsenek terveket a javító intézkedésekhez.
- Szisztematikusan vigyék végig programjaikat, intézkedési terveiket, éveken át rendszeresen értékeljék tevékenységeiket.
- Pályázzanak, és figyeljenek a részletekre, alakítsanak csoportot(okat) olyan munkatársakból, akik együtt tudnak dolgozni (az együttműködés, a kommunikáció kulcsfontosságú), jól készüljenek fel a helyszíni szemlére, egy külső szakértőbizottság útján számos tapasztalatra tehetnek szert, a szervezet jobban megismerheti önmagát és a dolgozók is egy más helyzetben kapnak képet egymásról.
- Mindenkinek akarnia kell, különösen fontos az első számú vezetők példamutatása, méretesség meg magukat, induljanak el az NMD- és hasonló (regionális, szakirányú minőségi) pályázatokon.

A Minőségfejlesztési Központ munkatársai minden rendelkezésre álló fórumon megpróbálják az önértékelést népszerűsíteni. A legjobbakat pályázatkészítésre is inspiráljuk. Érveink, tapasztalataink bizonyára több vállalat ez irányú munkájának elindításához járultak hozzá. Meggyőződésünk ugyanakkor, hogy a legjobbak tapasztalatai, példái lehetnek az igazán meggyőzőek, tettekre serkentőek. Összeállításom e gondolat jegyében született.

Szodi Sándor
minőségszakértő
Minőségfejlesztési Központ, IMFA

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

KÜLFÖLDI RENDEZVÉNYEK

MEGNEVEZÉS	HELY	IDŐPONT
EcoProcura Göteborg Mainstreaming Eco-Procurement Throughout Europe Information: T: +49-761/368-9220 • F: +49-761/368-9229 e-mail: ecoprocura2003@icleieurope.org	Göteborg	8–10. September
6 th „Toulon Verona” Conference „Quality in Higher Education, Health Care, Local Government” Information: EOQ MNB 1026 Bp., Nagyajtai u. 2/b T: 212-8803, 225-1250 • F: 212-7638 e-mail: eoq@mtesz.hu • website: www.eoq.mtesz.hu	Principado de Asturias, Spain	11–12. September
„Magyarország 2003” Minőségi termékek és szolgáltatások kiállítása	Kiev	23–27. September
6 th QMOD International Conference „Quality Management and Organization Development” Building People and Organization Excellence Information: EOQ MNB 1026 Bp., Nagyajtai u. 2/b T: 212-8803, 225-1250 • F: 212-7638 e-mail: eoq@mtesz.hu • website: www.eoq.mtesz.hu	Paris, France	1–3. October
9 th Asian and Pacific Quality Conference Information: EOQ MNB 1026 Bp., Nagyajtai u. 2/b T: 212-8803, 225-1250 • F: 212-7638 e-mail: eoq@mtesz.hu • website: www.eoq.mtesz.hu	Mexico City Mexico	1–4. October
I. EMAT Nemzetközi Környezetvédelmi, Ökotechnológiai és Kommunális Szakvásár Jelentkezés, információ: Gellér Irisz T: 263-6089, 263-6333 • F: 263-6090 e-mail: geller.irisz@mail.hungexpo.hu	Croatia	1–4. October
EFQM Forum Contact person: Vinciane Beauvain T: +3227753510 e-mail:beauvain@efqm.org • website: www.efqm.org	Helsinki, Finland	8–10. October
QUALCON 2003 Information: EOQ MNB 1026 Bp., Nagyajtai u. 2/b T: 212-8803, 225-1250 • F: 212-7638 e-mail: eoq@mtesz.hu • website: www.eoq.mtesz.hu	Melbourne, Australia	13–15. October
Környezetvédelmi szeminárium és üzletember-találkozó ITDH Kht. Kukucska Ildikó T: 473-8214 • F: 473-8208 e-mail: kukucska@itd.hu	Aarhus	20. October
Sustainable Energy Expo 2003 website: www.energy-expo.info/energy/	London	21–23. October
How-To Workshop Successful Implementation of Six Sigma Contact person: Hervé Legenvre T: +322/775-3540 e-mail: legenvre@efqm.org • website: www.efqm.org	Brussels Belgium	27–28. November
9 th International Symposium on Quality Function Deployment Information: EOQ MNB 1026 Bp., Nagyajtai u. 2/b T: 212-8803, 225-1250 • F: 212-7638 e-mail: eoq@mtesz.hu • website: www.eoq.mtesz.hu	Orlando, Florida, USA	12–13. December

HAZAI RENDEZVÉNYEK

ESEMÉNY	IDŐPONT	HELYSZÍN	RENDEZŐ
Minőség- és környezetirányítási auditszabvány (MSZ ISO 19011:2002); követelményrendszer-változás	szeptember 17.	Budapest HM Technológiai Hivatal	MMT, HM
A minőségirányítási rendszer dokumentációjának irányelvei (MSZ EN ISO/TR 10013:2003) és gyakorlati megoldások	szeptember 25.	Bp. Ferencvárosi Polgármesteri Hivatal Díszterme, 1091 Bp., Bakáts tér 1.	MMT
Minőségtechnikák III. FMEA, Hiba-, mód- és hatáselemzés	október 16.	Budapest	MMT
XII. Minőség Hét XII. Magyar Minőség Háza Kiállítás	november 10–12.	Budapest	MMT, EOQ MNB
XII. Minőség Hét – Az oktatás minősége	november 13.	Budapest	MMT

Felhívjuk olvasóink szíves figyelmét, hogy az előző évek gyakorlatától eltérően az idén nem adunk ki oktatási programfüzetet a második félévre, kérjük használják az éves programfüzetet.

Az éves oktatási programfüzet igényelhető telefonon (1) 215-6061, faxon (1) 456-6954, levélben MMT 1091 Budapest, Üllői út 25., e-mailben mmt@axelero.hu, valamint letölthető a www.mmt-quality.hu weboldalon Oktatás lapjáról.

VII. Győztes- és I. Benchmarking Konferencia 2003. június 20.

A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (GKM) 1996 óta minden évben meghirdeti a miniszterelnök által alapított Nemzeti Minőségi Díj (NMD) pályázatot. Az European Foundation for Quality Management (EFQM) által kidolgozott Kiválóság Modellen alapuló Díj a TQM területén kiemelkedő eredményeket elért vállalkozásokat ismeri el, méghozzá úgy, hogy nem a termék vagy szolgáltatás minőségét, hanem az egész szervezet tevékenységének, működésének kiválóságát díjazza. A Magyarországon működő szervezetek a Díjat jelenleg négy – kisméretű termelő, közepes méretű termelő, nagyméretű termelő vállalkozás, valamint szolgáltatás – kategóriában pályázhatják meg. A díj működtetéséért a gazdasági miniszter felelős. A Díj szervezését, a pályázatok kiírását, az értékelés tisztaságát a minden tárca magas szintű képviselőjéből álló Nemzeti Minőségi Díj Bizottság felügyeli, melynek elnöke a GKM helyettes államtitkára. A díj kritériumrendszerét a Minőségfejlesztési Központ (IMFA) dolgozta ki és fejleszti tovább minden évben, s a Központ végzi a Díjhoz kapcsolódó szakmai munkák megszervezését és lebonyolítását.

A díjazottak tiszteletére a Minőségfejlesztési Központ minden évben – idén immár hetedik al-

kalommal – megszervezi a Győztesek Konferenciáját, ahol minden – az előző évben díjat nyert – vállalkozás felső vezetője bemutatja szervezetét, a Nemzeti Minőségi Díj elnyeréséig vezető utat, a kiválóság terén elért eredményeiket és alkalmazott módszereiket. A konferencia kiváló alkalom a szakemberek személyes találkozására, tapasztalatcseréjére.

A Minőségfejlesztési Központ – idén első alkalommal – a Győztesek Konferenciáját egy benchmarking konferenciával kötötte össze. A Global Benchmarking Network (GBN) 1994-ben alakult világszervezet, melynek célja a vezető Benchmarking Központok közötti tapasztalatok cseréje, a legjobb gyakorlat és a benchmarking támogatása a tagországok között. A világszervezetnek jelenleg 21 ország a tagja. 1998-ban Magyarországról a Minőségfejlesztési Központot választották tagnak. A GBN évente más-más országban tartja tagi találkozókat, 2003-ban Magyarországon. Az I. Benchmarking Konferencián mind a GBN tagszervezeteinek képviselői, mind Magyarországon benchmarking-tevékenységet folytató vállalkozások szakemberei kitűnő előadások keretében ismertették tapasztalataikat.

A Konferenciát **Pongorné dr. Csákvári Marianna**, a GKM helyettes államtitkára, az NMD Bizottság elnöke nyitotta meg.

Peter Heisig 1996 óta a Fraunhofer IPK Kompetencia Központú Tudásmenedzsment Centrum vezetője, 1997 nyaratól a tudásmenedzsment területén dolgozik. 1997 őszén az ő kezdeményezésére indult el az első német benchmarking-tanulmány a tudásmenedzsment témájában. 1998 őszétől világszerte több mint 60 konferenciára, workshopra kapott meghívást ebben a témakörben, pl.: Kínába, Németországba, Olaszországba, Svájcba, Spanyolországba, Angliába, Mexikóba.

Tájékoztatóját **Terry Pilcher** – az angliai Ipari és Kereskedelmi Minisztérium Kisvállalkozások Benchmarking Szolgáltatás osztályának igazgatója – előadása követte. Ő a felelőse annak, hogy az Egyesült Királyságban működő kisvállalkozások körében a „Legjobb Gyakorlat” minél inkább elterjedjen a minőségügy, benchmarking és a marketing területén egyaránt. Jelenleg egy 9 országra kiterjedő, 1500 cég körében végzett, európai szintű benchmarking-kutatást vezet.

A benchmarking témakörben a hazai tapasztalatokkal is megismerkedhetett a hallgatóság.

Az Opel BEST Team (Opel Magyarország Autóipari Kft.) tapasztalatait **Sáfar Miklós** BEST-menedzser összegezte. Bemutatta a benchmarking történeti hátterét, az üzleti folyamatokba történő beépülését. Betekintést nyerhettek a jelenlevők a benchmarking folyamat vállalati modelljébe és néhány konkrét projektbe.

A Matáv benchmarking-tapasztalatairól **dr. Kovács Viktor** BPM ágazatiigazgató-helyettes számolt be. A folyamatos kihívások, az átfogó menedzsmentrendszer és az önértékelés alapját jelentő EFQM-modell bemutatását követően ismertette a folyamat-benchmarking szerepét a Matávnál. Ízelítőt adott az eddigi tapasztalatok-

ból a benchmarking-módszertan és létszámtervezés tekintetében.

Az autóipari benchmarkingklubról a PANAC (Pannon Autóipari Klaszter Divízió, Nyugat-dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Kht.) klasztermenedzsere, **Szilasi Péter Tamás**, valamint a Kvalikon Kft. ügyvezető igazgatója, **dr. Németh Balázs**, közösen tartottak beszámolókat. Megismertették a PANAC létrehozásának körülményeit, a klub célját, létrehozásának folyamatát, a klub működésének eredményeit és a fejlesztések irányát.

Az egymástól tanulásról a közoktatási szférában **Molnárné Stadler Katalin**, a Pedagógus-továbbképzési Központ Közoktatási Minőségfejlesztési Programirodájának Közoktatás Minőségéért Díj (KMD) projektvezetője beszélt. Hasznos információk hangzottak el a Comenius 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Program céljáról, felépítéséről.

A konferencia harmadik blokkjában a 2002-ben Nemzeti Minőségi Díjat nyert vállalkozások mutakoztak be. *(Emlékeztetjük olvasóinkat, hogy mind a három vállalkozásról korábbi számainkban közöltünk részletes ismertetőt. – Szerkesztőség.)*

- **Sanatmetal Ortopédiai és Traumatológiai Eszközök Gyártó Kft.** (2003/6. szám)
- **Legrand Kontavill Villamosszerelési Rt.** (2003/5. szám)
- **Pécsi Vízmű Rt.** (2003/5. szám)

A konferencia összefoglalóját **Sugár Karolina** – a Minőségfejlesztési Központ ügyvezető igazgatója – tartotta. Megosztotta hallgatóságával a díjszervezés eddigi tapasztalatait, bemutatta a pályázók évenkénti átlagpontszámait, az Európai Kiválóság Díj 2002. évi magyar eredményeit, a Nemzeti Minőség Klub munkáját, a megyei és regionális minőségi díjak és a Közoktatás Minőségéért Díj aktuális információit.



Rekordjelentkezés

Folyik az idei IIASA-Shiba Díj pályázatainak értékelése

1989 óta hazánkban lehetőség van az IIASA-Shiba Díj elnyerésére. A díjat Shoji Shiba japán professzor, a Nemzetközi Alkalmazott Rendszer-elemzési Intézet és az ipari miniszter által létrehozott „IIASA-Shiba Alapítvány” adományozza.

A pályázat célja a minőségfejlesztés gyakorlati bevezetése terén kiemelkedő eredményeket elérő,

egyedi módszereket és megoldásokat alkalmazó szervezetek, csoportok és egyének elismerése.

A pályázatot 5 területre hirdették meg:

- Ipar, közlekedés, szállítás, hírközlés, kereskedelem, idegenforgalom, élelmiszeripar, mezőgazdaság.
- Szolgáltatás, közszolgáltatás.

- Egészségügy.
- Oktatás, kutatás-fejlesztés.
- Közigazgatás, közszolgáltatás.

A pályázat kategóriái: szervezet, csoport (szervezet része vagy több szervezet együttműködve), egyén.

A IIASA-Shiba Díj szakmai szervezését – az alapító megbízásából – a Minőségfejlesztési Központ végzi a díj kuratóriumával szoros együttműködésben.

A 2003. évben minden eddiginél többen, összesen 28-an pályáztak.

A legnagyobb létszámú terület (a tavalyi évhez hasonlóan) az oktatás, míg a második helyen az ipari szekció található. Szervezeti kategóriában 20-an, csoportkategóriában 5-en, egyéniben 3-an jelentkeztek az idei megmérettetésre.

A benyújtott pályázatokat 2 fős szakértőcsoportok bírálják el, az írásos anyag és a helyszíni

szemle alapján. A pályázóknak lehetőségük van a zsűri előtt egy prezentáció megtartására. A zsűritagok az írásos pályaművek, a leadott értékelések és a szóbeli prezentációk alapján tesznek javaslatot a díjak és oklevelek odaítélésére. A javaslat alapján a IIASA-Shiba Alapítvány a Minőségfejlesztésért Kuratóriuma – az alapító Shiba professzor egyetértésével – dönt a díjak és oklevelek odaítéléséről.

A meghirdetett 5 terület 3 kategóriájának mindegyikében 1–3 díj, illetve oklevél adható ki.

A nyertesek a Nemzeti Minőségi Díj győztesei-vel együtt a Nemzeti Minőség Klub tagjaivá válnak.

A díjátadásról természetesen tudósítjuk olvasóinkat, és közzétesszük a díjazottak névsorát is.

Sződi Sándor



A Nemzeti Minőség Klub ülése

2003. május 29.



Látrányi Péter, a Magyar Forgácsolástechnikai Tanácsadó és Szolgáltató Kft. (HTCM) ügyvezető igazgatója a megalakulástól (1995. október) eltelt időszak legjelentősebb eseményeivel ismertette meg a klubtagokat.

A továbbiakban elmondta, hogy a Tool Management egy komplett és komplex szolgáltatás, ahol a vevő igényének, elvárásának megfelelő mélységű, szintű szolgáltatást végez egy külső vállalkozás, amelynek célja minden, a szerszámozással kapcsolatos tevékenység optimalizálása. Cégük szolgáltatja a komplex folyamatot a tervezéstől a késztermékig.

A HTCM elismertségét jelzi, hogy a nemzetközi szervezetben (a TCM-csoportnak Lengyelországban, Ausztriában, Németországban, Brazíliában és Kínában vannak vállalatai) a magyarok adják a minőségügyi és a műszaki bázist a többiek számára. Szólt az előadó a HTCM leányvállalatairól, amelyek Ausztriában, Lengyelországban, Brazíliában és Kínában tevékenykednek.

A vevői elégedettséget kérdőíves módszerrel évente mérik. A vevőkkel kapcsolatos legfontosabb céljaik: jobb minőség, nagyobb hatékonyság, magasabb termelékenység és költségcsökkentés.

Az ügyvezető igazgató különösen büszke a General Motorstól 1998-ban, 1999-ben és 2000-ban kapott „Az év beszállítója” címre.

Az Opelben dolgozó 48 munkatársuk elégedettségét szintén évente mérik, s annak eredményei javuló tendenciát mutatnak.

Tóth Tamás minőségügyi koordinátor, a kulcsfolyamatok kialakításának körülményeit ismertette, részletesen beszélt a Tool Management területén létrehozott kulcsfolyamatokról (beszerzés, raktározás, szerszámkarbantartás, technológiai menedzsment, humán erőforrás).

Jelentős eredménynek tartják, hogy pl. raktárkészleteik a 100%-nak tekintett 1999. évi szintről 2002-re 45%-ra csökkentek.

Egységes irányítási dokumentációjukat az ISO 9001, QS 9000 TES, VDA 6.2, ISO 14001 alapján építették ki.

Sugár Karolina, a Minőségfejlesztési Központ ügyvezető igazgatója tájékoztatta a megjelenteket, hogy az idén mintegy 35–40 pályázó, közöttük három magyar volt az Európai Kiválóság Díjra (Pick Rt., Medicor Kéziműszer Rt., Kossuth Gimnázium), s az máris sikerként értékelhető, hogy mindhármuknál lesz helyszíni szemle. Az európai díj értékelésére három magyar szakembert kértek fel. A díjátadás október 8. és 10. között Helsinkiben lesz.

Tájékoztató hangzott el az újrainduló regionális minőségi díjakról és arról, hogy az idei IIASA-Shiba Díjra pályázók mintegy fele ismét az oktatás területéről érkezett.

A Minőségfejlesztési Központ 2003 januárjától az EFQM Magyarországi partnerszervezete (NPO) lett. Az együttműködés előnye lesz pl. az európai szervezet által kiadott magyar nyelvű

kiadványok megjelentetése és tréningek szervezése.

Soós Szilveszter, az Opel Magyarország Kft. minőségbiztosítási igazgatója, „Az Opel Magyarország útja az üzleti kiválóság felé, az EFQM-modell alapján” címmel tartott előadást.

A cég alapfilozófiája: „Az embereken múlik minden”.

Árbevételük 2002-ben 620 millió euró volt. Az elmúlt évben az Opel Magyarországon a 7. legnagyobb exportörnek számított, és a 17. legnagyobb árbevételt érte el. Az előadó az EFQM-modellt egy háznak tekinti, kilenc szobával – az üzleti terv átjáró a szobák között.

Az igazgató megismertette hallgatóságát a problémamegoldás Opelnél alkalmazott módszereivel – bemutatta többek között a folyamatos fejlesztésre alkalmazott CIP és a karbantartást segítő TPM módszert.

A cég azért választotta az EFQM-modellt, mert segítségével meghatározták az erősségeiket és fejlesztendő területeiket, rendszeresen értékelik szervezetük fejlődését, minden szinten bevonják embereiket a folyamatok javításába, bátorítják a jó gyakorlatok megosztását a szervezeten belül, javítják az üzleti terv és a stratégia fejlesztését, összehasonlítják magukat a legjobbakkal.

A kiválóság modell alkalmazásának köszönhetően ugrásszerűen javult a minőség, és mintegy 33%-kal nőtt a vevői elégedettség mértéke.

KÖZLEMÉNYEK

A Minőség és Megbízhatóság

2003. 3. számában a következő cikkeket olvashatja

Dr. Biacs Péter: Az élelmiszer-biztonság és intézményrendszere Magyarországon

Az élelmiszer-biztonság és az élelmiszer-minőség fogalmának meghatározása után a szerző bemutatja a Magyar Élelmiszer-biztonsági Hivatal koordináló szerepét, szervezetét és főbb feladatait. Megvilágítja az élelmiszer-biztonság három új területét, továbbá ismerteti az élelmiszer-fogyasztók tájékoztatásának új eszközeit.

Petró Ottóné dr.: Új élelmiszer-biztonsági szabvány készül

A szerző rámutat azokra a tényezőkre, amelyeknek hatása következtében jelentősen megnőtt az élelmiszerek okozta megbetegedések száma. Ebből eredően nőtt a szabályozás és az ellenőrzés. A készülő új nemzetközi szabvány a biztonságos élelmiszerek gyártásának elősegítését célozza. A közlemény ismerteti mindazt, amit a szabvány várható tartalmáról jelenleg tudni lehet.

A magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar felkészülése az EU-tagságra

Beszámoló az EOQ MNB rendezvényéről.

Dr. Fabio Roversi: Nemzetközi elismertség az IQNet révén

Az IQNet történetének felvázolása után a szerző áttekinti az IQNet fő céljait, tanúsítási tevékenységének fajtáit, értékelési tevékeny-

segeit és egyéb szolgáltatásait. Befejezésül bemutatja az IQNet szolgáltatásainak elismertességét segítő fontosabb eszközöket.

Hans Buser: IQNet – Célok és tevékenységek

Az irányítási rendszerek tanúsítását a szerző nemzetközi sikertörténetként mutatja be. Az IQNet rövid jellemzése után vázolja az IQNet fontosabb szolgáltatásait és tevékenységét nemzetközi szervezetekben. Ismerteti a multinacionális ügyfeleknek nyújtott tanúsítási szolgáltatást, végezetül jövőképet villant fel.

Szalai Livia: Az MSZT részvétele irányítási rendszerek nemzetközi tanúsításában

A szerző teljes felsorolást ad az IQNet 35 tag-szervezetéről, majd megvilágítja e nemzetközi szervezet három fő szolgáltatását és felépítését. Jellemzi az MSZT tanúsítótevékenységét és IQNet-tagságát, rámutat az e tagságból származó előnyökre.

Robin Lawton: Balance Your Balanced Scorecard

Categories of measures should reflect key values of both organizations and customers

Mikó György: Az EFQM-modell és az ISO 9000-es szabványok a sikeres vezetésért

A szerző rámutat az új ISO 9000-esek és az EFQM-modell egymást kiegészítő elveire, összefoglalja az EU-tagságból eredő tenni-

valókat, és áttekinti a korszerű vezetési feladatokat. A közleményt az új ISO 9000-esekkel és az EFQM-moddal kapcsolatos hazai tapasztalatok zárják.

Nándorfiné dr. Somogyvári Magdolna: A minőség és a megbízhatóság a távközlési jogszabályokban

A szerző részletes áttekintést nyújt a távközlési szolgáltatásminőség különböző szintű európai és hazai jogszabályi előírásairól.

Dr. Dudás Ferenc: A közigazgatási minőségpolitika a kihívások tükrében

A közigazgatás reformjához szükséges új szemléletmódra utalást követően a szerző áttekinti a hazai közigazgatásban a rendszerváltás óta elért eredményeket. A közigazgatási minőségpolitikát szolgáló eszközök és tevékenységek körében rávilágít a minőségirányítási rendszernek, a továbbképzésnek, az innováció ösztönzésének, a jogszabályok felülvizsgálatának, az ügyintézés egyszerűsítésének, a munkakör-tipi-

zálásnak és a közigazgatási innovációs adatbanknak a szerepére.

A közigazgatás II. Országos Szakmai Módszertani Minőségkonferenciája

Beszámoló a Belügyminisztérium Közigazgatásszervezési és Közszolgálati Hivatala által rendezett konferenciáról.

EOQ MNB

Az EFQM és az EOQ elnökeinek közös bejelentése új jövőkép szükségességéről

Dr. Balogh Albert–Földesi Tamás: A minőségügy nemzetközi értelmező szótárának új kiadása

Az EOQ-regisztrációról 2003 májusában új oklevelet, illetve oklevél-meghosszabbítást kapott magyar szakemberek

A Magyar Minőség 2003. júniusi és júliusi számának tartalomjegyzéke

Tájékoztatjuk olvasóinkat,
 hogy
 a Felnőttképzési Akkreditáló Testület
 2003. június 11-ével
 a Magyar Minőség Társaságot
 akkreditált felnőttképzési intézménynek
 nyilvánította.
 (Lajstromszám: 0388)

FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE



A Magyar Minőség Társaság titkárságán megvásárolható kiadványok



	Előfizetési lehetőség a Magyar Minőségre, a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratára / év	MMT-tagoknak: 5500 Ft Nem tagoknak: 7500 Ft
Magyar Minőség:	Minőség az oktatásban (2001. november)	446 + 54 = 550 Ft
Magyar Minőség Társaság:	Tanúsított és akkreditált szervezetek Magyarországon 4. kiadás (2001. december)	3393 + 407 = 3800 Ft
Palotai Kata–Győri Pál:	A TQM elmélete és gyakorlata	1275 + 153 = 1428 Ft
Badacsonyi Zsolt– Győri Pál–Oláh Péter:	Hogyan kerüljük el a tanúsítás buktatóit?	1375 + 165 = 1540 Ft
Ribizsár Zoltán–Győri Pál:	ISO 9001:2000 Értelmezés és megvalósítás Hogyan alkalmazzuk a gyakorlatban? (2., átdolgozott és bővített kiadás)	2250 + 270 = 2520 Ft
Győri Pál:	AKCIÓ Iránytű a minőséghez vezetőknél	1250 + 150 = 1400 Ft
Gyetvai Gábor:	ISO 9000 auditorszemmel	3000 + 360 = 3360 Ft
Gyetvai Gábor:	ISO 9000:2000 menedzserszemmel	4000 + 480 = 4480 Ft
Mojzes Imre–Talyigás Judit:	Minőségbiztosítás, Termelésirányítás – Ahogy mi megéltük	1786 + 214 = 2000 Ft
Robert C. Camp:	Üzleti folyamat Benchmarking	2643 + 317 = 2960 Ft
Tóth Tiborné dr.:	Minőségmenedzsment az iskolában	2589 + 311 = 2900 Ft
Arthur R. Tenner–Irving J. DeToro:	Teljes körű minőségmenedzsment TQM	2661 + 319 = 2980 Ft
Dr. Bálint Julianna:	Minőség – tanuljuk, tanítsuk és valósítsuk meg (második kiadás)	1750 + 210 = 1960 Ft
Dr. Kemény Sándor–dr. Papp László –dr. Deák András:	Statisztikai minőség-(megfelelőség)-szabályozás (második kiadás)	Új 1661 + 199 = 1860 Ft
Tóth Gergely:	Környezeti teljesítményértékelés	3125 + 375 = 3500 Ft
Havér Balázs:	Termékek és környezetvédelem	3125 + 375 = 3500 Ft
Heinz Werner Engel–Tóth Gergely:	EMAS 2001 – Egyszerűen	893 + 107 = 1000 Ft
Szerkesztette: Koczor Zoltán	Minőségirányítási rendszerek fejlesztése	3429 + 411 = 3840 Ft
Szerkesztette: Parányi György	Minőséget – Gazdaságosan	3295 + 395 = 3690 Ft
Pataki Béla:	Technológiaváltások menedzselése	1321 + 159 = 1480 Ft
Majoros Pál:	Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana	1589 + 191 = 1780 Ft
Bardócz-Tódor András:	Szabványos minőségirányítási rendszer az iskolában	Új 357 + 43 = 400 Ft

A megjelölt könyv vásárlása esetén **választható egy** – az ISO 9001:2000 szabvány alkalmazásával kapcsolatos témájú – **tanulmány**.

AKCIÓ

- A választható témák:
- 1. Audittevé és auditkérdések készítése**
 - 2. Minőségi célok kitűzése és nyomon követése**
 - 3. Vevői elégedettség mérése**

Az ár 12% áfát tartalmaz. Csomagolási és utánvételi postaköltséget nem tartalmaz!

*A kiadványok utánvétellel is megrendelhetők, vagy megvásárolhatók a Magyar Minőség Társaságnál,
naponta 9–14 óra között.*

*(1091 Budapest, Üllői út 25. Telefon: 456-6955, 456-6952, fax: 456-6954,
e-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu)*

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

Jogi tagok:

Diagon Kft., 1047 Budapest, Baross u. 52.

Vezető: dr. Kern József ügyvezető igazgató (36-96-500)

Megbízott: dr. Sólyom Csilla minőségirányítási igazgató (36-96-500/108)

K-MED Orvosi és Üzemorvosi Kft., 1032 Budapest, Bécsi út 195.

Vezető: dr. Fekete Zsolt orvos igazgató, minőségügyi vezető (2-505-505)

Megbízott: dr. Elek Emil orvos igazgató (20/455-3808)



Bemutatjuk új tagjainkat Dunaújváros megyei jogú város

Dunaújváros mintegy 54 000-es (agglomerációjával együtt 70 000-es) lélekszámú, rendkívül jó geográfiai adottságokkal rendelkező megyei jogú város, amely a fél évszázada hozott kormánydöntés és erőltetett iparfejlesztés által lett a korábban város nélküli mezőföldi térség központja.

A fiatal város múltja több ezer esztendő ölel át. Területe jelentős hely volt a bronzkorban. Később ugyanitt a Római Birodalom virágzó települése és katonai tábora volt Intercisa. A várossal egybeépült község, Dunapentele, mezőváros rangú település volt a XIX. században.

A vaskohászat és acélfeldolgozás ma is meghatározó más iparágak mellett a város gazdaságában, ám a foglalkoztatottak több mint fele már nem ipari munkahelyeken dolgozik. Dunaújváros az első kapavágástól (1950. május 2.) napjainkig Mezőföld ipari, igazgatási, kereskedelmi, pénzügyi, oktatási, kulturális és egészségügyi központjává vált. Jelentős intézmények: Dunaújvárosi Főiskola, Szent Pantaleon Kórház, Egészségmegőrzési Központ, Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza (táncművészeti tagozattal), Munkásművelődési Központ, Intercisa Múzeum, Kortárs Művészeti Intézet, két rendelőintézet,

nyolc középiskola, nyolc bankfiók. Új létesítmény a rendőrkapitányság 2003-ban felavatott épülete és a biológiai szennyvíztisztító. Dunaújváros 1998-ban elnyerte a „Nemzeti Sportváros” címet. Sportlétesítmények: Fabó Éva Sportuszoda (két szabvány méretű fedett medence), jégcsarnok, sportcsarnok, birkózócsarnok, fedett atlétikai pálya, csaknem kész stadion, vízi sporttelep, sportrepülőter a város mellett. Az ipar fő reprezentánsai: Dunaferri vállalatcsoport, Dunapack Rt. – Neusiedler Szolnok Rt. Dunaújvárosi Gyára (papírgyártás), Linde Gáz Rt. (ipari gázgyártás), Momert Rt. (személymérleggyártás), Ferrobeton Rt. (vasbetonszerkezet-gyártás), Dunagép Rt. (emelődaruk fél országra kiterjedő szolgáltatásai), Albadomu Bt. (malátagyártás). A kétpólusú ipari park területe 30 + 230 hektár. A félig betelt kisebb ipari park két legnagyobb cége az AIKAWA Rt. (alkatrészgyártás szórakoztató-elektronikai készülékekhez) és a Body Fashion Kft. (női fehérnemű- és fürdőruhagyártás – a TRIUMPH magyarországi központja). Az ipari park új létesítménye a 2003-ban felavatott, kezdő vállalkozásokat felkaroló 3800 m² alapterületű Inkubátorház.

A Dunaújvárosba látogatókat változatos városkép fogadja annak ellenére, hogy nem kevés a típus-, illetve panelház, a más városokban gyakori barokk épületek pedig hiányoznak a várostestből. Dunaújváros arculata más. Egyedi sajátosság a város domborzati változatossága (fennsík és három patak völgy), a városnegyedek közötti zöld folyosók, ligetek, fasorok, a fél évszázad során emelt épületek sokfélesége (bauhaus, szocreál, modern stílusirányzatok).



Mintegy ötven képzőművészeti alkotás (szobrok, domborművek, mozaikok, sgraffito) is gazdagítja a település utcáit, tereit. A város és a Duna közötti 50 méteres szintkülönbséget áthidaló, rendezett és stabilizált löszpart pedig nemzetközi hírű hidrogeológiai és kertészmérnöki mű,

amely egyúttal a városban működő Nemzetközi Acélszobrász Alkotótelep hatvan körüli nagyméretű, zsúrizett alkotásának szabadtéri szoborparkja. A felső Duna-partról pedig – a városközponttól 200 méterre! – páratlan kilátás nyílik a szoborparkra, a Dunára és a végeláthatatlan Alföldre.

Dunaújváros Megyei Jogú Város ISO 9001:1996 szabvány alapú minőségbiztosítási rendszerét 1999 augusztusában tanúsította a Det Norske Veritas auditálócég, alapos felkészülést követően.

2000-ben hivatalunk az ISO 9001:2000 szabványt elemezve kialakította és bevezette az új szabványnak megfelelő minőségirányítási rendszerét.

A rendszer kialakítása során nagy hangsúlyt helyeztünk arra, hogy a vevői igényeket messzeemenően figyelembe vevő, a folyamatos fejlesztést biztosító hivatali rendszert alkossunk.

A külső tanúsító cég által lefolytatott második audit mindenben igazolta a hivatal működésének e szabvány szerinti megfelelőségét. Sőt, a nemzetközi cég auditorai nemhogy hibát (nem megfelelőséget) nem találtak, dicsérő szavakkal méltatták, hogy a hivatalban folyó munka nagy fejlődésen ment keresztül, a bevezetett új rendszert ügyesen kialakítottak tartják, a munkatársak minőség iránti elkötelezettségét pedig példaértékűnek.

Cs. Gy.