

TARTALOM	Oldal / Page	CONTENTS
Az Európai Unió köszöntése	2	Welcome European Union!
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK		PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
Ipari termékeink műszaki biztonságának szabályozása és a CE jelölés – Winkler Istvánné	3	Control of technical security of our industrial products and CE marking – Winkler, Júlia
Felmérés az új ISO 900X:2000 minőségirányítási rendszer bevezetésének magyarországi tapasztalatairól – dr. Róth András	7	Experiences on the implementation of new ISO 900X:2000 quality management systems in Hungary (Survey) – dr. Róth, András
EU-csatlakozás és környezetvédelem – Tóth Gergely	12	EU joining and environment protection – Tóth, Gergely
„Környezetbarát Termék” jelölés az EU-csatlakozás küszöbén – dr. Wagner Zsófia	16	“Environment friendly” product marking at hand of EU joining – dr. Wagner, Zsófia
Az Európai Unió közbeszerzési irányelvei és az új magyar közbeszerzési törvény – dr. Fazekas Éva	20	EU’s guidelines for public procurement and the new Hungarian Law – dr. Fazekas, Éva
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI		NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
XIII. Magyar Minőség Hét – felhívás előadás tartására	22	XIII. Quality Week – Call for papers
Védelmi beszerzések és minőségbiztosítások (Konferencia)	23	Defence acquisitions and their quality assurance (Conference)
Mennyire elégedett Ön a Magyar Minőséggel?	24	How much are you satisfied with our journal Hungarian Quality?
Még egyszer a VII. Építésügyi Konferenciáról	26	Once more about the 7 th Construction’s Industry Conference
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK		DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Első lépés a kiválóság felé – Újra sikeres évet zártak a regionális minőségi díjak – Szabó Kálmán	26	First steps toward excellence – Regional quality awards’s successful year again – Szabó, Kálmán
A Nemzeti Minőség Klub Mosonmagyaróváron, 2004. március 17-én tartott ülése	28	Session of the National Quality Club (March, 17 th , 2004, Mosonmagyaróvár)
Az önértékelés segíti az európai integrációt – Sződi Sándor	29	Self assessment helps European enlargement – Sződi, Sándor
Magyar Innovációs Nagydíj-pályázat	30	Hungarian Award for Innovation competition (Grant of Awards)
Hazánk is részt vesz az EU energiabajnokságán	31	Our country as well participates at the energy championship of the EU
BEMUTATJUK A SZAKMA KIVÁLÓSÁGAIT		PRESENTATION OF OUTSTANDING PROFESSIONALS
Kiváló minőség a folyamatos fejlődés jegyében – W.E.T. Kft.	31	Outstanding quality in the spirit of continuous development – W.E.T. Ltd.
A kiválóságí kultúráért – Toldi Sándor	35	For the culture of excellence – Toldi, Sándor

Tisztelt Olvasó!

Ma már senki sem vitatja, hogy csatlakozásunk az Európai Unióhoz új korszakot jelent országunk történelmében. Abban is egyetértés van, hogy hosszú évek óta készülünk rá, és nagyon sok elmaradást kellett és kell még ma is pótolni, hogy elérjük az EU által megkövetelt színvonalat. A felkészüléshez lapunk is következetesen igyekezett hozzájárulni.

Most, amikor elérkezett az örömteli pillanat, a magunk szerény eszközeivel is szeretnénk megünnepelni. Úgy gondoltuk, hogy ennek azzal teszünk legjobban eleget, ha – mégolyan vázlatosan is – képeket villantunk fel arról, mennyire jutottunk a felzárkózásban a minőségügy területén, vagyis mi a mai helyzet Magyarországon a termékek műszaki biztonsága, a minőségirányítási rendszerek, az önértékelésen alapuló kiválóság stb. tekintetében. Lapunk korlátozott terjedelme folytán természetesen nem törekedhetünk teljességre, csak néhány jellegzetes példa útján igyekeztünk az említett célt elérni. Kérjük, fogadják szívesen szándékunkat.

Szerkesztőbizottság

Az Európai Unió köszöntése

Május elsejével hazánk az Unió tagja, mi pedig egy 400 milliós közösség tagjai lettünk. Olyan esemény ez, amelyre hosszú távon visszatekintve nem volt példa a magyar történelemben. Egy olyan közösség részévé válunk, amelyet magunk, önként választottunk, végre a jobbak csapatába kerültünk, ahol a dolgok rendben mennek, ahol a gazdaság fejlődését a piaci viszonyok szabályozzák, ahol demokratikus értékrendek mozgatják a társadalom fejlődését, ahol a versenyszabályok mellett érvényesül a szolidaritás eszméje, ahol a kohéziós alapok támogatják a lemaradó országokat, régiókat.

Másfél évtizede készülünk erre az eseményre. A felkészülés során átvettük az Unió teljes joganyagát, átalakítottuk az intézményi rendszerünket, képeztük magunkat, elsajátítottuk a piaci működés szabályait és fejlesztettük nyelvtudásunkat. Úgy lépünk be az Unióba, hogy számos vizsgán jó eredménnyel megfeleltünk, és csak rajtunk múlik, hogy ezt az új tudást hogyan hasznosítjuk, és hogyan tudunk részt vállalni a közösségi döntési folyamatokban.

Hazánk a kevésbé fejlett országok közé fog tartozni, ezért felzárkózásunkhoz hosszú ideig számíthatunk az EU-támogatásokra. Írország, Portugália, Spanyolország sikertörténetét ismerve, nyilvánvaló, hogy a gyors fejlődés lehetősége számunkra is nyitott lesz. Ehhez az szükséges, hogy jó projekteket készítsünk elő, azokat jól kommunikáljuk, és főleg jól oldjuk meg.

A csatlakozási folyamatot úgy is át lehet élni, hogy szinte észre sem vesszük, hiszen a jogrendszerünk, a társadalmi és gazdasági berendez-

kedésünk már az elmúlt években fokozatosan átalakult. Úgy is meg lehet azonban élni ezt a folyamatot, hogy tevőlegesen részt veszünk sorunk irányításában mikro- és makroszinten egyaránt, fogékonyan az új lehetőségekre és felvértezve a veszélyekkel szemben. Sok kedvező lehetőséget kínál a Közösség, ugyanakkor hatalmas versenyhelyzetet is teremt mind az egyén, mind a vállalkozások számára. Az új rendszer nyertesei azok lesznek, akik képesek önmagukat folyamatosan fejleszteni és rugalmasan alkalmazkodni az új helyzethez.

Hozzá kell szoknunk az állandó fejlődéshez, a folyamatos képzéshez, a rendszeres megmértetéshez. Ebben a folyamatban nagy szerepet kap a képzés, amely minden szinten megújulva kell hogy működjék. Rendkívüli a kamarák felelőssége, és a korábbinál is nagyobb a szakmai szervezetek szerepe, felelőssége abban, hogy a vállalkozások szakmai segítséget, problémáikra jó válaszokat kapjanak. A Magyar Minőség Társaság jól felkészült szakmai háttérrel eddig is segítette a vállalkozásokat, különösen a kis- és közepes vállalatokat. Az EU-csatlakozás kihívásaira való felkészülés érdekében a Társaság megújult és kibővített szolgáltatásokkal kívánja a gazdasági élet szereplőit támogatni.

Kívánom Önöknek, hogy egyénileg és vállalatukon, szervezetükön keresztül sikeresen találják meg a helyüket ebben az új közösségben.

2004. május

Lepsényi István

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Ipari termékeink műszaki biztonságának szabályozása és a CE jelölés

– Winkler Istvánné –

Hazánk május elsejétől az Európai Unió tagja. Ebből az alkalomból célszerű áttekinteni, hogy a termékek piacra jutását illetően hogyan állunk a felkészültséggel, milyen változások várhatók, egyáltalán kell-e változásra számítani.

Az áruk piacra jutásának szabályait az **áruk szabad mozgása** fejezet tartalmazza. Erről a területről elmondhatjuk, hogy – csekély kivételtől eltekintve – a jogharmonizáció több éve teljes, és az intézményi rendszer működik. Megállapítható tehát, hogy a szabályok, követelmények, eljárások a gazdaság szereplői számára lényegében nem változnak.

A termékbiztonságot a többszintű szabályozás együttesen biztosítja: az ún. horizontális jogszabályok, a termékspecifikus jogszabályok, melyek régi és új megközelítésű irányelvek lehetnek, és kismértékben fennmaradnak még a tagországi nemzeti jogszabályok az EU által nem harmonizált területeken.

A műszaki szabályok nagyobb része a **régi megközelítés** elvén készült, ami teljes részletességű, esetenként szabványmélységű szabályozást jelent. Ilyen típusú szabályozást alkalmaznak elsősorban az élelmiszerek, gyógyszerek, közúti járművek, vegyi anyagok, metrológia területén.

Az 1985-ben bevezetett **új megközelítés elve** szerint viszont jogszabályi szinten, irányelvben az alapvető biztonsági, egészségvédelmi követelményeket írják elő, a részletes követelményeket, az alapvető követelmények teljesítésének megoldását pedig az ún. harmonizált európai szabványok tartalmazzák. Ezek a szabványok nem kötelezőek.

Az európai irányelvek harmonizációja

Az új megközelítés szerinti irányelvek hazai bevezetését az alábbi táblázat mutatja be.

Irányelv jelzete	Tárgya	Magyar rendelet
73/23/EGK	Kisfeszültségű berendezések	79/1997. (XII. 31.) IKIM
88/378/EGK	Játékok biztonsága	24/1998. (IV. 29.) IKIM-NM
89/106/EGK	Építési termékek	3/2003. (I. 25.) BM-GKM-KvVM
89/336/EGK	Elektromágneses összeférhetőség (EMC)	31/1999. (VI. 11.) GM-KHVM
89/686/EGK	Egyéni védőeszközök	2/2002. (II. 7.) SzCsM
90/396/EGK	Gázkészülékek	22/1998. (IV. 17.) IKIM
90/384/EGK	Nem automatikus mérlegek	19/1998. (IV. 17.) IKIM
92/42/EGK	Új melegvízkazánok	20/1998. (IV. 17.) IKIM
93/42/EGK	Orvostechnikai berendezések	47/1999. (X. 6.) EüM
90/385/EGK	Aktív beültethető orvostechnikai eszközök	
93/15/EGK	Polgári célú robbanóanyagok	191/2002. (IX. 4.) Korm. r.

(Folytatás a következő oldalon)

Az új megközelítés elvén mintegy 30 irányelv került eddig bevezetésre, melyek olyan széles termékköröket fednek le, mint például a villamos termékek, gépek, gázkészülékek, nyomástartó berendezések, építési termékek.

A **horizontális szabályozás** körébe tartozik az általános termékbiztonságról szóló irányelv, mely valamennyi fogyasztási cikkre vonatkozóan azt a követelményt fogalmazza meg, hogy csak biztonságos termék hozható forgalomba. Szintén általános érvényű horizontális jogszabály a **termékfelelősségről** szóló törvény, amely kimondja a gyártó felelősségét a hibás termék használatából eredő kár esetén.

Lényegében ez a jogi eszközrendszer biztosítja együttesen, hogy csak biztonságos termék kerüljön forgalomba, ill. használatba. A jogszabályok meghatározzák a követelmények mellett a szükséges eljárásokat, a megfelelőségigazolás módját, és utalnak a követelmények betartásával kapcsolatos állami felelősségre.

Az új követelményeknek való megfelelés természetesen nem egyenlő joganyag átvételével. Működő intézményi rendszer szükséges ehhez, valamint a rendszer szereplőinek technikai felkészültsége és információval való ellátottsága. Az intézményi rendszer legfőbb elemei: a szabványosítás, akkreditálás, vizsgáló- és tanúsító-szervezetek, kijelölés és notifikálás, valamint a piacfelügyelet. Rendkívül fontos továbbá a gazdaság szereplőinek megfelelő információval való ellátása, és ebben szintén jelentős az állam felelőssége.

(Az európai irányelvek harmonizációja táblázat folytatása)

Irányelv jelzete	Tárgya	Magyar rendelet
94/9/EK	Robbanásveszélyes környezetben alkalmazott berendezések (ATEX)	8/2002. (II. 16.) GM
94/25/EK	Szabadidős vízi járművek	2/2000. (VII. 26.) KöViM
95/16/EK	Felvonók	108/2001. (XII. 26.) Korm. r.
87/404/EGK 97/23/EK	Egyszerű nyomástartó edények Nyomástartó berendezések	9/2001. (IV. 5.) GM
98/37/EK (89/392/EGK)	Gépek biztonsága	21/1998. (IV. 17.) IKIM
98/79/EK	Laboratóriumi diagnosztika	8/2003. (III. 13.) ESzCsM
99/5/EK	Rádió- és távközlési végberendezések (R+TTE)	3/2001. (I. 31.) MeHVM
2000/36/EK	Szállítható nyomástartó berendezések	8/2003. (II. 19.) GKM
2000/14/EK	Kültéri gépek zajkibocsátása	140/2000. (VIII. 8.) Korm. rend. 29/2001. (XII. 23.) KöM-GM
96/48/EK	Nagy sebességű vasút	9/2002. (II. 6.) GKM
2000/9/EK	Drótkötélpályák	26/2003. (IV. 28.) GKM
96/98/EK	Tengerhajózási berendezések	11/2002 (II. 6.) KöViM
2001/16/EK	Hagyományos vasúti rendszer	
94/62/EK	Csomagolás és a csomagolási hulladék	94/2002. (V. 5.) Korm. rendelet

A új megközelítésű irányelvek harmonizációja 1997 és 2003 között megtörtént, ezen belül is a legfontosabb ipari termékekre vonatkozó szabályozás ezen időszak első felére esik, és a harmonizált magyar jogszabályok 1997–2000 óta hatályban vannak. Egyes területeken több fokozat-

ban került bevezetésre az európai szabályozás, ilyen például az építési termékek, az egyéni védőeszközök területe. A táblázatban a jelenleg érvényes, illetve a csatlakozással hatályba lépő jogszabály jelzete szerepel.

A horizontális irányelvek, rendeletek és határozatok harmonizációja szintén teljes volt 1999 végéig, amint ez az alábbi összeállításból látszik.

Irányelv jelzete	Tárgya	Magyar rendelet
85/374/EGK	Termékfelelősség	1993. évi X. tv. a termékfelelősségről
92/59/EGK 2001/95/EK	Általános termékbiztonság	1997. évi CLV. tv. a fogyasztóvédelemről 79/1998. (IV.) Korm. rend.
93/465/EGK	Globális megközelítésről szóló határozat: a megfelelőségértékelési modulokról és a CE jelölés használatáról	208/1999. (XII. 26.) Korm. rendelet
339/93/EGK	Rendelet a harmadik országból importált termékek ellenőrzéséről	79/1998. (IV.) Korm. rendelet
98/34/EK	Információ a műszaki jogszabályokról és szabványokról	Korm. rendelet előkészületben

Szabványok, szabványosítás

A műszaki szabályozásban és különösen az új megközelítésű irányelvek harmonizációjával kapcsolatosan jelentős szerepet játszik a szabványosítás. Az európai szabványok száma mintegy 14 ezer, évente ezernél több új szabvány készül. A szabványok alkalmazása alapvetően nem kötelező, csak célszerű.

Az európai szabványok körében kitüntetett szerepük van az ún. harmonizált szabványoknak. A harmonizált szabvány fogalma az új megközelítéshez kötődik, és azon szabványok körét jelenti,

amelyeket adott irányelvekhez dolgoztak ki. A harmonizált szabványoknak való megfelelés esetén ugyanis vélelmezhető, hogy a termék megfelel az irányelv alapvető biztonsági előírásainak. A harmonizált szabványok száma kb. 3000, különösen sok szabvány készült a villamos termékekhez, a gépekhez, nyomástartó berendezésekhez.

Az új megközelítésű irányelvek közvetlen szabványhivatkozást nem tartalmaznak, a harmonizált szabványok listája külön közleményben jelenik meg. Az ún. régi közelítésű irányelvekben

azonban gyakori a szabványok jelzettel való behívása, különösen termékcsoportok azonosítása, vizsgálati módszerek megadása céljából. A magyar rendeletek az európai irányelvekkel azonos módon alkalmazzák a szabványokat.

2003 januárjától a Magyar Szabványügyi Testület tagságot nyert az európai szabványosító szervezetekben (CEN, CENELEC, ETSI). Ez új kötelezettségekkel és jogokkal jár. Az MSZT köteles az európai szabványokat nemzeti szabványként bevezetni, részt vesz a szabványalkotásban, így lehetőség van a nemzeti érdekek képviselésére. Kötelezettség továbbá az új, tisztán nemzeti szabványok bejelentése (notifikációja).

Megfelelőségértékelési eljárás

A termékek megfelelőségértékelési eljárásait az ún. Globális Megközelítés (93/465/EGK határozat) foglalja rendszerbe, A–H modulok szerinti felépítésben. A megfelelőségértékelési eljárásokat a termék alkalmazásában rejlő kockázattól függően határozza meg. A modulok a gyártói megfelelés igazolásától (A modul) a típusvizsgálatig (B modul), illetve a gyártás teljes körű minőségbiztosításáig (H modul) terjednek. Az új megközelítés szerinti irányelvek meghatározzák, hogy adott termékeknél mely modulokat, illetve kombinációkat kell alkalmazni.

Az uniós szabályozás alapján a termékek jelentős része a gyártó megfelelőségértékelése alapján forgalomba hozható, nem kötelező független vizsgáló-tanúsító szervezetet igénybe venni. Ide tartoznak a villamos termékek, a gépek nagy része, a szabványok szerint gyártott játékok, az építési termékek egy része, az elektromágneses kompatibilitás. Ez egyrészt megkönnyíti a megfelelőség-tanúsítási eljárást a gyártók, az importőrök, illetve a forgalmazók számára, ugyanakkor azonban maguknak kell teljes felelősséget vállalniuk azért, hogy termékeik megfelelnek minden biztonsági követelménynek. Forgalomba hozatal előtti harmadik fél által végzett típusvizsgálatot és tanúsítást csak a nagyobb kockázatú termékekre (pl. gázkészülékek, nyomástartó berendezések, ún. veszélyes gépek, robbanásveszélyes környezetben alkalmazott berendezések) írják elő az irányelvek. Az ilyen nagyobb kockázatú termékek esetén a típusvizsgálat mellett minőség-irányítási rendszer működtetését is igazolni kell.

Az egyes rendeletekhez a kijelölési eljárás keretében kerülnek meghatározásra a megfelelő felkészültségű tanúsító szervezetek. A kijelölt szervezeteket rendelet szerinti bontásban a felelős tárca honlapján lehet megtalálni. A csatlakozással a kijelölési eljárás kiegészül a bejelentéssel (notifikálás), vagyis a tagállam bejelenti az Unió számára azokat a nemzeti tanúsító szerve-

zeteket, amelyek az egyes irányelvekhez kapcsolódó tanúsítási feladatokat elláthatják. A notifikált szervezetek regisztrációs számot kapnak, listájukat közzéteszik az Unió hivatalos lapjában. A bejelentett (notifikált) szervezetekért mindig a bejelentő tagállam vállal felelősséget.

Annak érdekében, hogy a csatlakozás időpontjától már magyar szervezetek is végezhesenek tanúsítást, illetve magyar termékek jogszerűen, magyar tanúsítvánnyal kerülhessenek az európai piacra, január végével a magyar kormány közel 20 hazai tanúsítót notifikált az európai Bizottságnak.

A CE megfelelőségi jelölés alkalmazása

Az új megközelítés szerinti irányelvek által szabályozott termékeket, és csakis azokat, piacra helyezés vagy üzembe állítás előtt CE jelöléssel kell ellátni. Ez jelzi a hatóság számára a követelményeknek való megfelelésüket. A CE jelölés alkalmazása azonban nem elegendő, szükséges, hogy a gyártó vagy annak meghatalmazott képviselője **megfelelőségi nyilatkozatot** állítson ki, továbbá el kell készítenie a **műszaki dokumentációt** is, annak alátámasztására, hogy a terméke a követelményeknek megfelel.

Figyelembe kell venni azt is, hogy sok termékre egyidejűleg több irányelv is vonatkozik, bármely gépre például a gépek biztonsága, a kiefeszültségi irányelv és az EMC szabályozás egyaránt hatályos. Ilyenkor a CE jelölés valamennyi irányelvnek való megfelelést igazolja.

Abban az esetben, ha a termék a gyártó saját megfelelőségértékelése alapján forgalomba hozható, elegendő a CE jelölés feltüntetése. Ha a jogszabály szerint kijelölt szervezet tanúsítására van szükség, a CE jelölés mellett szerepelnie kell a tanúsító szervezet regisztrációs számának is.

A megfelelőségi jelölésre vonatkozó hazai szabályozást a 208/1999. (XII. 26.) Korm. rendelet valósította meg, amely átmeneti rendelkezésként előírta a H jelölés alkalmazását abban az esetben, ha a termékre kijelölt tanúsító szervezet bevonását írja elő a vonatkozó rendelet. Ez a szabályozás a csatlakozással hatályát veszti, a H jelölés megszűnik.

A gyártó vagy meghatalmazott képviselője viseli a végső felelősséget a termékért, és ő felelős a termék CE jelöléssel történő ellátásáért. A gyártónak kell igazolnia, hogy a termék megfelel a vonatkozó irányelv biztonsági előírásainak. Ennek módja: megfelelőségi nyilatkozat, műszaki dokumentáció.

A megfelelőségi nyilatkozatnak az alábbi információkat kell tartalmaznia:

– a termék azonosítása,

- a gyártó és/vagy meghatalmazott képviselőjének azonosítása,
- hivatkozás az irányelv(ek)re,
- hivatkozás a szabvány(ok)ra és/vagy egyéb műszaki dokumentumokra,
- az eljárásba bevont kijelölt vizsgáló és tanúsító szervezet neve és címe, szükség szerint,
- a gyártó vagy annak meghatalmazott képviselője nevében aláírásra jogosult, azonosítható személy aláírása,
- dátum.

A **műszaki dokumentációnak** az alábbiakat kell tartalmaznia:

- a termék azonosítása,
- a gyártó azonosítása,
- a termék műszaki leírása,
- tervrajzok, szükség szerint,
- vizsgálati jegyzőkönyvek, eredmények,
- telepítési útmutató, szükség szerint,
- felhasználói kézikönyv, szükség szerint.

A megfelelőségi nyilatkozatot és a műszaki dokumentációt általában bármely tagállami nyelven el lehet készíteni, kivéve, ha a konkrét jogszabály másképp rendelkezik. Azokat a dokumentumokat viszont, amelyek a fogyasztó, illetve a felhasználó számára készülnek (használati, kezelési, karbantartási utasítások), annak az országnak a nyelvében kell elkészíteni, ahol forgalomba hozzák a terméket. A megfelelőségi nyilatkozatot és a műszaki dokumentációt az utolsó termék gyártását követő 10 évig meg kell őrizni, és a piacfelügyeleti hatóságnak kérésre be kell mutatni.

Piacfelügyelet

Az európai követelményeknek való megfelelés egyik legfontosabb eszköze a piacfelügyelet hatékonyságának javítása. Érthető ez, ha meggondoljuk, hogy az Uniónak egy közös piaca van, amelyen belül az áru szabadon mozoghat. Ezért nagyon fontos, hogy ha a veszélyes, nem megfelelő termékeket bármely tagállam piacán felfedezik, erről a többi tagállamot is haladéktalanul értesítsék.

Ennek érdekében ki kell alakítani egy hatékony felügyeleti rendszert és jó együttműködést a hatóságok között országon belül és közösségi szinten.

Magyarországon a piacfelügyeleti tevékenység koordináló szerepét a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség (FVF) látja el, illetve az ipari felhasználású termékek, azaz nem fogyasztási cikkek esetén a Magyar Műszaki Biztonsági Hivatal. A többi piacfelügyeleti hatóság köteles az észlelt nem megfelelő termékekről informálni a többi hatóságot, és az FVF által kezelt információk rendszeren keresztül értesíteni az uniós hálózatot (RAPEX rendszer).

A magyar felügyeletek saját területükön ellátják a piacfelügyeleti feladatokat, így a fogyasztási cikkek területén az FVF, az ipari felhasználású termékek esetén a Magyar Műszaki Biztonsági Hivatal, a Magyar Bányászati Hivatal, a munkabiztonság területén az OMMF, a mérésügyben az OMH, a távközlésben a HIF, egészségügyben az ÁNTSZ, és kapcsolódik a rendszerhez a VPOP is, mivel az Unió kívülről jövő termékek ellenőrzésénél, a veszélyes termékek bejutásának megakadályozásában meghatározó szerepe van.

Milyen változásokra lehet számítani?

A csatlakozással várható változások, amint a bevezetőben is hangsúlyoztuk, nem jelentősek, mivel a jogharmonizáció és az intézményi rendszer átalakítása több éve megtörtént. Így a jogalkalmazó gazdasági szereplők számára inkább egyszerűsítés várható.

- Megszűnik az átmeneti időszakra létrehozott, az ipari termékek és tanúsítások kölcsönös elfogadásáról szóló, 2001-től a csatlakozásig érvényes PECA megállapodás.
- Megszűnik a CE megfelelőségi jelölés mellett átmenetileg bevezetett H megfelelőségi jelölés.
- A kijelölt magyar tanúsító szervezetek bejelentett, notifikált szervezetek lesznek az EU-ban, azaz magyar szervezet tanúsítványával piacra helyezhető a termék az európai tagállamokban.
- Teljesen megszűnik a különbség a hazai piacra vitel és az európai piacra való szállítás feltételei között, a feltételek és eljárások azonosak. Az áruk szabad áramlása elve alapján a termék, ami forgalomba került a hazai piacon, szabadon mozoghat a tagállamok között.

További változás, hogy hozzá kell szokni a korábban gyakoribb váltásokhoz, a változások rugalmas követéséhez. Teljes átdolgozás alatt áll az Unióban több, alapvetőnek tekinthető irányelv, mint a villamos termékekre vonatkozó ún. kifestültségi irányelv, a gépek biztonsága, az EMC és a játékok biztonsága irányelv. Közel áll a megjelenéshez a mérőműszer-irányelv (MID), amely az új megközelítés elvén 12 műszertípust szabályoz, és kivált majd 12 régi közelítésű és igen régi keletkezésű metrológiai irányelvet. A szabványok is igen nagy sebességgel követik egymást, az európai szabványosítás évente mintegy 1000–1500 új szabványt jelent meg.

Az uniós tagsággal tehát a követelmények rövid távon alapvetően nem fognak változni, és jelenleg a rendszer szereplői a követelmények teljesítésére felkészültek. A lehetőségek kibővülnek, ugyanakkor a piaci verseny nagyobb lesz, és valamennyi résztvevőnek fel kell készülnie a folyamatos tanulásra, technikai és tudásbeli fejlődésre.

Felmérés az új ISO 900X:2000 minőségirányítási rendszer bevezetésének magyarországi tapasztalatairól*

A Magyar Minőség Társaság a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium támogatásával a 2003. év folyamán felmérést végzett az ISO 900X:2000 szabványcsalád magyarországi bevezetésének fogadtatásáról, az új szabványra vonatkozó tapasztalatokról és véleményekről.

A felmérés készítése több okból is időszerű és indokolt volt. Elsősorban azért, mert a szabvány életbelépése óta ez a témakör élénken foglalkoztatta, sőt megosztotta a hazai gazdaság szereplőit. Ehhez járul még az is, hogy a magyar állam képviselőiben a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium évek óta jelentős támogatást nyújt a magyarországi szervezetek számára a minőségirányítási rendszerük kiépítéséhez, ill. fejlesztéséhez, ami ugyancsak indokolta e támogatás hatékonyságának vizsgálatát.

Társaságunk a feladatra szakmai szempontból felkészült, mert hosszabb ideje kiemelt figyelmet fordít a témakörre. Minőség Hét konferenciáinakon önálló szekcióban és egyéb rendezvényeinken évek óta foglalkozunk az irányítási rendszerek bevezetésének és fejlesztésének lehetőségeivel, gondoljaival, valamint az ISO-szabvány (és más közelítések) alapján kialakított rendszerekkel kapcsolatos kérdésekkel.

Az ISO 900X:2000 minőségirányítási szabványcsalád hazai bevezetésének tapasztalatait, a magyarországi bevezetés jellegzetességeit több szempontból is megvilágítva, eddig csak igen kevés tanulmányban dolgozták fel, ezért felmérése magyar viszonylatban nagyjából hézagpótló jellegű volt.

A felmérés módszere

Módszerünk alapja a kérdőíves felmérés volt, melyet kiegészítettünk interjúkkal és az irodalomból vett nemzetközi összehasonlítással.

Mintánk alapját a felmérés legfontosabb információforrásának tekintett szervezetek esetében a véletlenszerű válogatás saját adatbázisunkban szereplők közül, továbbá szakmai kapcsolataink képezték. (Adatbázisunk naprakészen tartalmazza az ISO 9001 szerint tanúsított hazai szervezetek adatait.)

A lényegesen kisebb számú tanácsadói, tanúsítói és menedzseri kör véleménye szakmailag figyelemre méltó, ezért úgy ítéltük meg, hogy véleményüknek – kisebb arányuk ellenére – hangot kell adni.)

A vizsgálatra vonatkozó tervezet kialakításkor feltételeztük, hogy a válaszadási hajlandóság a Y/N (igen/nem) kérdések feltétele esetén kedvezőbb, mint a szöveges kifejtést igénylő válaszoknál. A kérdőív megszerkesztésekor azonban lehetőséget biztosítottunk arra is, hogy a válaszadónak módja legyen szöveges értékelésre, ill. válaszadásra. Erre biztattuk is a kérdezetteket, és az észrevételeket felhasználtuk.

Kérdéseink a következő gondolatokra összpontosítottak:

- a folyamatközpontú megközelítés következményei,
- a felső vezetés szerepének növekedése,
- a nem közvetlenül termelő osztályok (pl. értékesítés, belső ellenőrzés) fogadókészsége,
- az új szabvány teljesítmény- és eredménycentrikussága,
- az elégedettség értékelése és figyelembevétele,
- összefüggések a dolgozói és vevői elégedettség között,
- összefüggések a célok–folyamatok–funkciók között,
- a tényeken, adatokon alapuló irányítás megvalósulása,
- a termelőreszlegek fogadókészsége,
- mennyire integrálódtak a folyamatok a vezetés mindennapjaiba,
- a szabványbevezetés ráfordításainak összhangja az elért eredményekkel.

Szakmai okokból több szektort szólítottunk meg. Valamennyi szektorban értelemszerűen azokra a kérdésekre fókuszáltunk, amelyeknél a legalaposabb ismeretek voltak feltételezhetőek.

Az érintettek köre az alábbi volt:

- A minőségirányítási rendszert bevezetett szervezetek, különös figyelemmel a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (GKM) pályázatán támogatást nyert szervezetek.

A pályázatok elbírálása során a minisztérium csak a feltételeknek megfelelő pályázatokat fogadta el, és vizsgálta a felkészítők megfelelőségét is. Ebből következően a pályázati támogatással bevezetett rendszerek szakmai szempontból megfelelőbbek voltak, ami a bevezetett összes rendszerről – tapasztalataink és információink szerint – nem állítható.

* A cikkben említett tanulmányok alapján készítette dr. Róth András.

– Tanácsadók és tanúsítók.

A tanácsadók és tanúsítók szembesültek első kézből azokkal a problémákkal, amelyek akár a szabvány nem megfelelő értelmezéséből, akár a vállalati speciális adottságokból adódtak.

– Menedzserek.

Igazolódott az a feltételezésünk, hogy a menedzserek hozzáállása, aktív részvétele alapvetően befolyásolja a bevezetés és a rendszer működtetésének sikerét. A véleményük a többi csoportnál mértékadóbb több kérdésre, pl. a rendszerbevezetés gazdasági megtérülésére vonatkozóan is.

A kérdőívek értékelése során a fenti csoportokat tovább bontottuk gyártóra, szolgáltatóra és mindkét tevékenységet végző szervezetre. Ezekben belül is az ágazatok szerint további bontást végeztünk, az ágazati sajátosságok feltárására.

A beérkezett válaszok számát és arányát a következő táblázat mutatja.

	Kiküldött	Beérkezett	A válaszolók %-os aránya
Szervezetek	1447	331	23
Tanácsadók	23	10	44
Tanúsítók	20	14	70
Menedzserek	20	6	30
Összesen	1510	361	24

A kiküldött és beérkezett kérdőívek aránya – valószínűsíthetően a célzott megkeresések következtében – egészében kedvező képet mutat. Célcsoportonként ugyan differenciáltan alakult a kép, de **egészében véve kedvezőbb adatokat mutat egyéb kérdőíves felmérésekhez képest.**

A válaszok értékelése

A válaszok azt jelzik, hogy a minőségirányítási rendszer bevezetésének fogadtatása – elsősorban a tudatformálás szintjén – kedvező, tapasztalataink pozitívak voltak. A minőségügyi szakemberek és a vezetés többsége a rendszert nem formálisan, hanem a piaci igények szerint vezette be, ill. hasznosította. A szervezetek kb. **harmadának** azonban a piacon való maradáshoz, vagy a pályázati kiírásból adódóan, tanúsítványra volt szüksége. A pályázati részvétel többletforráshoz juttatta a szervezetet, és ezzel hozzájárult a fejlesztéshez.

Mindezek ellenére csupán a megkérdezettek 60%-a ítélte a rendszer bevezetését megtérülő beruházásnak, a maradék veszteségesnek vélte a minőségügyi rendszer bevezetését és fenntartását.

Az új, eredményorientált szabvány bevezetése a vezetés és a tervezés kérdéseit a kor követelményeihez közelítette. Az ISO 900X:2000-es

szabványcsalád korszerű és alkalmas vezetési eszköznek bizonyult.

A rendszer és az üzleti siker közötti összefüggés a vevőorientált iparágakban nőtt érezhetően. A minőségirányítási rendszer bevezetéséből adódó finansiális előnyöket azonban a szervezetek nem mindig használják ki. A szabvány alkalmazásában rejlő lehetőségek alkotó módon történő hasznosítása ma még nehezen számszerűsíthető. Több szervezet pedig azt jelezte, hogy számukra a rendszer bevezetése nem hogy előnyöket nem hozott, de veszteséggel járt.

Itt jegyezzük meg, hogy a következtetések összegzése előtt az eredményeket összevetettük egy másik, korábban végzett, hasonló célú felmérés eredményeivel. Ezt az összehasonlítást – a megállapítások összemérésének elkerülése céljából – önálló pontban ismertetjük.

A vizsgált témakörök és ágazatok néhány fontos jellemzője

- **A vezetőség szerepe** – elsősorban a tudatformálás szintjén – mindenütt növekedett (a kérdőívek alapján a szolgáltatóknál a gyártóknál nagyobb mértékben).
- **A tényeken alapuló irányítás** mind a termelői, mind pedig a szolgáltatói szektorban hasonló értelemben változott (egyértelműen növekedett).
- A hagyományos (biztosítás) és az új minőségirányítás közti **kapcsolódás erős volt**, vagyis döntő többségben a meglévő rendszert fejlesztették (hatékonyabb bevezetés).
- **Az oktatás célirányosságát jónak tartották.**
- **A folyamatközpontú megközelítésnek kedvező hatása volt**, a rendszer érthetőbbé vált.
- **A dokumentációkészítés** kevesebb erőforrást igényelt, vagyis megítélése teljesítmény- és eredménycentrikusság szempontjából **javult** (elsősorban a gyártóknál).
- **A célok–folyamatok–funkciók–eredmények nyomon követhetősége kedvezően változott** (ebben a gyártók járnak élen).
- **A szervezetek vezetése és minőségirányítással foglalkozó része örült a legjobban az új szabványnak**, míg az ennek előnyeit nem élvezők a legkevésbé.
- **A vevői elégedettség figyelemmel kísérése és eredményeinek felhasználása magas szinten megvalósult.**
- **A dolgozói elégedettség figyelemmel kísérése és a tapasztalatok felhasználása szintén magas szintű volt** (különösen a szolgáltatóknál).
- **A ráfordítások és az eredmények közötti összhang egyenlege az esetek kb. 60%-**

ában volt pozitív (elsősorban a szolgáltatóknál). A nyereség vagy veszteség számszerűsítése azonban általában nem történt meg, és a vártnál több szervezet nem érezte a rendszer bevezetésének előnyeit. Ez egyben azt is valószínűsíti, hogy a GKM-, ill. a GM-támogatás hiányában a minőségirányítási rendszert vagy nem vezette volna be, vagy a bevezetést nem fejezte volna be.

- **Minőségi előrelépés valamennyi ágba jelentkezett** (inkább a szolgáltatóknál), míg a bevezetés önállósága alacsony szinten mozgott (vagyis főként tanácsadói támogatással történt).
- **A kérdőívek szerint igen magas a megelégedettségi szint a tanácsadói-tanúsítói munkával** (bár ennek ellentmondanak az interjúkban elhangzott vélemények: összefonódásokra, összeférhetetlenségre vonatkozó észrevételek. Véleményünk szerint ez az ellentmondás annak tulajdonítható, hogy a tanúsított szervezetek igyekeznek kerülni a potenciális konfliktusokat mind a tanúsítókkal, mind pedig a felkészítőikkel).
- A gyártók közül elsősorban a vegyipar, majd az építőanyag-ipar, az élelmiszeripar és a gépipar voltak aktívak. **Válaszaik alapján a piaci igények játsszák a döntő szerepet az új rendszer bevezetésében.**
- A szolgáltatók közül elsősorban az építőipar válaszolt, kissé lemaradva a közszolgálat, a kutatás és a számítástechnika, valamint az egyéb szolgáltatás. **Válaszaik hasonló tendenciát tükröznek: a vevők igényei döntő szerepet játszanak a minőségirányítási rendszer fejlesztésében.**

Az ISO 9001 bevezetését kiváltó okok

- A szervezetek egy jelentős része a piac megtartásának és bővítésének reményében vezette be a rendszert. Kezdetben főként az exportra termelő vállalatok kényszerültek a tanúsítás megszerzésére, már csak azért is, mert külföldi partnerük ezt megkívánta.
- A pályázatok esetében kíváncsi volt a tanúsítás. Ezért sok vállalat számára ez jelentette az ösztönzést a rendszer bevezetésére vonatkozóan.
- Kedvezően értékelték a GKM és elődje, a GM által kiírt támogatási pályázatokat, amelyek révén a bevezetés és felkészülés költségei mérsékelhetők voltak.
- Egyes szervezetek azért döntöttek a szabvány szerinti rendszer bevezetése mellett, mert versenytársuk, partnerük, anyacégük stb. megkezdte a rendszer bevezetését, vagy már bevezette a rendszert. Ebben az esetben a

kiváltó ok a versenytárshoz viszonyított szint-tartás volt.

- Végül a vállalati vezetők közül többen, főként a már eddig is sikeres vállalatok vezetői, gazdasági és hatékonysági előnyöket vártak a rendszer bevezetésétől.

Az ISO 9001 bevezetéséhez fűzött remények teljesülése

A vállalatok vezetőinek a rendszer bevezetéséhez fűzött reményei általában teljesültek. Ez fokozott mértékben igaz azokra a szervezetekre, ahol

- az ISO 9001:2000 szabványt vezették be, és figyelemmel voltak a 9004:2000 elvárásaira,
- jól felkészült legfelső vezetőjük vagy jó szakmai tudással rendelkező minőségirányítási vezetőjük van,
- szakmailag jól felkészült tanácsadó céget választottak.

Azoknak az eseteknek döntő többségében, ahol a szabvány szerinti rendszer nem hozta az elvárásokat, megállapítható volt, hogy:

- vagy túlzott reményeket fűztek a rendszer bevezetéséhez,
- vagy hibákat követtek el a bevezetés vagy a rendszer fenntartása során.

Az ISO 900X:2000 szabványcsaládot az elődjénél kedvezőbbnek tartják, részben a kisebb dokumentációs igény, részben pedig a rugalmassága és a folyamatos fejlesztési igény hangsúlyozása miatt.

A bevezetők elvárásai teljesülését azonban egyre kevésbé várják az önálló irányítási rendszerek (minőség-, élet- és vagyonsbiztonság, információ stb.) bevezetésétől, hanem az integrált irányítási rendszerek bevezetésétől és fenntartásától remélik, mert számukra várhatóan kedvezőbb erőforrás-gazdálkodást, kisebb ráfordítást és nagyobb hatékonyságot eredményez.

Az ISO 9000:2000 szabványcsalád megítélése és értékelése interjúk alapján

A szabványcsalád megítélésének feltárására és értékelésének megismerésére interjúkat készítettünk vállalati szakemberek, tanácsadók és tanúsítók körében, valamint összegyűjtöttük és összefoglaltuk az MMT 2002–2003. évi rendezvényein tartott előadásokon, vitákon elhangzott megállapításokat.

A főbb irányok a következőkben csoportosíthatók:

- A szakemberek egy része úgy véli, hogy az ISO 9001:2000 szabvány bevezetésével eleget tett mind a tényleges, mind pedig potenciális vevői

elvárásainak. A szabványt ezek többsége nem eszköznek tekinti a fejlesztés, jobbítás elősegítésére, hanem **mércének**, melynek elérése azt bizonyítja, hogy termékeik(?)¹ és rendszerük minősége jó.

- A szakemberek egy másik csoportja nem tartja az ISO 9000 szabványcsaládot megfelelőnek sem a rendszer fejlesztésére, sem pedig jobbításra. Túl merevnek minősítik mind a szabvány korlátait, mind pedig a dokumentációs követelményeket, és annak a meggyőződésüknek adtak hangot, hogy a TQM (Total Quality Management – teljes körű minőségmenedzsment) az egyedüli módszer a kiválóság felé vezető úton. E szakemberek szerint csupán az EFQM szerinti modell vagy az ehhez hasonló modellek (Deming Díj, Malcolm Baldrige Díj stb.) fogadhatók el.
- A szakemberek kisebb része arról van meggyőződve, hogy az ISO-szabvány előírásainak alkalmazása egy lépés a tökéletesítés felé vezető úton. Ezek a szabványcsaládot (különösen az ISO 9001 és 9004 kombinált alkalmazását) jól használhatónak és eredményes eszköznek tartják. Szerintük elsősorban a vállalat adottságai alapján, valamint erőforrásai ismeretében kell választ adni arra, hogy melyik úton induljon el a fejlesztés. Kis és közepes szervezetek esetén e szakemberek többsége az ISO szerinti fejlesztést tartja célszerűnek és hatékonyabbnak, nagyobb vállalatok esetén már célszerű mérlegelni, hogy a fejlesztés az ISO- vagy EFQM-moddellen alapulva induljon-e. A többség szerint az ISO-rendszerrel történő indítás javasolható. Ezt a véleményüket, többek között, arra alapozzák, hogy még az EFQM szerinti fejlesztést megvalósító hazai és külföldi vállalatok is az ISO 9000 szabványcsalád korábbi változatai alapján kezdték meg a rendszerük fejlesztését, és csak egy megfelelő szint elérése után vállalkoztak az EFQM szerinti fejlesztésre.

Elemzés az információk forrása alapján

A leírt vélemények forrásainak elemzése alapján érdekes megállapítások tehetők. **A vélemények bizonyos mértékben kapcsolatban vannak a szakembert alkalmazó szervezet érdeklettségével**, finansziális erőforrásainak többségét biztosító tevékenységgel.

A kisebb és közepes vállalatoknál dolgozó szakemberek, valamint a konzulens és tanúsító cégek

munkatársainak többsége véleményében az ISO-szabvány alkalmazhatóságának és kiválóságának adott hangot. Meggyőződésük szerint az ISO 9001 szabvány jelen formájában tartalmazza és kielégíti a fejlesztés megvalósításához szükséges valamennyi elvárást. A tanúsító és konzulens cégek munkatársainak egy része ehhez általában hozzáteszi, hogy ez a megállapítás csak az ISO 9004 szabvánnyal együtt fogadható el, egyedül az ISO 9001-re nézve erősen vitatható.

Az EFQM-rendszerben érdekelt (pl. a Nemzeti Minőségi Díjra pályázó) és e területen dolgozó hazai szakemberek jelentős része lebecsüli az ISO-szabványcsalád értékét, és szerintük csak a kiválóságmodellekkel biztosítható a fejlődés. Ezek a szakemberek figyelmen kívül hagyják, hogy a kis- és középvállalkozások egy jelentős része nem rendelkezik elegendő finansziális erőforrással a költségesebb és időigényesebb EFQM-modell szerinti önértékelésre és fejlesztésre.

A szakemberek harmadik, lényegesen kisebb, pénzügyi szempontból nem elkötelezett csoportja szerint az ISO-szabvány igazi értékét az adja, hogy egyrészt – a szervezet méretétől függetlenül – lehetőséget teremt a vállalati szervezet javítására, másrészt különböző fejlettségi szinten lévő vállalatok egyaránt alkalmazhatják. Ezek a szakemberek kiemelik, hogy az ISO 9004-ben található ajánlások és útmutató szerint a vállalati rendszer folyamatos fejlesztése, jobbítása biztosítható, ami ténylegesen a kiválóság irányába vezet.

Az ISO 9000 szabványcsalád megítélése tehát a szakemberek között is teljesen eltérő, és azt elsősorban annak a szervezetnek az érdekei határozzák meg, amely számára a szakember a tevékenységét végzi, vagy amelyben érdekelt. Feltételezhető tehát, hogy a szervezet anyagi érdekeinek megváltozása vagy állásváltozás esetén ezeknek a szakembereknek véleménye is változik, vagyis a vélemények jelentős része nem tekinthető függetlennek.

Összeférhetetlenséggel és etikával kapcsolatos kifogások

Hangot kell adni azoknak a nézeteknek és kifogásoknak, amelyekkel a felmérés során többször is szembesültünk. A véleményt nyilvánítók mind az ISO szerinti, mind pedig a Nemzeti Minőségi Díjra történő felkészítés és tanúsítás (értékelés) **rendszerét** kifogásolták.

Többen kifejtették, hogy a felkészítők és a tanúsítók az esetek egy részében összejátszanak.

¹ Még sok helyütt elterjedt vélekedés, hogy az ISO 9001 szabvány a termék minőségét határozza meg, ill. a szabvány szerinti tanúsítás csupán a jó minőségű termék gyártásával érhető el.

Többször ugyan formálisan két különböző szervezet végzi el a felkészítést, illetve a tanúsítást, de még az is előfordul, hogy még erre sem ügyelnek, és a felkészítésért és a tanúsításért névlegesen is egyazon szervezet felelős. A szakemberek ezért gyakran megkérdőjelezték a tanúsítás értékét. Az összeférhetlenségre vonatkozóan többen azt is példának hozták fel, hogy a hazai akkreditáló szervezet legfelső vezetésében (pl. az elnök személyében) is összeférhetlenség tapasztalható.²

Többen kifogásolták, hogy a konzulens cégek egymással szemben sem követnek etikus magatartást, és más cégek meglévő ügyfeleit nem mindig tisztességes eszközökkel próbálják átcsábítani.

Véleményük szerint a tapasztalt **összeférhetlenségeknek a tanúsítás értékvesztési folyamatában igen nagy szerepük van.**

Összevetés egy korábbi felméréssel

A Menedzsment Fórum Kft. 2002. szeptember-október hónapban „A minőségirányítás helyzete és megítélése Magyarországon” címmel végzett felmérést. Ennek célja – az összefoglaló szerint – a hazai minőségi kultúra felvázolása volt. Arra igyekeztek válaszolni, hogy „elsajátították-e a hazai piacon azt a minőségorientált politikát, ami nélkülözhetetlen a sikeres üzletvitelhez?! Valóban elkötelezettek-e a vállalatok és a felső vezetés a minőségirányítás felé, vagy egyszerűen egy nyugati igények által diktált kényszerről van szó, egy újabb papírról az irodák falán és a névjegyeken?”

Mínt hogy a felmérés tárgya sok tekintetben rokon az általunk végzett, igyekeztünk bemutatni e dolgozat vezetői összefoglalója alapján a közös témák megállapításait, már csak azért is, mert ezek részben megerősítik, részben kiegészítik, részben árnyalják a mi felmérésünkbelől lezűrhető megállapításokat. Eszerint:

- A multinacionális cégek által meghonosított szemléletet a hazai leányvállalatok, illetve a hozzájuk kapcsolódó beszállítói kör tette első sorban magáévá.
- A minőségirányítási rendszerekkel kapcsolatban sok minőségügyi vezető még mindig nem a működés optimalizálását, a hatékonyabb folyamatszervezést, a minőség folyamatos fejlesztését hangsúlyozta.
- Az ISO-minősítéssel rendelkező cégek harmada a tanúsítványra mint szükséges dokumentumra tekint. A cégek szerint az auditálás a pályázatokon való induláshoz szükséges, ezáltal biztosítja a prosperitást. Ezt igazolja egy

másik kérdésre adott válaszoknak alig több mint kétharmada, mely úgy vélte, hogy a minőségügyi rendszer hozzájárult a cég hatékonyságának növeléséhez.

- A minőségügyi átlagos helyzetét tízes skálán mutató Minőségügyi Átlagindex 6,3 pont lett a magyarországi cégek minőségügyi vezetőinek értékelése alapján. Nem sokkal lett magasabb a felső vezetés elhivatottságát tükröző korrigált index, a Felső Vezetői Minőségügyi Index amely 6,8-es értéket mutatott.
- Számos problémáról beszámoltak a minőségügyi vezetők az ISO 9000-es rendszerek kapcsán. Ezek egy része felveti a vezetési ismeretek, képességek hiányosságát is. Így sok helyen még mindig nem történt meg a minőségügyi kultúra elsajátítása. A vezetők rövidlátása miatt más operatív szintű dolgok kapnak prioritást, miközben a minőségirányítási rendszer még mindig „mostohagyerek”, és nem igen foglalkoznak vele. Operatív szinten a túlzott dokumentálásból adódó problémákat emelték ki.
- A minőségügyi rendszer megléte és alkalmazása a külföldi partnerek számára fontos, a magasabb értékelés mögött főként nyugat-európai, illetve tengerentúli partnerek állnak, míg a kelet-európai régióban, hozzánk hasonlóan, nincsenek komoly gyökerei a minőségkultúrának.
- Ami a minőségügyi rendszer kiépítésének költségeit illeti, mivel a vállalatok nagyobbik hányada (74%) élt a pályázat nyújtotta lehetőségekkel, ezért a minőségirányítási rendszer bevezetése túlnyomó többségüknek nem jelentett nagy anyagi megterhelést. Azon kisebb vállalatok, vállalkozások esetében viszont, melyek ügyfeleik nyomására vezették be a minőségirányítási rendszert, a beruházás már jóval megterhelőbb volt.
- A rendszerek működtetésére fordított pénz meglehetősen erősen függ a cégek méretétől. A vállalatok 57%-a a fenntartásra nem fordít külön költséget. Erre számos magyarázattal szolgáltak a megkérdezettek. Sok helyen a tanúsítvány megszerzésekor a vállalat nagyobb beruházásokat hajtott végre, és nem tartják fontosnak a minőségügyre történő folyamatos költségráfordítást. 43% folyamatosan számol a minőségügyre fordított kiadásokkal. Ebbe a kategóriába főként nagyobb vállalatok esnek, valamint olyan cégek, melyeknél folyamatos termékfejlesztés, -bővülés mellett vagy profiltól adódóan elengedhetetlen a minőségirányítás költségtényezőinek szem előtt tartása.

² Az összeférhetlenségre vonatkozó észrevételeket a szakemberek csak nevük elhallgatása, vagyis titoktartási kötelezettségünk vállalása mellett adták.

Következtetések

- A minőségirányítási rendszerek bevezetésének támogatása hozzájárult ahhoz, hogy Magyarországon nagyobb a rendszert működtető vállalatok aránya, mint ez az ipari fejlettségünk alapján elvárható. A minőségfejlesztési koncepció megvalósításának eredményes eszköze az a támogatás, amelyet a pályázó szervezetek a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, illetve jogelődje által kiírt pályázatok keretében nyerhettek el. Az ISO-szabvány bevezetési költsége a vállalatok nagyobbik hányadának azért nem jelentett jelentős anyagi megterhelést, mivel éltek a pályázatok nyújtotta lehetőséggel.
- A támogatás összege különösen a kisebb vállalatok esetében jelentett nagy segítséget a minőségirányítás bevezetésében. (Az állami támogatásban nem részesültek körébe elsősorban olyan szervezetek sorolhatók, amelyek huzamosabb ideje működtették minőségbiztosítási rendszerüket, illetve azok a vállalatok, amelyek presztízssokokból önerőből finanszírozták kiadásait.)
- A minőségirányítási rendszer bevezetését csupán a vállalatok 60%-a ítélte nyereségesnek. Feltételezhető, hogy ezek többsége pályázatok elnyerése révén támogatásban részesült.
- A tanulmányt készítő szakemberek meg vannak arról győződve, hogy mind az ISO 9001 alapján kiépített és az ISO 9004 szerint továbbfejlesztett minőségirányítási rendszerek, mind pedig a kiválóság irányába történő fejlesztés

- (Nemzeti Minőségi Díj, EFQM-modell, Malcolm Baldrige Díj, Deming Díj stb.) a vállalati szervezet fejlődését eredményezik. Lényegesnek tartják a fejlesztési célkitűzéseknek és eszközöknek a vállalati specialitásokat figyelembe vevő meghatározását.
- Az auditorok képzésében erősíteni kell az egységes szemlélet és munkamódszer kialakítását.
- Tovább kell keresni a tanúsítók pártatlanságának és függetlenségének erősítésére szolgáló eszközöket az auditálás tekintélyének növelése, az összefonódások és összeférhetlenségek megszüntetése céljából.
- A támogatások kiírása során célszerű az integrált rendszerek (ISO 9001, ISO 14001, ISO 17799, HACCP stb.) kiépítését fokozott mértékben figyelembe venni.
- Támogatással kellene ösztönözni az ISO 9001:2000-es bevezetése utáni továbbfejlesztést (vagy a 9004:2000, vagy az EFQM-modellt, esetleg a kettő kombinációját).
- Kedvezményekkel kellene támogatni a tréningek, folyamatos menedzsmenttréningek, auditortréningek szervezését. Különösen a vezetői támogatottság növelését lenne célszerű szorgalmazni (többek között folyamatos oktatással, képzéssel és informatikailag támogatott dokumentációs rendszerrel).
- Főként a kisvállalkozások támogatása céljából hasznos lenne gyűjtemények és példatár kiadása.



EU-csatlakozás és környezetvédelem

– Tóth Gergely* –

Az európai uniós csatlakozással kapcsolatos kommunikáció egyik leggyakrabban emlegetett fogalma a környezetvédelem. Legtöbbünknek nehezen betartható jogszabályok, hatalmas költségek és az esetleges támogatások mellett komoly lemaradások jutnak eszünkbe róla. A cikk azt a kérdést feszegeti, vajon tényleg ilyen sötét-e a zöld, vagy lehet vidámabb árnyalatú is? A válaszban nagy segítséget nyújt egy nemrég lezárult projekt, *Az ablakon bedobott pénz* eredményeinek bemutatása. A cikk állítása szerint „az EU-felzárkózás környezetvédelmi költségeivel szemben azokat legalább elérő, de akár háromszorosan is meghaladó megtakarítások állnak”.

Lássunk először két vélekedést:

„A környezetvédelem sok pénzbe kerül. Megpróbálhatnánk ugyan kevésbé szennyezni, de akkor lemaradnánk a versenyben.”

„A környezettudatos működés megtérül a költségek csökkenésén és a jobb piaci pozíción keresztül, azaz gazdaságilag is indokolt.”

Melyik vélekedés igaz? Valószínűleg mind a kettő, de hogy ezt a látszólagos paradoxont megértsük, vizsgáljuk meg először egy kissé részletesebben a két kijelentést.

A „több környezetvédelem” több pénzbe kerül
 „Nyolcszázmilliárdos lemaradás a szennyvíztisztításban”¹; „456 milliárd forint beruházás kell

* A szerző PhD közgazdász, a KÖVET ügyvezető igazgatója.

¹ Internetes újsághír: www.magyarorszag.hu a kormányzati portálon. Leolvasás időpontja: 2003. március 6.

a magyar vállalatok IPPC²-konformmá tételéhez” Az ehhez hasonló hírek adják meg a fenti vélekedés alapját. A logikus gondolatmenet a következő:

- Az **EU-csatlakozás** szükséges: ez azon ritka kérdések közé tartozik, amelyben alapvetően a jobb- és baloldali pártok is egyetértenek.
- Magyarország „fejletlenebb” az EU-országok többségénél, ezért a **felzárkózás** elengedhetetlen.
- A felzárkózás fontos területe a **környezetvédelem**, ez nem lehet a **csatlakozás gátja**.
- A környezeti felzárkózás fő eszköze az **EU-konform jogszabályok** minél gyorsabb átvétele, az ún. erőltetett menet.
- A jogszabályok átvételének bizony költsége is van, ez az **EU-csatlakozás ára**, de ezt az **EU-támogatásokkal** kompenzálja.

Nevezük ezt *sodródó gondolkodásmódnak*.

Nézzünk egy tipikus újsághírt, ami a GKI Gazdaságkutató Rt. felmérését foglalja össze:³ „2002 és 2005 között csaknem 2500 milliárd forintot költ a gazdasági szféra környezetvédelmi kiadásokra. ... Ennek elsődleges oka az, hogy a vállalatok a fejlesztések nélkül nem maradhatnak piaci szereplők az Unióban. ... A hatalmas összeg felét az állandó környezetvédelmi költségek teszik ki, a másik ötven százalék azonban új zöld befektetés lesz – derül ki a GKI Gazdaságkutató Rt. környezetvédelmi tárca megbízásából készített felméréséből. ... A kilencszáz válaszó vállalat adatai – meglepően – azt mutatják, hogy a társaságok évi 14–17 százalékkal, vagyis az általános termelési-növekedési rátákat felülmúlóan költenek majd többet az elkövetkező időszakban környezetvédelemre. Ennek oka elsősorban az, hogy jó néhány szektorban, többek között a vegyiparban és a feldolgozóiparban tevékenykedők csak környezetvédelmi minősítések birtokában maradhatnak piaci szereplők az uniós piacon – mutatott rá a GKI vezetője, Vértes András. A környezetvédelmi beruházások üteme valószínűleg évi 12 százalékkal bővül, ez annyit jelent, hogy 2005-ig összesen 660 milliárd forintot fektetnek be a cégek. Vértes hozzátette, a fejlődés üteme a

nélkülözhetetlen beruházások elvégzése után várhatóan alábbhagy, ám a fenntartás és üzemeltetés várhatóan magas szinten stabilizálja majd a környezetvédelmi kiadásokat. ... A felmérés szerint a kiadások kilencven százalékát önerőből finanszírozzák majd a cégek, a fennmaradó tíz százalékon a hitelek, az állami és nemzetközi támogatás osztozik. A vállalatok többsége úgy gondolja, hogy 2005-re környezetvédelmi szempontból is megfelel majd az uniós előírásoknak.”

Eddig az újsághír, amiből nem esne nehezünkre többtucatnyit idézni az utóbbi évek főáramú sajtójából. Talán nem kell külön részletezni, hogy az ilyen felmérések jól igazolják az ágazattá degradált környezetvédelem (különálló minisztérium az állami politikákba integráltság helyett, a szennyezés utólagos ártalmatlanításában érdekelt szakcégek) létjogosultságát, egyre nagyobb üzleti lehetőséget biztosítva a környezet megóvását csak üzletnek tekintő vállalkozóknak.

A „több környezetvédelem” kevesebb pénzbe kerül

A *sodródó gondolatmenet* és a médiában napi rendszerességgel elejtett milliárd forintos költségek miatt a hazai vállalatok, vállalkozók a környezetvédelmet általában kényszerként élik meg, az ennek való megfelelést pedig nagy költségtételnek gondolják. Bár a vállalatok és vállalkozások környezettudatosabb működése néha valóban kényszer és költségtényező, előnyei messze meghaladhatják a hátrányait. Ha nem csak a ránk zúduló jogszabályokra reagálunk, hanem megpróbáljuk saját érdekünkben a környezeti hatásokra jobban figyelve működtetni vállalkozásunkat, azt idegen szóval „proaktív” megközelítésnek nevezzük. Az ilyen megközelítés – a szigorodó jogszabályi és piaci feltételeknek való hosszú távú megfelelés mellett – számtalan rövid távú előnyt hozhat.

A keletkező hulladékot, szennyezést, az elpazarolt hőt egyszer meg kellett vásárolnunk alapanyagként vagy energiaként. Az anyagfelhasználás, energia- és vízfogyasztás ésszerűsítésével, újrahasznosítással csökkenthetjük a költségeket, és további megtakarítási lehetőségeket

² Az IPPC a 96/61/EC Tanácsi Rendelet közkeletű neve (pontos megnevezés: Council Directive 96/61/EC of September 1996 concerning integrated pollution prevention and control). A jogszabály célja az ipari szennyezés megelőzése, fő eszköze a legjobb rendelkezésre álló technikán (BAT – best available techniques) alapuló egységes környezetvédelmi engedélyek kiadása. A BAT betűszóból a *legjobb* a környezeti szempontból leghatékonyabbat, a *rendelkezésre álló* – a gazdaságilag és műszakilag megvalósítható – lehetőséget, a *technika* mind a technológiát, mind annak tervezését, üzemeltetését, szétszerelését, az üzem irányítását jelenti. Az egységes engedélyek kiadása új üzemek esetében a direktíva bevezetésétől kezdve, meglévő egységeknél pedig 8 éven belül kötelező. Az említett szám egy 2003. szeptember 30-án megrendezett szakmai (REC-EMLA: PRTR) konferencián hangzott el, korábbi felmérések becsléseinek felső határa eléri az 1700 milliárd forintot. Hangsúlyozandó, hogy a beruházási költségek nem csak az IPPC bevezetéséből erednek, gyakorlatilag magukba foglalják a szinte teljes magyar ipar és néhány mezőgazdasági ágazat teljes technikai korszerűsítését, valamint a hulladékprobléma komplett megoldását.

³ Internetes újsághír: www.magyarorszag.hu a kormányzati portálon. Leolvasás időpontja: 2003. április 8.

tárhatunk fel. A legkönnyebben azonosítható, legkisebb beruházással járó és leggyorsabban megterülő környezetvédelmi intézkedéseket nevezzük „alacsonyan csüngő gyümölcsöknek”.

A kevesebb és kevésbé veszélyes hulladék, szennyvíz, légnemű kibocsátás nemcsak a környezetet terhelő kevésbé, de lezoritja a bírságokat, díjakat, tisztítási és ártalmatlanítási kiadásokat is. Egy 1999-ben lefolytatott felmérésünk keretében azt is vizsgáltuk, vajon a „több környezetvédelem – kevesebb kiadás” tételt alátámasztják-e a környezet tudatosabb vállalatok. A lekérdezés időpontja elavulttá tehetné az eredményeket, de frissebb adatok alapján a különbség valószínűleg tovább erősödne a két csoport között. A két csoportot a környezetközpontú irányítási rendszereket (KIR, pl. ISO 14001) csak hírből ismerők, illetve az ISO 14001 tanúsított cégek alkották. Mint látható, a KIR-t már megtapasztalt cégek sokkal inkább úgy gondolják, hogy a környezettudatos vállalatirányítás csökkenti – s nem növeli – költségeiket, s az előny elsősorban nem a kevesebb bírságból, hanem az ún. ökohatékonyaságból ered.

Az ellentét feloldása

Két – felmérésekkel is alátámasztott – gondolatmenetet láthatunk, amelyek egyikében sincs alapunk kételkedni, eredményükben ugyanakkor ellentétes üzenetet sugallnak. Hol hát az igazság?

Pataki György doktori értekezésében⁵ vállalatoknál készített mélyinterjúkkal tárta fel a vállalati zöldülést motiváló „toposzokat”, azaz olyan témákat, amik leginkább uralkodónak tekinthetők a gyakorló szakemberek szavaiban, gondolkozásában.⁶

A talált és hiányzó témákból csak egyet-egyet emelnék ki: „EURÓPAIVÁ VÁLÁS – A szélesebb társadalmi-politikai közeg EU-diskurzusa a zöldülés történeteiben ugyancsak föltűnik, és fontos viszonyítási, illetve legitimációs forrásul szolgál. Sok vállalatnál a zöldülés maga egyfajta »civilizálódási folyamat«, mellyel a »fejlett és korszerű Nyugathoz csatlakozunk«. Az EU és a

		Ipar egésze	Tanúsítottok
Költség ▼	Hatékonyabb energia és erőforrás használat	50%	67%
	Kevesebb bírság	31%	37%
	Alacsonyabb ártalmatlanítási költségek	30%	50%
Bevétel ▲	Környezetbarát termékek	12%	10%
	Könnyebb bejutás az exportpiacokra	26%	50%
Stratégiai előnyök	Javuló nyilvános megítélés	24%	70%
	Alkalmazottak motivációja, azonosulása	20%	62%
	Előírások könnyebb teljesítése	25%	70%
	Átlagosan érzékelt előnyök	27%	53%

Az elkönyvelt előnyök: Egy, hazai termelő cégek körében végzett felmérés többek között a környezettudatos vállalatirányítás előnyeiről érdeklődött 344, reprezentatíván kiválasztott ipari vállalatnál és vállalkozásnál és 40 ISO 14001 tanúsított cégnél. A táblázat az előnyt érzékelők arányát mutatja.⁴

nyugati fejlett országok adják a mintát technológiai és kulturális téren egyaránt. A zöldülés ebben az értelemben egyrészt a korszerű, »eleve környezetkímélő« technológiák átvétele, másrészt kultúraelsajátítási folyamat. ... KRITIKA – A kritika hiánya számunkra a legélesebben az EU-val, a piaci rendszer működésével kapcsolatos diszkurzív elemeknél merült föl. Az EU teljesen azonosul a fejlettséggel, a korszerűséggel, a kiválósággal, sőt a zöldüléssel, a környezetkíméléssel. A fejlődésnek és ebben a zöldülésnek egyetlen útja lehetséges, és ez a fejlett országok által eddig bejárt és most követett út. A kritika hiánya továbbá ott és akkor volt a legszembetűnőbb, amikor maguk az interjúalanyaink vetették föl, hogy például a fejlett országokban »túlfogyasztanak« vagy »túlcsoomagolnak«, szemben, mondjuk, hazánkkal. Ám ebből is oda jutnak, hogy a »fejlődés« (azaz a túlfogyasztás) útja elkerülhetetlen, és ezért végül is nem kárhoztatható. Az anyagi növekedés tehát továbbra is megbújik a »fejlődés« vagy »fenntartható fejlődés« koncepciója mögött – mindez nem jelent semmiféle »paradigmaváltást« a fejlett ipari társadalmak számára.”

A fentiek alapján a „több környezetvédelem több vagy kevesebb költséggel jár” dilemmát elsősorban gondolkodásmódunkban tartom feloldhatónak.

Ha az EU-csatlakozással kapcsolatban a sodródó gondolatmenet helyett más logikát követ-

⁴ Pataki György–Tóth Gergely [1999]: Vállalati környezettudatosság – a GEMS-HU eredményeinek összefoglalója. KÖVET-INEM Hungária, Budapest, 1999.

⁵ Pataki György [2000]: Az ökológiailag fenntartható vállalat, PhD-disszertáció, BKÁE, Budapest.

⁶ Összesen kilenc domináns témát talált, ezek: (1) a rendszerváltozás, (2) az európaivá válás, (3) a privatizáció, (4) modern = környezetbarát, (5) a zöldülés esztétikája, (6) a „leadership”, (7) a környezeti vezető mint agitátor és közvetítő, (8) a zöldülés szervezeti politikája, végül (9) piacsabályozás–civilek. A szerző a három nagy hiányzó témát is legalább ilyen beszédesnek tartja: (1) etika és érzelem, (2) kritika és (3) szervezeti identitás.

nénk, sokkal kevésbé lenne fájó a „zöldebb”, „tisztább” vagy „környezettudatosabb” vállalati működés. Ez a logika valahogy így nézne ki:

- A **korlátlan növekedés egy korlátozott világban** nem lehetséges.
- A **korlátlan növekedés egy fizikai értelemben korlátozott világban**, amilyen a bioszféra, nem lehetséges.
- **Mindnyájunk felelőssége** unokáink – de talán már gyermekeink és saját magunk – felé, hogy ne terheljük a természeti környezetet annak megújuló képessége felett.
- Ez néha valóban több pénzbe kerül, de máshol megtakarítással járhat. A lényeg, hogy vállaljuk a **kollektív felelősséget** akkor is, ha egyéni felelősségünk nem kimutatható vagy kisebb az átlagnál.
- A kollektív felelősség vállalása viselkedésünk megváltoztatásával jár, ami mindenképpen szükséges, de gazdaságdominált világban élve megpróbáljuk ezt úgy tenni, hogy a változás **gazdaságilag is pozitív eredménnyel járjon**.
- **Ha a változtatás több pénzbe kerül, akkor sem keseredünk el**, hiszen a „több környezetvédelem” EU-elvárás is, amire bőségesen állnak rendelkezésre támogatások (bár ezek sokszorosan alumulják az igényelt és ténylegesen hozzáadott önerőt).

Nevezzük ezt *tudatos gondolkodásmódnak*.

Egy ilyen fordított logika tehát saját jól felfogott érdekünkre és eltűnedező értékrendünkre alapozna, nem pedig egy sosem látott brüsszeli bürokratacsapat több száz, szinte átláthatatlan jogszabályok definiálta elvárásaira. Természetéből adódóan a tudatos gondolkodásmód sokkal jobban szolgálná Magyarország érdekeit, emellett kisebb ráfordítással érne el nagyobb környezeti javulást.

Ablakon bedobott pénz

Ha takarékosabban működünk, nem várt bevételek jelenhetnek meg vállalati pénztárcánkban. Ugyanakkor az „alacsonyan csüngő gyümölcsök” leszüreteléséhez még komoly beruházás sem szükséges.

A Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET-INEM Hungária) munkatársai először 2002-ben 12 vállalat, majd 2003-ban 16 szervezet környezetvédelemmel kapcsolatos intézkedéseit vették szemügyre. A program második része tavaly ősszel zárult le. Nézzük meg, milyen környezeti és gazdasági megtakarításokat mutatnak az újabb esetek!

Az *Ablakon bedobott pénz II. c.* esettanulmánykötet 15 vállalat és egy államigazgatási szerv esetét írja le. Összesen 56 olyan intézkedést tartalmaz, amelyek egyszerre jártak környezeti és gazdasági haszonnal. A számok meggyőzőek, bár a megtérülési mutatók alapján az intézkedések közel harmada nem tehető be az „alacsonyan csüngő gyümölcs” feliratú dobozba.

Következtetések

Az első kötetben, KSH-adatok⁷ alapján ilyen kijelentést tettünk:

- „a magyar ipar évente 660–2000 milliárd forintot (termékké nem alakuló ráfordítást) veszít el hulladék és szennyezés formájában;
- alacsonyan csüngő gyümölcsként – már viszonylag egyszerű és alacsony költségű intézkedésekkel – ebből 130–260 milliárd forint megtakarítható lenne”.

















A két kötet adta minta elég nagy és kellően sokrétű ahhoz, hogy ellenőrizzük ezt a feltevést.

Ha az eseteket adó 26 szervezet közül kiválasztjuk azokat, ahol szubjektív véleményünk alapján a leírt intézkedések viszonylag teljeskörűen képet adnak a cég környezettudatos irányításáról, kilencelemű mintát kapunk. Forgalom alapján ez a **teljes magyar ipar 2,16%-át** jelenti. Ezeknél a cégeknél a megtakarítások 2002-ben átlagosan a 2002. évi forgalom 0,8%-át adták. A teljes iparra vetítve ez 92 milliárd forint megtakarítást jelent. Bár ebben a számban minden megtérülő környezetvédelmi beruházás benne van (nemcsak a legalacsonyabban csüngő gyümölcsök), viszont azt a – valószínűleg nem helytálló – feltételezést rejti magában, hogy a kilenc kiválasztott cég teljesen kimerítette az ökohatékonyság lehetőségeit (vagyis „csupaszra szüretelte a fát”), s ezen intézkedéseiről teljeskörűen be is számolt az esettanulmányban. Azt mondhatjuk tehát, hogy **a magyar ipar évente 100 milliárd forintos nagyságrendű megtakarítást érhet el olyan intézkedésekkel, amik jelentős környezeti javulást eredményeznek, és a mögöttük álló beruházások megtérülnek**. Összevethetjük ezt az első oldalon szereplő 400–800 milliárd forintos, „EU-konformmá váláshoz szükséges” kiadásokkal, melyek – ne felejtjük el – 8–12 év alatt merülnek fel. Az eredmény pozitív: **az EU-felzárkózás környezetvédelmi költségeivel szemben azokat leg-**

⁷ Központi Statisztikai Hivatal [2001]: *Ipari és építőipari statisztikai évkönyv 2000*, valamint *Környezetstatisztikai adatok 2000*, KSH, Budapest.

alább elérő, de akár háromszorosan is meghaladó megtakarítások állnak.

Működik tehát a tudatos gondolatmenetnek keresztelt logika? A döntést az olvasóra bízunk.

A két kötet intézkedéseinek összefoglaló táblázata			
Intézkedések	Mióta működik	Környezeti javulás	 Összes beruházás  Összes éves működési költség  Összes éves megtakarítás  Átlagos megtérülési idő
Összesen 101 környezeti és gazdasági haszonnal járó intézkedés, 26 szervezettől (25 kis-, közép- és nagyvállalat, valamint egy államigazgatási szerv)	Legkorábbi intézkedés: 1991 Legutóbbi intézkedés: 2003 Általában az utóbbi években kerültek bevezetésre. (Három 2004-re tervezett intézkedés)	<i>Az intézkedések bevezetése óta a 26 szervezet legalább ennyivel kevesebb erőforrást használt fel:</i> ANYAGOK: 3250 liter tisztítószer 143 ezer liter üzemanyag 18,8 tonna ammónia 75 tonna oldószer 43,8 tonna lúg	34 „mosott gyümölcs tálban” – ezek az intézkedések egyáltalán nem igényeltek beruházást  0 Ft, csak átszervezés  42,8 millió Ft (átlag 2,9 millió Ft)  449,5 millió Ft (átlag 28 millió Ft)  azonnali
		ENERGIA: 487,8 GWh energia 112,7 millió m ³ gáz VÍZ: 20,3 millió m ³ víz <i>Ezenfelül ennyivel kevesebb hulladék és szennyezés keletkezett:</i>	44 „alacsonyan csüngő gyümölcs” – a megtérülési idő itt 3 éven belüli  1,13 milliárd Ft (átlag 51,3 millió Ft)  224,5 millió Ft (átlag 9,5 millió Ft)  1,74 milliárd Ft (átlag 76 millió Ft)  9 hónap
		HULLADÉK: 24 627 tonna nem veszélyes hulladék 48 297 tonna veszélyes hulladék LÉGNEMŰ KIBOCSÁTÁS: 129 ezer tonna szénhidrogén 837 tonna nitrogén-oxid 221 tonna szénmonoxid	23 „magasan csüngő gyümölcs” – gyakran százmilliós vagy milliárdos nagyságrendű beruházások, a megtérülési idő három év felett van  19,6 milliárd Ft (átlag 1,4 milliárd Ft)  0,27 milliárd Ft (átlag 18,3 millió Ft)  3,1 milliárd Ft (átlag 243,5 millió Ft)  7 év
			Összesen 5,3 milliárd forint megtakarítás!

„Környezetbarát Termék” jelölés az EU-csatlakozás küszöbén

– Dr. Wagner Zsófia* –

A környezet megóvását célzó folyamatban a kötelező intézkedések, hatóságilag ellenőrzött korlátozások mellett egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az önkéntes kezdeményezések, főleg civil szervezetek, helyi közösségek, polgárok részéről, de kialakultak olyan nemzeti vagy nemzetközi rendszerek, amelyeket a vállalatok bevonására alapítottak.

Ez utóbbiaknál az önkéntesség elve abban nyilvánul meg, hogy a gyártó, forgalmazó, szolgáltató vállalatok maguk dönthetik el, hogy részt kívánnak-e venni egy-egy akcióban. Maguk a rendszerek viszont pontosan megfogalmazott, gyakran szabványba foglalt előírásokat tartalmaznak.

* KvVM Környezetbarát Termék Kht.

Vállalatok számára rendszerbe foglalt, önkéntes környezetvédelmi tevékenységek:

- a környezetirányítási rendszerek bevezetése, működtetése és tanúsítása,
- az ökocímkezés és környezeti nyilatkozat.

E rendszerek szigorú, következetesen alkalmazott követelmények teljesülése esetén pozitív megkülönböztető jelzés feltüntetését engedélyezik a résztvevőknek. E jelzésekkel a fogyasztók hiteles tájékoztatást kapnak a termék környezeti tulajdonságairól, ami megkönnyíti a vásárlók számára, hogy a jelzett termékek választásával elősegítsék a környezet megóvását. A jelzés piaci értéke a módszer ismertségétől és elismertségétől függ.

Környezeti szempontok a termékek/szolgáltatások minőségének megítélésékor

A termékek, illetve a szolgáltatások környezetre

gyakorolt hatásáról többféle, eltérő elven alapuló jelzéssel tájékoztathatják a vállalatok a fogyasztókat.

Ismertek:

- önkéntes és kötelező címkék,
- első fél által kibocsátott vagy harmadik fél által igazolt minősítések,
- termékre/szolgáltatásra vagy a gyártás/szolgáltatás folyamatára vonatkozó jelölések,
- egy követelményen alapuló vagy életciklus-elemzést igénylő minősítések.

A termékekre vonatkozó, a termék/szolgáltatás teljes életciklusa alatt várható környezeti hatások értékelésén alapuló minősítéseket az MSZ EN ISO 14020 szabványsorozat foglalja keretbe. (Környezeti címkék és nyilatkozatok – Általános elvek.)

1. táblázat Az MSZ EN ISO 14020 szabványsorozat elemei

Szabvány száma	Az öko címke típusa	Meghatározás
MSZ EN ISO 14024	I. típus Ökocímkezési program	Önkéntes, több kritériumon alapuló, harmadik fél által végzett program, amely felhatalmazást ad az öko-címke megjelenítésére olyan termékeken, amelyek életciklus-elemzés alapján környezeti előnyökkel rendelkeznek az adott termékcsoporton belül.
MSZ EN ISO 14021	II. típus Első fél általi környezeti közlemény	Környezeti közlemény, amelyet független harmadik fél bevonása nélkül a gyártó, forgalmazó vagy más olyan fél tesz, akinek feltehetően előnye származik a nyilatkozat megtételéből.
ISO/TR 14025	III. típus Környezeti nyilatkozat	A termék számszerű környezeti adatai minősített harmadik fél által előre megállapított kategóriákban.

I. típus Ökocímkezési program

A sorozat elemei közül ez a legismertebb módszer. Célja, hogy támogassa a környezetet kevésbé terhelő termékek kifejlesztését, gyártását, forgalmazását és fogyasztását, elősegítse a természeti erőforrások hatékonyabb használatát, valamint hitelesen tájékoztassa a vásárlókat a környezetvédelmi szempontból kedvezőbb termékekről. Megfelelő információ birtokában a vevők fogyasztási szokásaikkal támogathatják a környezetkímélő termékeket és ezáltal a környezet megóvását.

E program szolgáltatja a legmegbízhatóbb információt a vevő számára, hiszen a sikeres pályázathoz előre meghatározott követelményeket kell teljesíteni, amelyet független, államilag elismert illetékes testület ellenőriz. A vásárlók érdekeit szolgálja, hogy a követelmények között nem csak környezetvédelemmel kapcsolatos ha-

tárértékek szerepelnek, hanem a termék használhatóságára vonatkozó feltételek is. Csak jó minőségű termék nyerheti el az ökocímket.

Korábbi számainkban bemutattuk a környezetvédelemnek ezt az indirekt, pozitív módszerét, a magyar „Környezetbarát Termék”, illetve az európai példák alapján.

Az EU a „Virág” születésének 10. évfordulóját és a 100-dik sikeres pályázót 2002-ben ünnepelte.

Mára a minősítésbe bevont termékcsoportok száma 21-re emelkedett, a bútorokra vonatkozó követelményeket napjainkban dolgozzák ki.

Az Európai Unió hatalmas piacát és az egy termékcsoportban piacon lévő termékek nagy számát tekintve a minősített termékek száma csekély. A határértékeket ugyanis úgy állapították meg, hogy az adott kategóriába tartozó termékek/szolgáltatások közül csak a legjobbak, az



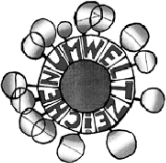



összes termék 10–25%-a feleljen meg a követelményeknek.

Az EU tagállamainak kötelezően lehetőséget kell teremtenie arra, hogy a megfelelő termékek pályázhassanak az ország illetékes testületénél az ökocímke elnyerésére. A kijelölt testületek mindenütt azonos elvek szerint végzik az értékelést. Azok a tagországok, amelyek korábban is rendelkeztek önálló nemzeti ökocímével (Németország, Ausztria, Hollandia, Spanyolország, Svédország), továbbra is működtetik és fejlesztik rendszerüket. E programok szintén az ISO 14024 szabvány szerint épülnek fel, de más, az adott ország prioritásainak megfelelő termékcsoportokra

terjednek ki, és a követelmények is eltérőek. A nemzeti rendszerekben több termékcsoportra határoztak meg követelményeket, és a minősített termékek száma is meghaladja az egységes rendszerben minősített termékek számát. Különösen a német „Kék Angyal” és az „Északi Hattyú” vívott ki elismerést. Németországban 93 termékcsoportban mintegy 710 pályázó 3700 terméke nyerte el a „Kék Angyal” megjelölés jogát.

A csatlakozásra váró országok közül Magyarország, Lengyelország, Csehország, Horvátország, Románia mellett Szlovákia és Litvánia is létrehozta nemzeti emblémáját, Macedónia jelenleg fejleszti ki rendszerét EU-támogatással.

Emlékeztetőül egyes európai regionális és nemzeti ökocímék (1. ábra):

					
Magyarország	Európai Unió „Virág”	Ausztria	Franciaország	Németország	Északi Hattyú Dánia, Finnország, Izland, Norvégia, Svédország

1. ábra
Néhány nemzeti ökocímke

Az Európai Unió ökocímkezésére vonatkozó 2000–2003-as munkatervének kiemelt feladata az EU és a nemzeti rendszerek harmonizálása és együttműködése.

Alapelvként elfogadták, hogy az EU és a nemzeti rendszerek párhuzamosan működnek. Törekedni kell a követelmények összehangolására azoknál a termékcsoportoknál, amelyekkel mindkét rendszer foglalkozik, és a nemzeti rendszerekben szerzett tapasztalatok hasznosítására az EU-követelmények kidolgozásakor. Az információ átadása nem okoz gondot, hiszen a tagországok illetékes testületei felelősek a nemzeti ökocímkezésért is.

Az EU azzal is támogatja a nemzeti rendszereket, hogy 30%-kal csökkentett eljárási díjat fizet az a pályázó, akinek a terméke már elnyerte valamely ISO 14024 szabvány szerint működő ökocímke használati jogát, amikor pályázik az EU-„Virág” elnyerésére is.

II. típus Első fél általi környezeti közlemény

A szabvány célja, hogy a gyártó, forgalmazó, szolgáltató által a vásárlónak nyújtott környezetvédelmi információnak valódi tartalma legyen, elősegítve a fogyasztók pontosabb tájékoztatását.

Meghatározza azokat a feltételeket, amelyek teljesülése esetén jogos a terméken feltüntetni környezetvédelmi kijelentést. Útmutatást ad a konkrét előnyök helyes bemutatására. Pl. nem felel meg a szabványnak az olyan általános kijelentés, mint környezetkímélő, zöld, környezetbarát, nem szennyező stb.

Az újrahasznosításra utaló Möbius-hurok csak akkor elfogadható, ha mellette vagy benne, pl. a 2. ábrán látható módon, számszerűen feltüntetik az újrahasznosítás arányát.



65

2. ábra

Az újrahasznosítás arányát feltüntető közlemény

A szabvány szerint a közlemény fő jellemzői:

- pontos és nem félrevezető,
- számszerű és bizonyítható,
- nem félreértelmezhető,
- jellemző az adott termékcsoportra,
- egyértelmű, bemutatva, hogy a termék egészére vagy annak csak egy részére (pl. a csomagolásra) vonatkozik,

- specifikus,
- mentes olyan ismétlésektől, ami több előny látogatását kelti,
- nem sugallja, hogy független harmadik fél igazolta,
- nem hangsúlyozza olyan összetevő-„mentességét”, amelyet sohasem alkalmaztak a termékcsoportban.

Részletes útmutató is található a leírásban arra vonatkozóan, hogy egyes kijelentések milyen esetekben tüntethetők fel (és mikor nem!) egy terméken: pl. Komposztálható, Megnövelt élettartamú, Visszanyert energia, Újrahasznosítható.

A vevő számára a környezeti közlemény kevésbé megbízható, hiszen maga a gyártó, forgalmazó vagy szolgáltató, tehát az érdekelt fél állítja a termék kedvező környezeti tulajdonságait, mégis nagy előnye a szabványnak, hogy előírásait követve az önkényes, tartalom nélküli kijelentéseket hitelesebb információ váltja fel.

III. típus Környezeti nyilatkozat

Az ISO/TR 14 025 még tervezet (technical report), nem elfogadott szabvány.

Ez a forma a két korábbi módszer elemeit egyesíti. A gyártó, forgalmazó, felhasználó nyilatkozik a termék környezeti hatásáról, amelyet az ISO 14 040 szabványsorozat alapján végzett életciklus-elemzéssel határozott meg. A nyilatkozat hitelét független, harmadik fél által kiadott tanúsítvány biztosítja.

A környezeti nyilatkozatok teljességének és összehasonlíthatóságának érdekében a követendő életciklus-elemzési módszereken túl elő fogják írni azokat a témaköröket, amelyekre vonatkozó adatokat meg kell adni a nyilatkozatban.

A témakörök meghatározására a szabványtervezet különböző alternatívákat ad meg:

- Minden termékcsoportra azonos témakörök legyenek.

- Termékcsoportonként eltérő, az adott területre jellemző témakörök legyenek.
- Legyen egy általános, minden termékcsoportra érvényes kérdéskör, amelyet az adott termékcsoportra jellemző területekkel egészítenek ki.

A szabvány véglegesítése előtt számos tisztázatlan kérdésben kell dönteni, amelyek nem érintik a szabvány célját: hiteles, részletes, rendszerbe foglalt információt adni a termék környezeti hatásáról. A módszer kevésbé elterjedt, csak Svédország, Norvégia, Kanada, Japán és Dél-Korea rendelkezik tapasztalatokkal az alkalmazhatóságról, amelyeket bizonyára felhasználnak majd a végleges változat kialakításához.

Környezeti címkézés Magyarországon az EU-csatlakozást követően

Az EU-csatlakozást követően Magyarországon is lehet pályázni az EU-„Virág” elnyerésére. A pályázati feltételekről érdeklődni és pályázatot benyújtani a KvVM Környezetbarát Termék Kht.-nál lehet. A pályázatok bírálati folyamata megfelel az EU által előírt eljárásnak.

A EU-rendszerrel párhuzamosan a nemzeti „Környezetbarát Termék” megjelölés változatlan formában működik tovább. A pályázó döntheti el, hogy számára mi a kedvezőbb. Mivel a nemzeti rendszerben több termékcsoportra van kidolgozott követelményrendszer, a hazai rendszerben többféle termék minősítésére van lehetőség. A magyar nemzeti rendszer elismeri a többi rendszer tevékenységét, ezért eljárásrendje szerint nem kell igazolni olyan követelmények teljesítését, amelyeket valamely más rendszerben sikeresen igazoltak.

A két környezeti címkézési rendszer kölcsönösen kiegészíti egymást, és együttesen hatósa-
sabban érheti el célját, a vásárlók hiteles tájékoztatását a környezetet kevésbé terhelő fogyasztás lehetőségéről.

MAGYAR MINŐSÉG

A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata.

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

Vezetője: dr. Róth András. Tagjai: dr. Ányos Éva, Fűredi László, Gombkötő Judit, dr. Helm László, Hogemann Éva, 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: 700 Ft. Éves előfizetés tagoknak 6000, nem tagoknak 8500 Ft.

Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Közoktatási Minisztérium.

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

Az Európai Unió közbeszerzési irányelvei és az új magyar közbeszerzési törvény

– Dr. Fazekas Éva* –

Az Országgyűlés 2003 decemberében fogadta el a 2003. évi CXXIX. törvényt a közbeszerzésekről. A törvény rendelkezései alapvetően 2004. május 1-jén lépnek hatályba. Ettől eltérően, 2004. január 1. napjától hatályosak az Európai Unió strukturális és kohéziós alapjaiból származó forrásokból támogatott közbeszerzésekre, a nemzeti értékhatárra, a közbeszerzési értékekre, a minősített ajánlattevők hivatalos jegyzékére, a békéltetési eljárásra és a Közbeszerzések Tanácsára vonatkozó rendelkezések, míg bizonyos új jogintézmények, mint pl. a közbeszerzési terv és a hivatalos közbeszerzési tanácsadók vonatkozásában 2005. január 1. napján lép életbe a törvény.

Az új törvény kódexjelleggel, mintegy 407. §-ban és hat mellékletben szabályozza a közbeszerzési intézményeket, az eljárást és a jogorvoslat rendjét. Meghozatalára részben a korábbi törvény tapasztalatainak törvényi rangra emelése, részben pedig a teljes körű jogharmonizáció céljából volt szükség. A törvény szabályozása kógensjellegű, a rendelkezésektől csak annyiban lehet eltérni, amennyiben azt a törvény maga megengedi.

Az Európai Unió közbeszerzésekkel kapcsolatos irányelvei

Az Európai Unió Irányelveinek ismeretére az új közbeszerzési törvény megalkotása ellenére és a csatlakozás után is szükség lesz, mert a magyar ajánlattevők csak az irányelvekből ismerhetik meg az Európai Unió saját intézményi beszerzéseinek pályázati szabályait, továbbá az összeurópai jogalkotási szándékot, amelyen keresztül könnyebben elsajátíthatják a magyarországi közbeszerzési szabályokat is.

A korábbi jogegységesítési törekvések elfogadásától az Európai Közösség tagjai vonakodtak, mert a közbeszerzési piac egységesítése a nemzeti elbánás elvének alkalmazását is előírja, 1990-től kezdődően azonban módosításokkal ugyan, de ma is érvényben lévő irányelvek alapozzák meg az uniós közbeszerzéseket és a nemzeti jogszabályalkotást.

Az irányelvek a közbeszerzések két nagy csoportját fogják össze, a kormányzati beszerzéseket és a közszolgáltatók, vagyis a vízügyi, energiaipari, szállítási, távközlési ágazatokban működő szolgáltató vállalkozásoknak mint ajánlatkérőknek az áruszállítási, építési, szolgáltatásbeszerzési eljárásait.

A kormányzati beszerzéseket szabályozó közösségi irányelvek:

93/36/EGK Irányelv az árubeszerzésekről.

93/37/EGK Irányelv az építési megrendelésekről.

92/50/EGK Irányelv a szolgáltatásbeszerzésekről.

89/665/EGK Irányelv a jogorvoslatokról.

Ezeket módosították a 97/52/EK és a 2001/78/EK Irányelvek.

A közszolgáltatók beszerzéseit szabályozó közösségi irányelvek:

93/38/EGK Irányelv a víz-, energia-, szállítási, távközlési ágazat áruszállítási, építési szolgáltatásbeszerzéseiről, módosította a 98/4/EK Irányelv.

92/13/EGK Irányelv a jogorvoslatról.

Az új magyar közbeszerzési törvény

A törvény célja, alapelvek

A törvény célja – hasonlóan a korábbiakhoz – a közpénzek hatékony és átlátható felhasználásának, a verseny tisztaságának biztosítása, valamint az összhang megteremtése nemzetközi szerződéseinkkel és az Európai Közösség jogszabályaival.

A törvény alapelvei elsősorban változatlanul a verseny tisztasága és nyilvánossága, az esélyegyenlőség, valamint a nemzeti elbánás. Az Európai Unióban letelepedett ajánlattevők és a közösségi áruk számára egyértelműen a nemzeti elbánást kell biztosítani, míg az azon kívüli ajánlattevők és áruk a nemzeti elbánásban hazánk és az EU nemzetközi kötelezettségeivel összhangban részesülhetnek. A csatlakozásra tekintettel az új törvény már nem részesíthette külön védelemben a belföldi áru-előállítást és munkaerő foglalkoztatást sem.

A közbeszerzés fogalma

A törvény szerint közbeszerzési eljárás az, amelyet ajánlatkérőként meghatározott szervezetek visszterhes szerződés megkötése céljából kötelesek lefolytatni megadott tárgyú és értékű beszerzések megvalósítása érdekében. A törvény második részében szabályozza az európai közösségi értékhatárt elérő vagy meghaladó értékű, harmadik részében az ezek alatti, de a nemzeti értékhatárokat elérő vagy meghaladó, negyedik részében pedig a nemzeti értékhatárok alatti értékű közbeszerzéseket.

* Fazekas & Társai Ügyvédi Iroda.

Az Irányelvekkel összhangban a törvény a korábnál differenciáltabban szabályozza a különféle közbeszerzési eljárásokat. Megkülönböztet az előbbieken megjelölt értékhatárok szerint, továbbá ajánlatkérők szerint (hagyományos ajánlatkérők, ill. közszolgáltatók), a közbeszerzés tárgya szerint (árubeszerzés, építés-beruházás, szolgáltatás, ill. az utóbbiak koncessziója), végül a különböző eljárási fajták (nyílt, meghívásos, tárgyalásos stb.) szerint.

A közbeszerzések közös szabályai

A törvény a fogalmak – köztük néhány új, ill. módosított kategória (pl.: alvállalkozó, keretmegállapodás, meghatározó befolyás, SDR) – meghatározása után a valamennyi eljárásra alkalmazandó szabályokat rögzíti. Új intézményként vezeti be 2005-től – a részekre bontás és ezáltal az összeghatárok átlépésének megkerülése ellen – a közbeszerzési terv elkészítésének követelményét, továbbá részletes szabályokat ír elő az eljárás dokumentálására és a dokumentumok őrzésére. Szintén újdonság, hogy 2005-től kötelező lesz a közösségi értékhatárt elérő vagy meghaladó értékű közbeszerzéseknél a szigorú kritériumok alapján névjegyzékbe vett hivatalos közbeszerzési tanácsadó bevonása az eljárásba. Az is új szabály, hogy a Közbeszerzések Tanácsa által vezetett minősített ajánlattevők listájába felvett ajánlattevőknek csak a listába kerüléshez kell igazolniuk, hogy megfelelnek az ajánlattevői feltételeknek. A Közbeszerzések Tanácsa évente jelentést köteles készíteni az Európai Bizottság számára. Ennek alapját képezi majd az ajánlatkérők számára a közösségi értékhatárokhoz kötődő beszerzések esetére most előírt, évente a tárgyévet követő május 31-ig előterjesztendő statisztikai jelentés. Jelentős új kötelelem még, hogy az ajánlatkérőknek értesíteniük kell a Közbeszerzések Tanácsát az új törvény hatálya alá kerülésükről, mert a Tanács az ajánlatkérőkről szintén listát vezet. A közös részben hagyja meg végül a törvény a szabályozási lehetőséget a kormány számára az általa irányított szervezetek vonatkozásában, továbbá az egyre fontosabbá váló elektronikus közbeszerzés területén.

Értékhatárok

A közösségi értékhatárokat alapvetően a közösségi jog állapítja meg, a törvény pedig második részében, „A közösségi értékhatárok” alcím alatt rögzíti. Az értékhatárokat a törvény a klasszikus ajánlattevők és a közszolgáltatók, ill. a közbeszerzés tárgyai szerint különböztetve, tételesen határozza meg, SDR-nek (a Nemzetközi Valuta Alap által meghatározott elszámolási egység) megfelelő euróban.

A nemzeti értékhatárokat és az egyszerű közbeszerzési eljárás értékhatárait a törvény

2004–2005. évekre előre rögzíti forintban és szintén ajánlatkérők és az ajánlat tárgyai szerinti bontásban. Ezt követően a belső értékhatárokat a mindenkor éves költségvetési törvény fogja megállapítani.

Az ajánlatkérők

A törvény részben megtartja az eddigi szabályozást, vagyis a hagyományos ajánlatkérők körét (minisztériumok, költségvetési szervek, önkormányzatok, közttestületek, közalapítványok, MNB stb.), részben viszont, különös eljárásként, a közösségi és a nemzeti értékhatárok szerinti bontásban külön szabályozza a közszolgáltatók közbeszerzéseit.

A közbeszerzés tárgyai

A közbeszerzés tárgyai közül a korábbi törvény rendelkezéseinek megfelelően megmaradt az árubeszerzés, az építési beruházás és a szolgáltatás, az építési beruházás fogalma azonban a közösségi joggal összhangban átfogalmazásra került, és bekerült a közbeszerzés új tárgyaként a törvénybe az építési koncesszió és a szolgáltatási koncesszió. Az építési koncesszió olyan építési beruházás, amely alapján az ajánlatkérő ellenszolgáltatása alapvetően az építmény hasznosítási jogának meghatározott időre történő átengedése, míg a szolgáltatási koncesszió olyan szolgáltatás-megrendelés, amely alapján az ajánlatkérő ellenszolgáltatása alapvetően a szolgáltatás nyújtásával összefüggő hasznosítási jog átengedése. Az egyes ajánlatkérők körében ez a törvény is állapít meg a közbeszerzés tárgyai alól szorosan értelmezendő kivételeket.

Az eljárások fajtái

A közbeszerzési eljárás az új törvény szerint is nyílt, meghívásos és hirdetményrel vagy hirdetmény nélkül induló tárgyalásos eljárás lehet. Tárgyalásos eljárást csak akkor lehet alkalmazni, ha a törvény kifejezetten megengedi. A nyílt és meghívásos eljárásban az ajánlatkérő a felhívásban és a dokumentációban meghatározott feltételekhez, az ajánlattevő pedig az ajánlatához kötve van, tárgyalásnak nincs helye. Egyik eljárási fajtáról a másikra nem lehet áttérni. A törvény újabb eljárási módokat is bevezetett. Ilyen a keretmegállapodásos eljárás, az egyszerűsített eljárás, az előminősítési hirdetményrel vagy időszakos előzetes tájékoztatót tartalmazó hirdetményrel meghirdetett meghívásos vagy tárgyalásos eljárás. Az egyes eljárásfajták közötti választás lehetősége, ill. az eljárások részletes szabályai mind terjedelmükben, mind tartalmukban jelentősen változtak, az adott eljárás előkészítésekor a szabályok részletes áttanulmányozása, szakértői közreműködés szükséges.

Jogorvoslatok

Az új törvény szerint is a Közbeszerzési Döntőbizottság látja el a jogorvoslatokkal kapcsolatos feladatokat. A törvény rögzíti, hogy milyen jogviták eldöntése tartozik a Döntőbizottság hatáskörébe, az egyéb vitás kérdésekben bíróság jár el. A jogorvoslati eljárás változatlanul hivatalból vagy kérelemre indul. Kérelmet az ajánlatkérő, valamint az olyan ajánlattevő, részvételre jelentkező vagy egyéb érdekelt nyújthat be, akinek jogát vagy jogos érdekét a törvénybe ütköző tevékenység vagy mulasztás sérti vagy veszélyezteti. A törvény szigorú – benyújtási és jogvesztő – határidőkhöz köti mindkét eljárás megindítását. A Döntőbizottság három közbeszerzési biztosból álló tanácsban jár el, rövid határidővel tárgyalásos eljárást tart, és határozattal dönt. Jogsértés esetén ennek megállapítása mellett felhívja a jogsértőt a törvénynek megfelelő eljárásra, és megsemmisíti az ajánlatkérő jogsértő döntését, ha szerződéskötésre még nem került sor. A Döntőbizottság szigorú szankciókat is alkalmazhat, pl. az ajánlattevőt legfeljebb öt évre eltilthatja a közbeszerzési eljárásokban való részvételtől, és bírságot is szabhat ki.

Ennek mértéke a beszerzés értékének maximum harminc százaléka, de legalább a hatályos költségvetési törvényben meghatározott összeg (jelenleg 1 M Ft) lehet. Nyitva maradt az út a Polgári Törvénykönyv szerinti semmisség bírósági megállapítására és új lehetőségként jogosult a Döntőbizottság a jogszabálysértő szerződés semmisségének megállapítása iránti perindításra is. A Közbeszerzési Döntőbizottság határozata ellen fellebbezésnek nincs helye, azonban a törvény által megjelölt eljárási határozatok, továbbá az érdemi határozatok felülvizsgálata keresettel kérhető a bíróságtól.

Békéltetés

A törvény új jogintézményként – az egyéb köz-

vetítői eljárások pozitív tapasztalataira is tekintettel – bevezette a békéltetési eljárást. A békéltetés három független és pártatlan békéltetőből álló tanács előtti gyorsított (nyolc napon belül befejezendő) eljárás. A tanács egy-egy tagját a felek, a Közbeszerzések Tanácsa által vezetett névjegyzékbe felvett, megfelelő szakképzettséggel és gyakorlattal rendelkező személyek közül választják, egy tagját pedig a felek által nevezett békéltetők jelölik ki. Legalább egy békéltetőnek jogi szakvizsgával kell rendelkeznie. A felek által közösen kijelölt egy békéltető is eljárhat az ügyben, ha jogi szakvizsgája van. A békéltetési eljárásban a békéltető megkísérel, hogy a felek jogvitájukat megegyezéssel rendezzék, az ajánlatkérő pedig jogosult arra is, hogy a közbeszerzési eljárását érvénytelenítse. A békéltetés a törvény szerinti jogorvoslati lehetőségeket nem zárja ki, de a békéltetési eljárás befejezése előtt jogorvoslat nem kezdeményezhető.

Az Európai Bizottság eljárásai

Az ajánlattevő és az egyéb érdekeltek írásban kérhetik az Európai Bizottság által vezetett listán szereplő békéltetők előtti eljárást megegyezés létrehozása érdekében. A békéltetés a törvény szerinti jogorvoslati lehetőségeket nem zárja ki. Különleges, de esetleg az eljárás elhúzóására vezető, ezért megtámadható lehetőség, hogy a Közbeszerzési Döntőbizottság határozatának meghozatala előtt az Európai Bíróság előzetes döntéshozatali eljárását kezdeményezheti, saját eljárásának felfüggesztése mellett. Az Európai Bizottság jogosult arra is, hogy a közösségi értékhatárokat elérő vagy meghaladó közbeszerzések esetén észlelt jogsértés megszüntetésére felhívja az ajánlatkérőt és a Közbeszerzések Tanácsa útján tájékozódjon a jogsértés megszüntetéséről, ill. a folyamatban lévő jogorvoslati eljárásokról.

A TÁRSASÁG HÍREI, PROGRAMJAI

XIII. Magyar Minőség Hét

Felhívás előadás tartására

Társaságunk – az EOQ MNB-vel együttműködve – **november 8–11.** között, a Magyar Minőség Héten rendezi meg a XIII. Minőségkonferenciát.

Magyarország novemberben, a konferencia szokásos időpontjában már néhány hónapja az EU tagja lesz. A csatlakozás folyamatában egyre tisztábban rajzolódik ki, hogy termékeink és szolgáltatásaink minősége tekintetében megfelelő-e a felkészültségünk, milyen hiányosságok mutatkoznak és milyen teendők vannak az államigazgatás-

ban, a nagy szolgáltatórendszerekben és a gazdaságban az esetleges hiányosságok pótlására. Ennek megfelelően a rendezvény központi témája:

„A hazai felkészültség az EU kihívásaira”

A javasolt témakörök:

- jogrendszerünk harmonizációja,
- ipari termékeink piacképessége,
- új lehetőségek a szabványosításban,

- a „márka” jelentősége az EU-piacon,
- a design szerepe a termékek piaci sikerében,
- a KKV-k felkészültsége,
- nyomon követés és biztonság az élelmiszeriparban,
- szolgáltatórendszerek (közigazgatás, egészségügy, oktatás) felkészültsége és fejlődési irányai,
- az integrált minőségirányítási rendszerek hasznosítása a szervezet stratégiájában és irányításában,
- a „kiválóságmodell” fejlesztésében szerzett tapasztalatok, különös tekintettel az önértékelésre,
- minőségdíjasok tapasztalatai,
- az informatika eredményeinek felhasználása a minőségrendszerek fejlesztésében, az információ védelme,
- a környezet kímélése mint minőségtényező a termékek tervezésében és gyártásában,
- metrológiai tapasztalatok.

A szervezőbizottság szívesen fogad olyan előadásjavaslatokat, melyekben a szerzők saját tapasza-

lataikat, problémáikat és ha lehet, ezek megoldását ismertetik. A részletes programot és a részvétel feltételeit az előadók jelentkezése után fogjuk összeállítani.

Ezúton meghirdetjük a konferenciát, és kérjük jelentkezésüket kb. 20–25 perc időtartamú előadás tartására a témakörök valamelyikében. A jelentkező – az előadás címén kívül – kb. 300 szó terjedelemben ismertesse tárgyát olyan mélységben, hogy arról a zsűri képes legyen véleményt alkotni. Az előadó nevének és címének pontos közlésén kívül kérjük 10–15 soros szakmai önéletrajzát. A jelentkező jelölje meg, hogy milyen technikai segédeszközre van szüksége.

Beérkezési határidő: 2004. június 30.

Cím: Magyar Minőség Társaság

1091 Budapest, Üllői út 25.

(1450 Budapest 9, Pf.: 24)

E-mail: mmt@axelero.hu, fax: 456-6954

Információt ad: Gönczi Anikó (456-6951)



Védelmi beszerzések és minőségbiztosításuk

(Lehetőségek, követelmények és tapasztalatok)

A honvédelem és rendvédelem korszerűsítésében, működtetésében meghatározó szerepe van a védelmi ipar területén tevékenykedő gazdasági vállalkozások felkészültségének. Eredményeik hozzájárulnak az ország védelmi képességének növeléséhez, a NATO-tagságból eredő kötelezettségek és jogosultságok teljesítéséhez. E vállalkozások sikerességét nagyban befolyásolja, hogy rendelkeznek-e folyamatos információval a beszállítói lehetőségekről, hogy termékeik/szolgáltatásaik megfelelnek-e a velük szemben támasztott követelményeknek.

Az MMT Hon- és Rendvédelmi Szakbizottsága szakmai irányítása mellett megrendezésre kerülő konferencia kitűnő alkalmat nyújt a védelmi iparral kapcsolatos legfrissebb információk megszerzésére.

A haditechnikai termékeket előállító és haditechnikai szolgáltatásokat nyújtó gazdasági társaságok számára elengedhetetlenül fontos a technológia folyamatos korszerűsítése. A korszerűsítéshez rendelkezésre álló pénzeszközök pályázati úton elnyerhető forrással egészíthetők ki. A konferencia résztvevői tájékoztatást kapnak

a GKM és a HM BBBH által kínált pályázati lehetőségekről.

A közbeszerzésekkel kapcsolatosan elhangzó tapasztalatok felhasználásával eredményesebbé tehetik beszállítói pályázataikat, erősíthetik piaci pozíciójukat.

A NATO-tagságból fakadó előnyök kihasználásának alapvető feltétele az AQAP:2000 NATO normatív dokumentum előírásainak való megfelelés, melynek bevezetése ez évben várható, és összhangban lesz az ISO 9001:2000 szabvány követelményeivel. A rendezvényen beszámolunk a dokumentum bevezetésének jelenlegi helyzetéről.

A felmerülő kérdések megválaszolására a délelőtti és délutáni konzultációk alkalmával egyaránt lehetőség nyílik.

A részvételt a haditechnikai termékek gyártásával és haditechnikai szolgáltatások nyújtásával foglalkozó vállalkozásoknak ajánljuk, illetve mindenkinek, aki informálódni szeretne az e területben rejülő üzleti lehetőségekről.

Időpont: 2004. június 2.

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

Program

Elnök: Prof. Dr. Turcsányi Károly
egyetemi tanár a HRSzB elnöke

8.00 **Regisztráció**

8.30 **Elnöki megnyitó**

(Prof. Dr. Turcsányi Károly)

8.40 **A védelmi ipar helyzete**

Előadó: Dr. Kovács Géza Péter

vezérigazgató,

Magyar Védelmi Ipari Szövetség elnöke

9.10 **A GKM pályázataival a védelmi ipar támogatására**

Előadó: Gyórfi Ferenc főtanácsos,

MK GKM

9.40 **A közbeszerzés aktuális kérdései, különös tekintettel az EU-tagságból adódó sajátosságokra**

Előadó: Dr. Várday György egyetemi tanár,

Magyar Közbeszerzési Társaság elnöke

10.10 **Konzultáció**

Vezető: Dr. Turcsányi Károly

10.30 **Kávészünet**

Elnök: Havellant Ferenc r. alezredes, a HRSzB vezetőségi tagja

10.50 **A rendőrség által kiírt közbeszerzési pályázatok tapasztalatai**

Előadó: Lengyel László BM BK Rt. igazgató

11.20 **A HM BBBH részéről kiírt tenderekkel, pályázatokkal kapcsolatos tapasztalatok**

Előadó: Gyömbér József mk. ezredes,

HM BBBH beszerzési igazgató

11.50 **Konzultáció**

Vezető: Havellant Ferenc r. alezredes

12.10 **Ebéd**

Elnök: Dr. Szűcs Barna nyá. mk. ezredes ügyvezető igazgató, a HRSzB vezetőségi tagja

13.10 **Kockázati tényezők kezelése a hadfelszerelések szállítóinál és beszerzőinél**

Előadó: Mikula László mk. ezredes

HM TH főigazgató helyettes

13.40 **Az AQAP:2000 NATO-normatív dokumentum bevezetésének helyzete, alkalmazásának új vonásai**

Előadó: Gyöngyösi Ferenc mk. őrnagy

HM TH osztályvezető-helyettes

14.10 **Konzultáció**

Vezető: Dr. Szűcs Barna

14.30 **Elnöki zárszó** (Dr. Szűcs Barna)



Mennyire elégedett Ön a Magyar Minőséggel?

Értékelés a visszaérkezett kérdőívek alapján

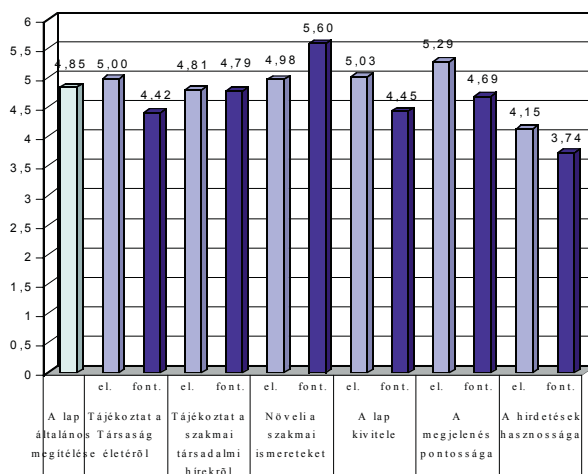
Februári lapunkhoz melléeltünk egy kérdőívet, melyben az Önök véleményét kérdeztük, hogy mennyire elégedettek lapunkkal. A tavalyi kérdőívhez képest csupán azon változtattunk, hogy olvasóink nem 1–5-ig, hanem 1–6-ig értékelhettek, illetve tematikus számaink fogadtatására is rákérdeztünk.

Elégedettség-fontosság

A lap *általános* megítélése 4,85-ös értékelést kapott.

	<i>Elégedettség</i>	<i>Fontosság</i>
Tájékoztatás a Társaság életéről	(5)	(4,42)
Tájékoztatás a szakmai társadalmi hírekről	(4,81)	(4,79)
A szakmai ismeretek növelése	(4,98)	(5,60)
A lap kivitele	(5,03)	(4,45)
A megjelenés pontossága	(5,29)	(4,69)
A hirdetések hasznossága	(4,15)	(3,74)

A válaszok értékelésekor legelőször arra kell utalnunk, hogy – örömeinkre – az eddigieknél csaknem 50%-kal több válasz érkezett, szám szerint 62. Ez véleményünk szerint a lap iránti érdeklődés növekedésére enged következtetni. A kérdőívek értékelése alapján a következő eredményeket kaptuk.



Az értékek összefüggését a fontoság-elégedettség diagram segítségével is megvizsgáltuk.

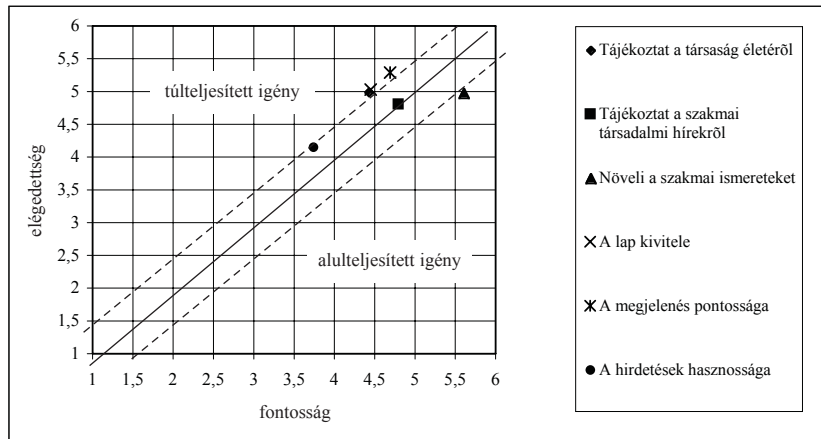
A diagramon különböző jelekkel ábrázoltuk az egyes kérdésekre vonatkozó értékeket. Ezek elhelyezkedése egy 45 fokos egyenesen megfelelő, attól balra fölfelé az igény túlteljesített, jobbra lefelé pedig alulteljesített.

Az optimális értékeket határoló sávon belül két érték található: tájékoztatásunk a szakmai, társadalmi hírekről, illetve a hirdetések hasznossága. A szakmai ismeretek növelése kismértékben lefelé helyezkedik el az alsó sávhatártól, ezért arra kell törekednünk, hogy szakmai cikkeink színvonalát növeljük. A felső sávhatáron helyezkedik el a lap kivitele, tájékoztatásunk a társaság életéről és a megjelenés pontossága, tehát ezekben a témákban elégedett az olvasótábor.

Az átlag mellett a szóródást is elemeztük. A lap általános megítélése az 5-ös érték körül szóródik. 6-os 9, 4-es 14, 3-as 2 érték volt. Részleteiben vizsgáltuk a 3-ra értékelők véleményét. Az egyik válaszadó minden egyes tényező fontoságát 2-nek ítélte, még a szakmai ismereteket is. A lapot csak egyszer veszi kézbe, kevesebb mint egy órányit olvassa, és gyűjti. Ezzel szemben úgy nyilatkozott, hogy valószínűleg hiányozna, ha nem jelenne meg.

A másik válaszadó a szakmai ismereteket fontosnak (5) tartotta, és 4-re értékelte, a többi tényező számára nem jelentős (1–3), és értéke is ugyanannyi. A lap nem hiányozna. A véleménye konzisztens, elutasító. Sajnáljuk, hogy nem adott szövegesen véleményt arról, hogy mit vár el.

A kérdőívre adott további válaszok eredményei: Jelentős többségben voltak azok, akik egyetértenek tematikus számainkkal, azokhoz képest, akik ellenzik, az arány: 84–16%. A válaszadók közül a legtöbben már évek óta ismerik és olvassák lapunkat (74%), jóval kevesebben vannak azok, akik kb. 1-2 éve (19%), és 5%-ban azok, akik kevesebb mint 1 éve. 60% azoknak az aránya, akik 1-2 órát töltenek el egy szám olvasásával, 24%-ban több mint egy órát olvassák, és 18%-uk kevesebb mint egy órát tölt el újságunk olvasásával. Az egy lapszámot több-



ször is kézbe vevők aránya 68%, jóval kevesebb azoké, akik egy-kétszer (27%), és alig vannak, akik csak egyszer (5%). Arra a kérdésre, hogy az „Ön példányát olvassa-e más is?” az igenek és a nemek aránya 63–35% volt. Az olvasók 90%-a gyűjti a lapot, csupán 2% aki eldobja, és 6% aki továbbadja.

Mennyire hiányozna?

Számunkra fontos kérdés volt, hogy mennyire hiányozna a lap, ha elmaradna. 56%-nak valószínűleg, 42%-nak nagyon, és 1 olvasónk válaszolta, hogy nem hiányozna. Igaz viszont, hogy ő több mint 2 órát olvassa, többször is kézbe veszi és gyűjti a lapot.

Sajnos szöveges javaslat, kérés hozzászólás csak 2 válaszon volt található, ezért a felmérés ebből a szempontból nem tekinthető eredményesnek.

A válaszadók megoszlása

A válaszadók megoszlása az alábbi: Beosztásukat illetően legtöbben a minőségirányítási megbízottak voltak (31%), ezután a középvezetők (23%), majd a felső (16%), és első számú vezetők (13%), a más beosztásúak és az egyéni előfizetők aránya megegyezett (8–8%). A férfiak és a nők aránya 65–35%, legtöbben 50 év feletti (55%), 35–50 év között 19%-ban, 35 év alatt 26%-ban voltak.

Végül, de nem utolsósorban szeretnénk köszönetet mondani valamennyiüknek, akik vették a fáradságot a kérdőívek kitöltésére, és kritikai észrevételeikkel, javaslataikkal segítettek – segítik – az olvasói igények megismerését és azok jobb kielégítését.

Szabó Judit

Még egyszer a VII. Építésügyi Konferenciáról

Olvasóink már jól tudják, hogy a Társaság évente tavasszal, Hévízen hagyományosan megrendezi az építésügyi konferenciát. Erre a folyó évben is sor került, immáron hetedik alkalommal. Ezúttal azonban nem a konferencia témaköreiről vagy annak lefolyásáról kívánunk beszámolni, hanem azokról a változásokról, amelyeket a korábbi konferenciákhoz képest bevezettünk.

Konferenciáink keretében mindenkor törekedtünk az építőipart érintő aktuális témák bemutatására. Jelen esetben ez a törekvésünk tudatosan arra irányult, hogy az immár közvetlenül előttünk álló EU-csatlakozásból adódó hazai feladatokra összpontosítsunk. Az elhangzott előadások lényegét – és ez is változtatás a korábbi gyakorlathoz képest – nemcsak a résztvevők kapták kézhez, hanem folyóiratunk márciusi számában olvasóink számára is hozzáférhetővé tettük.

További változtatás volt az előadások témakörének olyan irányú bővítése, amelynek keretében az előadók egy-egy civil szervezet építőiparral vagy az építési tevékenységgel kapcsolatos munkájáról és eredményeiről is beszámoltak. A konferencia tapasztalata alapján ezt a gyakorlatot minden bizonnyal a jövőben is fenn tartjuk.

További változtatás volt a korábbi gyakorlathoz képest a konferencia szervezésében is. Ezúttal ugyanis a konferencia szervezésébe bizonyos mértékig bekapcsolódott az EOQ Magyar Nemzeti Bizottsága is, ezzel fejezve ki a két szervezet alapvető célkitűzéseinek lényegi azonosságát. Ezt alapvetően elősegítette az a tény, hogy a két szervezet egy, közös Építésügyi Szakbizottságot működtet már évek óta. Ennek eredményeként most első ízben hangzott el előadás az EOQ MNB részéről, a Bizottság tevékenységének egy meghatározott, szűkebb területéről. E gyakorlatot is folytatjuk a jövőben.

Összefoglalásul: a jelenleg lebonyolított VII. Építésügyi Konferencia témaköreinek kijelölése, azok bővítése szakmailag jó választásnak, ill. továbbfejlesztésnek bizonyult. Ugyancsak helyes volt az EOQ MNB bevonása a szervezési feladatokba és a törekvés a két szervezet tevékenységének részletesebb megismertetésére. Kedvező fogadtatása volt a civil szervezet tevékenységéről szóló tájékoztatónak is, ezért úgy véljük, a későbbiekben is sor kerülhet hasonló beszámolóra a konferenciák keretében.

Gálosfai Jenő
az Építésügyi Szakbizottság vezetője

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Első lépés a kiválóság felé

Újra sikeres évet zártak a regionális minőségi díjak

2002-ben a Gazdasági Minisztérium kezdeményezésére, a Minőségfejlesztési Központ támogatásával, a kereskedelmi és iparkamarák szervezésében megyei és regionális minőségi díjak kerültek kiírásra. A 2002. évben három regionális szintű és hat önálló megyei meghirdetésre került sor.

Az első év kedvező tapasztalatai alapján az elmúlt évben a megyei kereskedelmi és iparkamarák újra kiírták a minőségi díjakat. Szemben a 2002-es kiírással, az elmúlt évben már jellemzően regionális szintű együttműködések eredményeként kerültek meghirdetésre a minőségi díjak. Egyértelmű sikerként könyvelhető el, hogy 2003-ban már 19 megye vállalkozásai pályázhattak a regionális minőségi díjakra, ezzel megvalósult a díjak országos szintű elterjedtsége.

További kedvező tendenciaként volt megfigyelhető, hogy a díjak kiírása kapcsán néhány

régióban a helyi önkormányzatok is bekapcsolódtak a szervezésbe, és a helyi kamarákkal együttműködve a vállalkozások és szervezetek még szélesebb köre számára biztosították a pályázás lehetőségét. Ennek köszönhetően egészségügyi, oktatási és közigazgatási intézmények is benyújtották a pályázatukat, és komoly sikereket értek el. Bízunk benne, hogy ez a tendencia a jövőben folytatódik, és a helyi önkormányzatok még szélesebb körben kapcsolódnak be és működnek együtt a kamarák munkatársaival.

Természetesen a díjak szervezése kapcsán sem lehet elfeledkezni a folyamatos fejlesztésről és az érdekeltek véleményének figyelembevételéről. A Minőségfejlesztési Központ néhány megyében a díjak lezárását követően kérdőív segítségével mérte fel a résztvevők véleményét. Számos nagyon hasznos visszajelzés érkezett a

megkeresés kapcsán, és a 2003. évi kiírás során a kamarák igyekeztek beépíteni a résztvevők véleményét.

Az első éves tapasztalatok alapján a kamarák komoly hangsúly fektettek arra, hogy a pályázatok kiírása és a beadás időpontja között kellő idő álljon a pályázók rendelkezésére az önértékelésük elkészítésére. Feltehetően ennek is köszönhető volt, hogy az elmúlt évben már jelentősen emelkedett a regionális díjakra benyújtott pályázatok száma, illetve a pályázatok színvonala az értékelések számszerű eredménye alapján is magasabb volt az előző évhez képest.

Szintén a visszajelzések elemzését követően döntöttek a kiírók arról, hogy a nagyméretű vállalkozások számára a kiírások lehetővé tették a bővebb terjedelmi kifejtést (max. 40 oldal).

Mikro- és kisméretű vállalkozások számára lehetővé vált az elmúlt évben, hogy alkritériumszintű kifejtés helyett kritériumszinten mutathassák be tevékenységüket.

Nemcsak a meghirdetés, hanem az értékelési folyamat is magasabb szakmai színvonalú volt az elmúlt évben. Sikerült a komoly értékelői tapasztalatokkal rendelkező szakemberek mellé új kollégákat is megnyerni. Elértük, hogy az első éves győztes vállalkozások minőségügyi szakemberei közül néhányan már mint értékelők vettek részt az elmúlt évi folyamatban.

Mind a díj szakmaiságát, mind a pályázók elvárásait szem előtt tartva a kamarák határozott elvárásként fogalmazták meg az értékelők felé, hogy minél több helyszíni szemlét végezzenek az értékelési folyamat során. Ez jelentősen hozzájárult az objektív, megalapozott végső döntések kialakításához.

Az első évhez hasonlóan a Minőségfejlesztési Központ aktív szerepet vállalt a regionális díjak szakmai munkájának támogatásában, illetve azok népszerűsítésében. Munkatársai számos konferencián, rendezvényen osztották meg tapasztalataikat a részt vevő szakemberekkel, illetve javaslatokat fogalmaztak meg a továbbfejlesztés érdekében. A kiíró kereskedelmi és iparkamarákkal történő aktív együttműködés keretében az ország különböző pontjai tartottak kamarai rendezvények keretében tájékoztató előadásokat az érdeklődő vállalkozások számára. Tevékeny részt vállaltak az értékelési folyamat megszervezésében és lefolytatásában. Ennek során felkészítő képzéseket tartottak az értékelésben részt vevő szakemberek részére, illetve részt vettek a pályázatok értékelésében is.

Néhány regionális díj esetében a Központ felvállalta a teljes értékelési folyamat szervezését és végrehajtását a pályázatok befogadásától a visszajelzések elkészítéséig.

Nagy örömünkre szolgál, hogy a vállalkozások részéről megfogalmazódó igényekre válaszként a Központ a közeljövőben a Nemzeti Minőség Klub mintájára Regionális Minőség Klub kialakítását kezdeményezi.

Mi sem bizonyítja jobban az elmúlt évek sikerét, mint az, hogy a cikk megjelenésének időpontjában már több régióban olvasható lesz 2004. évi regionális minőségi díj-kiírás.

A továbbiakban közöljük a 2003-ban meghirdetett regionális minőségi díjak nyerteseinek listáját:

Észak-alföldi Regionális Minőségi Díj

- Balmazújvárosi Rendőrkapitányság
Balmazújváros
- Debreceni Hőszolgáltató Rt.
Debrecen
- Hungaro Chemicals
Nyíregyháza
- TITÁSZ Rt.
Debrecen
- MÁV Rt. Záhony-Port
Záhony

Közép-dunántúli Regionális Minőségi Díj

- Nitrogénművek Rt.
Pétfürdő
- Dutrade Rt.
Dunaújváros
- Balatontourist Rt.
Veszprém
- Dunaújváros Megyei Jogú
Város Önkormányzata
Dunaújváros

Dél-alföldi Regionális Minőségi Díj

- Hansági Ferenc Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Szakiskola és Szakközépiskola
Szeged
- Gallicoop Rt.
Szarvas
- Integrál Építő Rt.
Szarvas
- Csaba Metál Rt.
Békéscsaba

Dél-dunántúli Regionális Minőségi Díj

- DÉLVIÉP Rt.
Kaposvár
- MOFA Rt.
Mohács
- Ratipur Kft.
Komló

Komárom–Esztergom és Pest Megyei Regionális Minőségi Díj

- Rosenbrot Termelő és Szolgáltató Kft.
Iklad
- Papp Elek
Nagykőrös

Nyugat-dunántúli Regionális Minőségi Díj

- Zalai Általános Építési Vállalkozó Rt.
Zalaegerszeg
- Farbax Számítástechnikai és Kereskedelmi Kft.
Szombathely
- Aquaprofil Rt.
Nagykanizsa
- Zala Megyei Kórház (külföldi)
Zalaegerszeg

Észak-magyarországi Regionális Minőségi Díj

- RWE Umwelt Miskolc Kft. Miskolc
- Varga Nyomda Kft. Eger
- Telvill Kft. Miskolc
- SVT Wamsler Tűzhelygyár Kft. Salgótarján

Gratulálunk a nyerteseknek!

Szabó Kálmán
minőségszakértő
Minőségfejlesztési Központ

Emlékeztetjük olvasóinkat, hogy a 2003. évi Nemzeti Minőségi Díjak nyerteseiről szóló beszámoló lapunk ez évi 1. számában található.

Emlékeztetésül a díjazottak névsora:

Közepes méretű termelő vállalati kategóriában:
Sapu Ipari és Kereskedelmi Bt.
– Mosonszolnok

Nagyméretű termelő vállalati kategóriában:
W.E.T. Automotive Systems Magyarország Kft.
– Pilisszentiván

Szolgáltatókatéegóriában:
Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft.
– Nyíregyháza

A díjazottak eredményeit ebben és a következő számunkban a Bemutatjuk a szakma kiválóságait c. rovatunkban méltatjuk. **Szerkesztőség**



A Nemzeti Minőség Klub Mosonmagyaróváron, 2004. március 17-én tartott ülése

Sugár Karolina szakmai programfelelős elmondta, hogy a SAPU Bt. és a Kossuth Lajos Gimnázium (a két házigazda) együtt minden lehetséges minőségi díjjal rendelkezik. A páros rendezés jó példáját adja az ipari és a közszolgálati együttműködésnek.

Tóth Tiborné dr., a Kossuth Gimnázium igazgatója szerint sokat tanultak, illetve hasznosítottak az ipari tapasztalatokból. Külön kiemelte a Westel Mobil Távközlési Rt. és a Minőségfejlesztési Központ segítségét.

A bevezető köszöntőket három új klubtag bemutatkozása követte.

Lampertné Zákonyi Judit, a siófoki Napraforgó óvoda vezetője elmondta, hogy 19 nevelő 4 csoportban foglalkozik mintegy 100 gyermekkel. A minőségre azért van szükség elsősorban, hogy a sok szomorú gyermek mosolygóssá váljon. A IIASA-Shiba Díjat kapott óvoda nevelői mélyen hisznek a pozitív énképben.

Gerda István, a Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft. ügyvezető igazgatója szerint cége egy új (meleg) szintet hozott a díjazottak közé, hiszen fűtés- és melegvíz-szolgáltatást végez. A klubban való részvételt mindenképpen szeretnék benchmarkingra is felhasználni.

Asztalos Gábor, a W.E.T. Automotive Systems Magyarország Kft. minőségirányítási igazgatója a Budapesttől 20 km-re, Pilisszentivánon található

céget egy mini multiként jellemezte. Az a tény, hogy két éve a fejlesztési tevékenység is Magyarországra került, egy újabb kihívást jelent a cégnek.

Stasztny Péter, a SAPU 1995-ben kezdett zöldmezős beruházásától kezdődően napjainkig vázolta a mosonszolnoki tevékenységét. Megköszönte a Macher Kft. jelen lévő képviselőinek azt a segítséget, amelyet a küldetés, jövőkép és értékrend kialakításához nyújtottak. Előljáróban az alapokról (KVP, 5S), majd az SPS (Schefenacker Gyártásértékelő Rendszer) gyakorlati bevezetéséről, végül a 2003-tól induló Kaizen szervezéséről cégcsoport- és gyári szinten, valamint a logisztika továbbfejlesztéséről tájékozódhattunk.

Az SPS gyakorlati bevezetése a Toyota gyártási rendszerre épít, s a bevezetés állapota 3 A4-es lapon összefoglalt audittal mérhető. A hatékony munkaértekezleten a „7 pazarlás” elemzésének elvét alkalmazták, konkrét célokra vonatkozó akciótervet készítettek a termelékenység javítására.

A SAPU belső információs rendszere alapvetően a személyes kapcsolatokra, kontaktusokra támaszkodik, felhasználja a számítástechnika (hálózat, szoftverek, kiegészítő eszközök) és a PR eszközeit (pl. információs táblák, SAPU Tükör üzemi újság, kiadványok, számítógépes bemutatóanyagok, kommunikációs fórumok adatbázisai stb.). Az idei év feladata a vállalati integrált irányítási rendszer továbbfejlesztése a BAAN rendszerrel.

Az új szerelősorok tervezése és fejlesztése az SPS-nek megfelelően történik. A képfeldolgozás-

sal működő végellenőrző berendezéseket már 32 gyártócellában használják.

Tóth Tiborné dr., a mosonmagyaróvári Kossuth Lajos Gimnázium igazgatója a kiválóságkultúra iskolán belüli elterjesztéséről tartott érdekes beszámolót, amely kiváló bizonyítékát adta annak, hogy intézménye élen jár a legjobb gyakorlat terjesztésében. Önértékelési rendszerük kiteljesedett, Európa-kompatibilissé vált. Az iskola-konceptió vezérfonala a humánus. Minden fázisában arra törekednek, hogy a gyerekek optimális személyiségfejlődését szolgáló, emberi esélyegyenlőségen alapuló képzési rendszert dolgozzanak ki.

Az iskola mottója egy Deák Ferenctől származó idézet: „Magyarországot nem uszító gondolatokkal, hanem köznapi, hasznos, jólétet gyarapító tettek sorával kell szeretni.”

Csiszár István, a Vas Megyei Kereskedelmi és Iparkamara gazdaságfejlesztési vezetője a Regionális Minőségi Díj szervezésének kulisszatitkaiba engedett bepillantást. A VKIK 2002-ben elsőként indította a megyei díjat, melyet az elmúlt évben regionálissá szélesített Zala és Győr-

Moson-Sopron, illetve a soproni és a nagykanizsai kamarák bevonásával. Nagyvállalati kategóriában 5, közepes méretűben 4, kisvállalati kategóriában 3 pályázó volt a 2003. évben. A pályázók elért eredményei 140 és 370 pont között mozogtak. Regionális díjat kapott a Zalai Általános Építési Vállalkozó Rt., a Farbox Kft., az Aquaprofit Kft. Különdíjban részesült a Zala Megyei Kórház.

Sugár Karolina bejelentette, hogy Pongorné Csákvári Marianna helyett Hatvani György úr, a GKM helyettes államtitkára lesz a Nemzeti Díj Bizottság elnöke (kinevezése folyamatban van).

Tájékoztatás hangzott el a Közoktatás Minőségéért Díj folyamatban lévő teendőiről. A Regionális Minőségi Díjak esetén valószínűleg több kamara mikroméretű vállalkozás kategóriát is meghirdet. Az EFQM ötszintű elismerési rendszerének kapcsán a magyar nyelvű és egész évben folyamatos pályázati lehetőségre hívta fel a figyelmet. A TQM bevezetését és „tanúsítását” a GKM támogatásokkal segíti.

A klubülést szakmai programok követték.

Sződi Sándor



Szükség van támogatásra

Az önértékelés segíti az európai integrációt

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság EFQM és Szakértői Bizottsága március 22-én a Nemzeti Hírközlési Hatóságnál tartotta rendezvényét.

Sugár Karolina, a Minőségfejlesztési Központ ügyvezető igazgatója a Regionális Minőségi Díjak eddigi tapasztalataiból adott át egy csokorra valót, méltatva szerepüket a minőségkultúra kiterjesztésében. A szakmai tanulságokat a 7 régió legjobbainak bemutatása követte.

Az EFQM-modell alapján végzett önértékelések összegzése során kiderült (8 év pályázatai tapasztalata), hogy a magyar vállalkozások a „kulcsteljesítmény”-mutatók vonatkozásában a legerősebbek, míg a dolgozói eredmények tekintetében legtöbb a pótolnivaló.

A Közoktatás Minőségéért Díj története mellett az előadó szólt a június 4-re tervezett díjátadásig tartó folyamat aktuális tennivalóiról.

Nagy érdeklődés kísérte az EFQM ötszintű elismerési rendszerének bemutatását (megjelent lapunk januári számában), melyből kiemelte, hogy magyar pályázattal két szintre, az EFQM Magyar Nemzeti Partner Szervezeténél, a Minőségfejlesztési Központnál folyamatosan lehet pályázni.

Prekopecz József, a Hödlmayr Hungária Logistics Kft. minőségirányítási vezetője a cég történetének és tevékenységének bemutatását a Nemzeti Minőségi Díjra pályázás eddigi tapasztalatainak átadásával folytatta. A győri központú cégnél a legfontosabb eredménynek azt tartják, hogy a pályázás erősítette a rendszerességet és a módszerességet, s az értékelőcsoport visszajelzései jól használhatóak voltak.

Kálmán Albert, a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium osztályvezetője (az EOQ-s bizottság társelnöke) a magyar és az európai vállalkozások összehasonlításából azt a következtetést vonta le, hogy a hazaiak támogatásra szorulnak. A minisztérium vezetése felismerte ezt a tényt, ezért többféle támogatási formát dolgozott ki, amelyek legfontosabb célja a versenyképesség fokozása, a tudásbővítés. Vállalkozásainknak igen hasznos lehet, ha a www.gkm.hu honlapon a támogatások részletei felől érdeklődnek, mert az több tényező (pl. a szervezet nagysága, a kiépíteni kívánt rendszerek száma) függvénye.

Idén első ízben lehetőség van támogatásra TQM-rendszerek bevezetéséhez is.

Sződi Sándor



MAGYAR INNOVÁCIÓS NAGYDÍJ-PÁLYÁZAT



Az Innovációs Nagydíj-pályázat ünnepélyes eredményhirdetését
2004. március 30-án tartották az Országházban.

A Nagydíjat **dr. Szili Katalin**, az Országgyűlés elnöke
és **dr. Vizi E. Szilveszter**, az MTA elnöke adták át.

A 2003. ÉVI INNOVÁCIÓS NAGYDÍJBAN részesült
a „**Digitális szövettani laboratórium**” c. innováció.

Megvalósító: **3DHISTECH KFT.** (Budapest)

A pályázat a Nagydíjon kívül elnyerte a **Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara**
2003. évi Innovációs Díját is.

A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium 2003. évi Ipari Innovációs Díjában
részesült

a „**TALLITON®** tableta” c. innováció.

Megvalósító: **EGIS GYÓGYSZERGYÁR RT.** (Budapest)

A Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal 2003. évi Innovációs Díjában részesült
a „**Legyél te is felfedező kémiai tanulókísérleti eszközkészlet**” c. innováció.

Megvalósító: **FODOR ERIKA** egyéni vállalkozó (Budapest)

A Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium
2003. évi Agrár Innovációs Díjában részesült

a „**Többfunkciós mezőgazdasági szállítóeszköz**” c. innováció.

Megvalósítók: **BAGODI MEZŐGÉP, MEZŐGAZDASÁGI GÉP-
ÉS FÉMSZERKEZETGYÁRTÓ KFT.** (Bagod)

és az **FVM MEZŐGAZDASÁGI GÉPESÍTÉSI INTÉZETE** (Gödöllő)

A Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium

2003. évi Környezetvédelmi Innovációs Díjában részesült

a „**Szerves hulladékok környezetkímélő ártalmatlanítása**” c. innováció.

Megvalósító: **BÁTORTRADE KFT.** (Nyírbátor)

A Magyar Szabadalmi Hivatal 2003. évi Innovációs Díjában részesült

a „**Meleghengerműi revés-olajos szennyvíz kezelése**” c. innováció

Megvalósítók: **DUNAFERR DUNAI VASMŰ RT.** (Dunaújváros)
és a **KÖRTE ORGANICA RT.** (Budapest)

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara 2003. évi Innovációs Díjában részesült

a „**Környezetbarát betonházas transzformátorállomás-család**” c. innováció.

Megvalósító: **KAPOSVÁRI VILLAMOSSÁGI GYÁR KFT.** (Kaposvár)

Az Ipar Műszaki Fejlesztéséért Alapítvány 2003. évi Innovációs Díjában részesült

„**A BorsodChem új biológiai szennyvízkezelési technológiája**” c. innováció

Megvalósító: **BORSODCHEM RT.** (Kazincbarcika)



Hazánk is részt vesz az EU energiabajnokságán



Az Európai Unió SAVE II programjának keretében elindítja az Európai Energiabajnokságot. Az egyedülálló és újszerű verseny 2004 szeptemberében kezdődik 6 európai ország 50 vállalatának részvételével. Az egy éven át tartó verseny végén az európai és nemzeti szinten legjobban teljesítő cégek a brüsszeli díjkiosztó gálán vehetik át jutalmukat. Az energiabajnokságban bármely Magyarországon bejegyzett cég irodaháza részt vehet. A részt vevő vállalatok az energiafogyasztás csökkenésében mérik össze tudásukat: az a cél, hogy egy éven át minél több megtakarítást érjenek el, kizárólag az ott dolgozók hozzáállásának megváltoztatásával, új eljárások és szokások bevezetésével. „Így nem csak a bajnokságon helyezést elérő szervezetek lesznek győztesek: minden résztvevő nyer az alacsonyabb energiaszámláknak köszönhetően, és a környezet is hasznát látja a vetélkedésnek” – mondta Juranics Judit, a program vezetője. A projekt magyarországi koordinációját a Környezettudatos Vállalat-

irányítási Egyesület látja el, nevezni 2004. július 15-ig lehet, a részvétel díjtalan. (www.kovet.hu)



A Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET-INEM Hungária), kiemelkedően közhasznú, nem nyereségorientált szervezet, 1995-ben alakult azzal a céllal,

hogy a vállalatok körében lehetővé tegye a környezettudatos vállalatirányítás terén szerzett tapasztalatok cseréjét. Az egyesület a „Change the World!” díjjal kitüntetett International Network for Environmental Management (INEM) magyarországi tagszervezete.

További információ:

KÖVET-INEM Hungária
Juranics Judit programvezető
Telefon: 473-2290
Drótposta: info@kovet.hu

BEMUTATJUK A SZAKMA KIVÁLÓSÁGAIT

W.E.T. Automotive Systems Magyarország Kft.

Kiváló minőség a folyamatos fejlődés jegyében

A 2003-as Nemzeti Minőségi Díj nyertesait ünneplés keretében között 2003. november 28-án hirdették ki. A nagyméretű termelőtársaságok kategóriájában idén a pilisszentiváni W.E.T. Automotive Systems Magyarország Kft. vehette át a gazdasági minisztertől a rangos kitüntetést.

Az autóülés-fűtések és gépkocsikhoz használatos kábelek gyártásával, összeszerelésével foglalkozó cég saját szegmensén belül az észak-amerikai és európai autóipar legnagyobb szállítója, több mint 50%-os világszerkezettel vezeti az autóülés-fűtésrendszerek gyártásában. Vevőik közé tartoznak a legnevesebb autógyártók, például a Daimler-Crysler, a VW-csoport, a Rolls Royce, a Bentley, a Jaguar, a Porsche, a BMW, a PSA, a Citroën, az MAN és még számtalan más világmárka.

A vállalat történetének kezdete 1968-ra tevédik, amikor *Bodo Ruthenberg*, a NASA fűthető űrhajósruhái által inspirálva, megalapította Münchenben vállalatát azzal a céllal, hogy az ipari célú textíliákat fűthetővé tegye. Öt évvel később, 1973-ban megkezdődött az autóülés-fűtések

gyártása, belépve ezzel az autóipari beszállítók körébe. 1980-ban szalagkábelgyártással bővült a vállalat profilja. A nyolcvanas évek második fele a nemzetközi expanzió jegyében telt, elkezdődött a németországi vállalat külföldi terjeszkedése. Ebben az időben kapta a vállalat mai nevét is: Wärme- und Elektrotechnik (hő- és elektrotechnika), röviden „W.E.T.”.

A W.E.T. Magyarország Kft. a 90-es évek elején alakult – tizenegynéhány fő részvételével –, nagyvállalattá azonban csak néhány évvel később nőtte ki magát. 1998-ban költözött a pilisszentiváni telephelyre, és 100%-os német tulajdonba került. Ez év áprilisától a tőzsdén is jegyzik. A W.E.T.-csoporton belül a magyarországi telephely egyre fontosabb szerephez jut, egyrészt itt épül fel a legnagyobb európai ülésfűtőgyár, illetve a teljes kábelköteggégyártás is ide koncentrálik, másrészt a W.E.T.-csoport összlétszámát tekintve (3500 fő) is meghatározó a szerepe. Az ezredforduló további fejlesztéseket hoz. Újabb üzemcsarnokok és raktárak épülnek, majd 2002-ben az Európai Kutató- és Fejlesztőközpontot is

részben Pilisszentivánra helyezik át Odelzhausenből. A 2002-es évben a W.E.T. Magyarország Kft. tovább bővül egy új irodaházzal, üzemsarnokkal és raktárral, valamint kezdetét veszi a szalagkabelgyártás. A W.E.T. Schlüchternből a termelési folyamatokat áthelyezik Pilisszentivánra. A magyarországi székhelyen jelenleg 1330 munkatársat foglalkoztatnak, 1120 a termelési területen, további 210 a fejlesztési, illetve igazgatási területeken dolgozik. A termelés mellett a W.E.T. saját hatáskörben innovációs tevékenységet, valamint applikációs fejlesztéseket hajt végre.

A W.E.T. Magyarország Kft. az elmúlt évek során óriási változáson ment keresztül, s folyamatosan növekedve biztos pilléreken álló nagyvállalattá fejlődött. Az apró részfolyamatok elvégzésére képes beszállítói státuszról folyamatosan fejlődött a W.E.T.-csoport európai termelési és alkalmazásfejlesztési központjává.

A vállalat jelenleg mintegy 270 beszállítóval dolgozik együtt, és közel 100 vevőt szolgál ki.

A vállalat történetében végbement robbanásszerű növekedés különösen magas követelményeket állít a teljes menedzsmenttel szemben. Minden stratégia, cél és terv kizárólag hosszú egyeztetési folyamat végeredményeként kerül engedélyezésre az érintett munkatársak messzemenő konszenzusaként, ami a W.E.T. Magyarország Kft. felfogása szerint a sikeres és felelősségteljes cselekvés alapfeltétele. A W.E.T.-csoport globális vízióját és stratégiáját a csoport vezetősége és az ügyvezető igazgatók közösen dolgozzák ki a kétévente megrendezésre kerülő globális stratégiai értekezleten. A W.E.T.-csoport vízióját az alábbi mondat fogalmazza meg: „*W.E.T. in all vehicles*” – „*W.E.T. minden járműben*”.

A stratégiából levezetve éves szinten megszületnek a csoportcélok, melyek inputként szolgálnak a telephelyek saját stratégiájának, továbbá saját célkitűzéseinek megfogalmazásához. A csoportstratégia elfogadása után a W.E.T. Magyarország Kft. menedzsmentje egy munkacsoport keretén belül – a csoport vízióját és stratégiáját figyelembe véve –, valamint hozzáadva a helyi adottságokat és lehetőségeket, kialakítja a W.E.T. Kft. saját, éves szintre bontott stratégiáját. Valamennyi cél teljesítése negyedévente áttekinthetőre kerül.

Emberi tényező és kommunikáció

A W.E.T. Magyarország Kft. legfelső vezetésének célja, hogy valamennyi hierarchikus szinten észszerűen nyílt vezetési kultúrát alakítson ki, az egyes munkatársak vagy csoportok lehető legnagyobb önállósága mellett. A cég csak akkor lehet eredményes, ha az érintett szereplők információval rendelkeznek a célkitűzéseiről. Ez „top-

down” módszerrel történik, tehát első lépésben a menedzsment tagjai vitatják meg, majd saját szervezeti egységekre bontják le a célokat. A szervezeti egységek csoportokra, a csoportok pedig egyénekre meghatározva teljesítik ezeket.

A W.E.T. stratégiai dokumentumában az emberi erőforrást nagyon értékes tőkeként tartják számon. A magas fokú technológia önmagában kevés, ha az azt irányító ember tudását, akaratát nem a megfelelő módszerrel használjuk. Ennek érdekében a munkatársakat rendszeresen értékelik, felméri igényeiket és elégedettségüket, törekednek a velük való személyes kapcsolatok elmélyítésére, ezenkívül támogatják és ösztönzik az általános, szakmaspecifikus és nyelvi képzéseket, továbbképzéseket. A cég politikája a jó képességű dolgozók megszerzése, megtartása s az elégedett, jól képzett munkatársak kreativitásának kiaknázása. Ennek egyik eszköze az ún. WIP folyamat (W.E.T. Improvement Process), mely három alappillérből áll, úgymint javaslat-tételi rendszer, ötletmenedzsment és akciómenedzsment. A javaslatokat vagy a gazdasági eredménytől függően pénzjutalommal, vagy magáért az ötlet hasznosságáért tárgyjutalommal díjazza.

A munkatársak motiválását szolgálja továbbá a hatékonyság növekedésével is együtt járó bérezési forma, mely a csoportos ösztönzést tűzte ki célul az egyéni teljesítmény helyett. Ez hosszú távon szoros korrelációt eredményez a cég eredményei és a jövedelem növekedése között.

A vállalati kommunikáció elősegítése érdekében 2003 szeptemberétől rendszeresen üzemi megbeszéléseket tartanak minden üzemszintben. Negyedévenként jelenik meg a W.E.T. Hírmondó újság, mely a vállalat életét jelentősen befolyásoló, aktuális információkat tartalmazza. Működik egy céges rádió is a horizontális kommunikáció kialakítására. Ennek egy már működő lehetősége az intranet, mely módot biztosít különböző tapasztalatcserékre és a módszerek megismertetésére a cégcsoport többi vállalatával is.

Minőség mindenk felett

A W.E.T. gazdasági sikerét az írásban rögzített minőségpolitikájával, az éves célkitűzésekkel, valamint a 2003-ban bevezetett Processmanagement-rendszerrel kívánja megalapozni.

A kulcsfontosságú eredmények mérésére, felülvizsgálatára és fejlesztésére működő folyamat a vezetőségi átvizsgálás, vagyis Management Review. Egy üzleti évre előre megtervezik, hogy a kéthetente megrendezésre kerülő vezetőségi ülések során mikor melyik terület vezetését vizsgálják át az eredmények tükrében. Egy ilyen átvizsgálás bemenő adatai lehetnek auditjelentések, vevői visszajelzések, folyamat-, illetve termékjellemzők alakulása, státuszjelentések a

helyesbítő intézkedésekről. Az átvizsgálás során döntések és intézkedések születnek a minőségirányítási rendszer fejlesztéséről, termékek és folyamatok vevői követelményekkel kapcsolatos fejlesztéséről, illetve erőforrás-szükségletekről. Ezeket a vezetőségi megbeszéléseken valamennyi cél negyedévente kerül áttekintésre.

A W.E.T. Magyarország Kft. vezetése fejlődésének kulcsát a szervezetben belüli együttműködés minőségének növekedésében látja. Ennek ösztönzésére több különböző jellegű programot is indított. Mintegy három éve saját fejlesztésű TPS rendszerrel (Total Production System) folyik a termelés. Az általánosan érvényes címszavak ezzel kapcsolatban többek között: a pazarlás kerülése, hibamentességre törekvés, ill. a termékek és folyamatok állandó javítása. A minőség ebben a filozófiában már nem ellenőrző-állomás, sokkal inkább a folyamat gyakorlatilag integrált része.

Házon belül is működik menedzsment-információrendszer. A minőségbiztosítási mérőszámok nyilvántartására és nyomon követésére CAQ (Computer Aided Quality) rendszert alkalmaznak.

A vállalati politika és stratégia kialakítása során figyelembe vették, hogy egy multinacionális vállalat magyarországi telephelyeként nem csak az anyavállalat érdekeit kell szem előtt tartani, hanem a magyarországi társadalmi, környezetvédelmi és jogi viszonyokhoz is maximálisan alkalmazkodni kell. Ennek megfelelően, eltérő elvárások esetén a W.E.T. mindig a magasabb színvonalat jelentő követelményhez igazodik.

Quality live az elégedett ügyfelekért

A „Kiválóság kultúrája”-nak meghonosítása érdekében alkotta meg a W.E.T. minőségpolitikáját. Ennek nemzetközi elnevezése a „Quality live”, középpontjában az elégedett ügyfél áll.

A kiváló, az ügyfelek igényeit szolgáló termékek és szolgáltatások a tartós siker zálogai a piacon. A folyamatok megbízhatósága és a munkatársak motiváltsága tartós eredményeket biztosít. Ez az előfeltétele a hibamentességnek, mely nyereséges növekedést, valamint az ügyfelek elégedettségét eredményezi. A hibamentességre törekvő stratégia és a minden területen elérni kívánt folyamatos javulás a legfőbb célok, melyek megvalósításának ellenőrzésére és értékelésére a vállalat egy célkövetési rendszert alkalmaz. A vállalati stratégia megvalósulását külső és belső auditok során év közben többször is felülvizsgálják.

A W.E.T. Magyarország Kft. ügyfeleivel minden szinten intenzív és közvetlen kapcsolatot ápol, melynek során a szolgáltatás és a minőség állnak az első helyen. Félévente felméri az ügyfelek és évente munkatársaik elégedettségét. Az ügyfelek által végrehajtott termék- és folyamatauditok

további képet adnak az ügyfelek elégedettségéről. Ezen auditok eredményei túlnyomó többségben jelentősen az autóiipari átlag fölött vannak. Ennek köszönhetően kapta meg a W.E.T. a 2001-es és 2002-es évek beszállítói díját a Robert Bosch vállalatcsoporttól.

A cég gyártóberendezései és gyártástechnológiai lehetővé teszik, hogy a vevőket gyorsan, jó minőségű termékekkel szolgálják ki, és a termékeket gazdaságosan állítsák elő. A termelési szisztéma gondoskodik a legrövidebb gyártási átfutási időről, a vevők rugalmas kiszolgálásáról és a piac folyamatosan változó igényeihez való gyors alkalmazkodásról.

A stratégiai partnerekkel való együttműködés során az az alapelv, hogy az üzletfeleket a W.E.T. integrált részének tekintik. Az elvárásoknak és igényeknek való megfelelés érdekében ezekkel a partnerekkel – vevőkkel, beszállítókkal, szolgáltatókkal és termelő vállalatokkal – különböző területeken és szinteken párhuzamos kapcsolatokat ápolnak. Az évek óta tartó szoros és kiegyensúlyozott együttműködés a szállítókkal, szolgáltatókkal, illetve a hatóságokkal további garanciája a sikernek.

Folyamatos fejlesztések

A kutatásfejlesztés fontos eleme a piacképesség és a vevői kör megőrzésének. A vállalat vezetése a '90-es évek közepén felismerte, hogy üzleti sikere szempontjából kulcsfontosságú a műszaki fejlődés kiaknázása. Az elavult technológiákat folyamatosan újakra, hatékonyabbakra cserélik, ezzel folyamatosan növelve a műszaki színvonalat. Az iparág számos technikai újítása a vállalattól származik, és ezt az előnyt kihasználva a W.E.T. vállalatcsoport az ülésfűtőgyártásban piacvezető és technológiai vezető is, ezt a benyújtott újítások száma is bizonyítja. 2002-ben kutató-fejlesztő központot hozott létre a W.E.T. Pilisszentivánon, s partneri viszonyban van a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemmel, a Miskolci Egyetemmel és a Budapesti Műszaki Főiskolával, illetve további felsőoktatási intézményekkel is kapcsolatban áll. Gyárlátogatásra fogadják a hallgatókat és oktatókat, szükség esetén a diplomához tervezési feladatot, konzulenzst, valamint gyakorlati képzési lehetőséget is biztosítanak.

Fontos döntés volt 2000-ben, hogy azon termékek fejlesztése, melyeket Magyarországon gyártanak, Magyarországon történjen. Így mára felépült a termék-, gyártás- és gyártóeszközfejlesztés, valamint létrejött a projektmenedzsment. A fejlesztés irányítása alatt működik a mintagyártás, a kutató-fejlesztő labor, valamint a tesztlaborok. A fejlesztési együttműködések számának és minőségének növelése érdekében a W.E.T. Magyarország Kft. a 2002–2003. évben megkezdte a saját tesztlabor kialakítását, mely-

ben a termékek életszerű körülmények közötti vizsgálatára nyílik lehetőség.

A más vállalatokkal történő tapasztalatcsere, a benchmarking klubtagság a W.E.T. Magyarország Kft.-n belül a fejlődés fontos eszköze, a vállalat ezért számos szakmai szervezet megbecsült tagja. A műszaki fejlesztések feltárása érdekében számos szakmai kiállításon és vásáron vesz részt a vállalat, pl. az IAA-n, a Frankfurti Autóipari Kiállításon.

A W.E.T.-csoport világszerte folytatja tevékenységét. Annak érdekében, hogy a csoport által már előállított szellemi termékeket ne kelljen a világ egy másik pontján újra feltalálni vagy megalkotni, egy globális rendszert épített fel. Ebben az adatbázisban megtalálhatjuk a vállalatcsoport valamennyi régi és új termékének egyedfejlődését, a termékek paramétereit, a minőségi dokumentációs rendszer fejlődését, a bemintázásokkal kapcsolatos összes dokumentációt, a CAD-rajzokat, vizsgálati előírásokat, anyagbeszerzéssel kapcsolatos dokumentumokat, gyártási utasításokat továbbá minden egyes projekt vonatkozó dokumentumait. A W.E.T. komoly központi adatbázissal (marketing-adatbázis) rendelkezik. Az így nyert információk segítenek felmérni a termékek versenyképességét, az alkalmazott technológiák korszerűségét, a piaci részesedés alakulását, illetve a piacon jövőben megjelenő befolyásoló tényezőket, így elősegítik a vállalati stratégia és politika tervezését, kialakítását és azok időszakos felülvizsgálatát.

A vállalati folyamatok felügyelete érdekében a külső tanúsítói auditokon kívül további belső auditokat szerveznek, melyek során az előírások és a gyakorlat közötti eltéréseket rögzítik, majd helyesbítő intézkedéseket határoznak meg, ezzel biztosítva folyamataik fokozatos fejlődését. Elsőként Magyarországon egy új terület létrehozása is megtörtént, mely belső szolgáltatóként működik a Processmanagement elveinek és eszközeinek alkalmazásával. Ez a terület felelős azért, hogy a folyamatoptimalizálás munkacsoport rendszerben, az érdekelt területek bevonásával történjenek, a vevői érdekek a legmesszebbmenőkig képviselve legyenek a vállalaton belül, a kapcsolódó területek közötti párbeszéd a lehető leghatékonyabban érvényesüljön, a megfelelő mérőszámok definiálásával a folyamatos fejlődés mérhetővé váljon, a meghatározott mérőszámok nyomon követése biztosítva legyen, a végleges bevezetés előtt egy próbafuttatás vagy próbaidőszak biztosítsa a folyamatból elvárt változások sikerességét (pilot-projektek), illetve hogy a végbevitelt változások a vállalat dokumentációs rendszerében is rögzítve legyenek.

Összetett minőségbiztosítási rendszer a kiváló termékek záloga

A vállalat alkalmaz egy előzetes termékminőségtervezést, az APQP-t (Advanced Product Quality

Planning). Az APQP meghatározza mindazon lépéseket a termékfejlesztés folyamán, amelyek végrehajtása elengedhetetlen az adott fejlesztési projekt sikeréhez. A vevők rendszeres tájékoztatást kapnak az egyes feladatok alakulásáról, így azonnal lehetőség van az intézkedések közös definiálására, amennyiben egy kitűzött határidő veszélybe kerül. A rendszer keretén belül kidolgozott szigorú és az egész vállalatra nézve egységes formátumú dokumentációs kötelezettség révén a termékfejlesztés minden mozzanata nyomon követhető.

A fejlesztési folyamat első lépéseként a vevői igényeket és erre alapozva a fejlesztési célokat kell meghatározni. A fejlesztési irányok ismeretében kezdenek hozzá a termék megtervezéséhez. A biztonságos termék tervezése érdekében alkalmazzák a vállalatnál a hiba- és hibahatás-elemzést. Ennek során feltárják mindazon kockázati tényezőket, amelyek a termék használata során előfordulhatnak, meghatározzák azon intézkedéseket és konstrukciós javaslatokat, melyek a termék biztonságos működéséhez szükségesek. A tesztek tartalmazó konstrukciós ellenőrző tervet – a vevő jóváhagyása után – a W.E.T.-csoport saját laboratóriumában hajtja végre. A hiba- és hibahatás-elemzés által lehetővé válik a folyamatok megfelelő megváltoztatása s szükség esetén új folyamatok bevezetése. Ezenkívül az élesedő piaci verseny is szükségessé teszi a meglévő gyártási eljárások folyamatos optimalizálását. Az intézkedések gyakorlati hatékonyságát próbagyártással ellenőrzik. A termék-jóváhagyási folyamat keretén belül a vevők részére dokumentumokkal bizonyítják, hogy a termék méreteiben, teljesítményében, összetételében az általuk jóváhagyottnak megfelel, s igazolják, hogy a gyártás során alkalmazott technológiák lehetővé teszik az egyenletes minőségű termékek szállítását. A fejlesztési folyamatot is rendszeres auditoknak vetik alá, ezáltal javítva a termékfejlesztés hatékonyságát. A vállalatnál alkalmazott minőségügyi rendszer biztosítja, hogy a beérkezett vevői reklamációk a fejlesztési részleghez is eljussanak, és az így szerzett tapasztalatokat figyelembe vegyék a későbbi termékek tervezésénél.

A W.E.T. Automotive Systems Kft. rendkívül rugalmas rendszerének, kiemelkedően magas színvonalú minőségpolitikájának, vállalatvezetésének és a vevői elégedettséget szem előtt tartó stratégiájának köszönhetően, méltán piacvezető ágazatában. A 2003-as Nemzeti Minőségi Díj elnyerése további megerősítést jelent a vállalat eddig követett politikájának helyességéről.

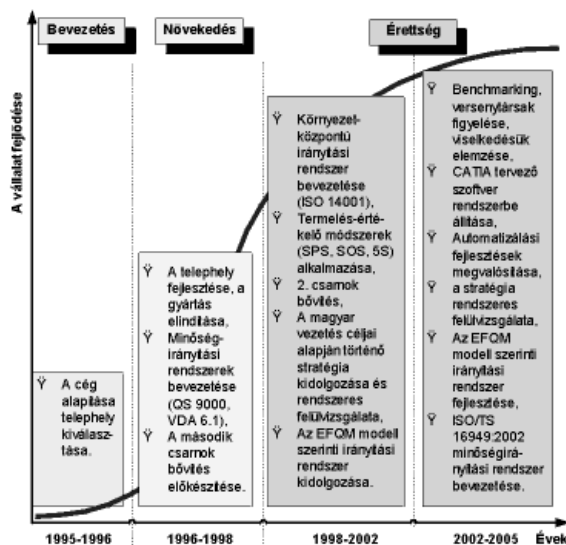
W.E.T. Magyarország Kft.
NMD 2003 projekt-team

A kiválósági kultúráért

– Toldi Sándor* –

2003. november 28-án a Parlamentben Csillag István gazdasági és közlekedési miniszter adta át a **Nemzeti Minőségi Díjat** a közepes méretű termelő vállalati kategóriában nyertes SAPU Ipari és Kereskedelmi Bt. ügyvezető igazgatójának, Mihalicz Antalnak. Azóta eltelt néhány hónap, és a vállalat „kihízta” a közepes méretű kategóriát, a dolgozói létszám a 2003. év végére 560 főre nőtt. A nagy autógyártó vevők (pl. a DaimlerChrysler, Volkswagen, AUDI és OPEL) részére történő eladások is tovább nőttek, és évről-évre a társaság árbevétele meghaladta a 30 milliárd Ft-ot. A SAPU közvetlenül szállít vevőkörének, amely magas minőségi követelményeket támaszt termékeivel szemben. Az elkövetkező néhány oldal azt mutatja be, hogy hogyan alkalmazta a társaság sikerrel az EFQM-modellt. Azokat a lépéseket mutatom be, amelyeket a SAPU lépett meg a sikerhez vezető úton, amelyek – véleményem szerint – sokak számára tanulságosak lehetnek, fejlesztési ötleteket adhatnak.

Több fázisra bontható a társaságnál történt folyamatfejlesztés, és ezek kapcsolhatók a társaság életgörbéjéhez, amelyet az 1. ábra mutat be.



1. ábra: A folyamatfejlesztés lépései

Az I. fázis (kb. 1995–2000): az életgörbe bevezetés és növekedés szakaszában az alapok lehelyezése, az adottságok kialakítása történt meg.

A II. fázisban (kb. 2000–2002): az érettség szakasz első felében a meglévő adottságok számbavétele, fejlesztési lehetőségek feltérképezése valósult meg.

A III. fázis (kb. 2002–2004): az érettség szakasz második felében elindul az EFQM-fejlesztés.

Út az EFQM-modellhez

A vállalatirányítási rendszer fejlesztése az alábbi fejlesztési lépcsőkön keresztül történt meg a cégnél:

Irányítási rendszer	Időtartam
ISO 9002	1997-től 1998-ig
VDA 6.1 és QS 9000	1998-tól 2004-ig
ISO 14 001	1999-től-
EFQM-modell	2001-től-
ISO/TS 16 949:2002	2004-től-

2. ábra: Az irányítási rendszer fejlesztése

Az I. fázis (kb. 1995–2000): az életgörbe bevezetés és növekedés szakaszában az alapok lehelyezése, az adottságok kialakítása történt meg. Az infrastrukturális adottságokon (pl. üzemcsarnok létesítése) kívül bevezették az ISO 9002:1994, majd később a QS 9000 és a VDA 6.1 szabvány szerinti, autóiipari minőségügyi rendszert (lásd a 2. ábrát). Ezt nem részletezem.

A II. fázis (kb. 2000–2002): az érettség szakasz első felében a meglévő adottságok számbavétele, fejlesztési lehetőségek feltérképezése valósult meg. Bevezetésre került 2000-tól az ISO 14001:1996 szabvány szerinti rendszer, és ettől fogva már integrált minőség- és környezetirányítási rendszert működtetett a vállalat. 2001-ben egyszerűen leírták az EFQM-modell szerint azt, hogy mivel rendelkeznek, beadták az 1. pályázatukat a Nemzeti Minőségi Díjra, amelyhez tanácsadói segítséget még nem vettek igénybe. A 2001. évi önértékelés lényegében azt rögzítette, hogy hogyan működnek. Itt még nem indult el EFQM-modell szerinti fejlesztés. Ezt a fázist nem részletezem tovább.

A III. fázis (kb. 2002–2004): az EFQM-fejlesztés szakasza. Ebben a fázisban történt igazából jelentős, minőségirányítási rendszert érintő fejlesztés az EFQM-modell alkalmazásával. Lendületet kapott az EFQM-modell szerinti irányítási rendszer kialakítása. A 2001. évi minőségidő-pályázat visszajelzésében meghatározott gyengeségek alapján meghatároztak egy fejlesztési tervet. Első lépésként a saját stratégia és politika kidolgozását

* A szerző irányította 2003-ban az EFQM-modell bevezetését a SAPU Bt.-nél. Okl. gépészmérnök, közgazda, a Pannon-Quality Menedzsment Tanácsadó Kft. ügyvezetője. 1992 óta foglalkozik minőségirányítással, 1996-tól környezeti menedzsmenttel. Minőségügyi és környezeti auditor, a Környezetirányítási Rendszer Tanácsadók és Tanúsítók Szövetségének alelnöke.

kezdtek el. Itt már bevonásra került külső szakértő, de csak erre a témára. Az autólámpa- és tükörgyártásban a világpiacon vezető Schefnacker cégcsoport magyarországi leányvállalata, a SAPU, akkoriban valóban csak a vállalatcsoport küldetésével és stratégiai értékeivel rendelkezett. 2002-ben ezért kidolgoztuk a cég saját stratégiáját és politikáját. A stratégia teljes körű felülvizsgálata, alkotási és ellenőrzési folyamata két évente történik, amelynek során az alábbi eljárásokat, technikákat alkalmazzák:

- Adatgyűjtés Brainstorminggal és helyzetfelmérési interjúkkal.
- Elemzés KJ-S, SWOT és kérdőíves elemzési technikákkal.
- Stratégiakidolgozás és -elemzés szakértői konzultációk során.

Az évközi stratégia-felülvizsgálaton egyszerűsített az eljárás.

Az EFQM-modell szerinti működést 2002. évben Megyei Minőségi Díjjal jutalmazták a megyei díjértékelők.

Közben a társaság 2000–2002-ig a gyártás- és minőségfejlesztés területén is fontos fejlesztéseket vitt véghez. A gyártási területen bevezetett, képfeldolgozó technikára épülő ellenőrzőrendszerekkel történő minőségfejlesztésért IIASA-Shiba Díjat kaptak.

Vezetői elkötelezettség

A felső vezetői elkötelezettség alapvető fontosságú a sikerhez vezető úton. Ez példaértékű a SAPU-nál.

„Nem elegendő megfelelni a kulcsfontosságú és stratégiai partnereink elvárásainak, az igényeket mindig igyekezni kell – valamely területen – kismértékben túlteljesíteni. Ez – véleményem szerint – csak minden területet érintő, átgondolt, folyamatos fejlesztéssel valósítható meg. Sok segítséget nyújtott számunkra a fejlesztési irányok kijelöléséhez az EFQM-modell szerinti értékelés, amely 2001-től évente megtörtént cégünkönél” – fogalmazta meg gondolatait a társaság ügyvezető igazgatója, Mihalicz Antal.

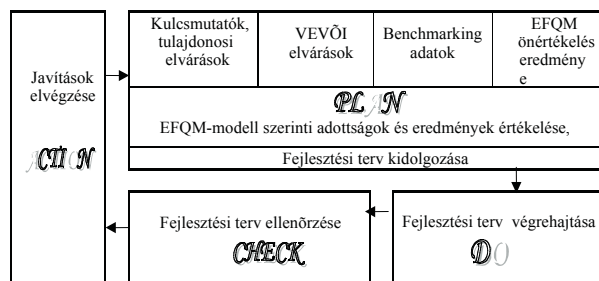
EFQM-modell szerinti minőségfejlesztés

A cég részt vett a 2001. és 2002. évi Nemzeti Minőségi Díj országos pályázaton, amelyen a szakértők értékelték működését a beadott pályázati dokumentáció, valamint a helyszíni értékelés alapján. Ennek legnagyobb hozadékai a 2001. és a 2002. évi értékelődokumentumok voltak, amelyek kijelölték a társaság működésének erős és gyenge pontjait. A szakértői értékelést követően tartott vezetőségi értekezleten az ügyvezető kijelölte a projektet irányító tanácsadót, azaz engem, és még öt munkacsoportot, akiknek feladatául a gyengeségek megszüntetését jelölte ki az EFQM-modell valamennyi területére kiterjedően. Az EFQM fejlesztési folyamatának támogatásául 2003. év elején létrehoztunk a belső informatikai hálózaton a cégvezetés/minőség-

irányítás könyvtárban egy EFQM könyvtárat, ahol az EFQM-modell 9 témaköre szerint lehet keresni és elhelyezni fájlokat. Ez a könyvtár jó segédeszköze volt az EFQM-munkacsoportban dolgozóknak a rendszer fejlesztéséhez, és a jövőben is alkalmazni kívánjuk.

2003-ban a SAPU vezetősége továbbfejlesztette EFQM-modell szerinti irányítási rendszerét a 3. ábrán ismertetett PDCA elvet követve.

Az EFQM-munkacsoportok 2002. évtől legalább évente ismétlődően elvégzik a SAPU irányítási rendszerének EFQM-modell szerinti fejlesztését. Az EFQM-modell szerinti fejlesztési folyamat során (lásd a 3. ábrán) mind a 2001. évi, mind a 2002. évi önértékeléskor olyan hiányosságokat tártunk fel, amelyek a cég eddigi fejlődése során nem épültek be a napi folyamatokba. A „CHECK” fázisban feltárt hiányosságokra (lásd a 3. ábrán) hozott intézkedések jelentős fejlődést hoztak.



3. ábra: A SAPU irányítási rendszerének EFQM-modell szerinti fejlesztése PDCA körrel

A vezetőség ez alapján meghatározta a SAPU átfogó minőségfejlesztési tervét, amelynek megfelelően a 2002–2003. szeptemberig tartó szervezetfejlesztési munkálatok fő irányai a következők voltak:

- **Vezetőség területén történt fejlesztés:** Meghatároztuk a cégcsoport által előírt kulcsmutatók és a cég által figyelemmel kísért jellemzők rendszerét, elrendeltük őket vezetőségi folyamatok, kulcsfolyamatok és támogató folyamatok csoportokba. A cégcsoport kulcsmutatói figyelik a Beszerzés, a Gyártás, az Emberi erőforrás és a Vevőszolgálat teljesítményét (lásd a 3. ábrát). Az egyéb területeket a SAPU vezetősége által előírt jellemzők kísérik figyelemmel (pl. árbevétel, fluktuáció, munkaidőarányok megoszlása, áramfogyasztás, hulladék-kibocsátás stb.).
- **Vezetőség munkáját támogató fejlesztés:** A társaság kulcsmutatókkal és jellemzőkkel mért eredményeit összehasonlítjuk más hasonló szervezetek eredményével (pl. SVS cégcsoport 20 másik cége és PANAC adataival), meghatározzuk a teljesítményeink közti eltérést, a „Teljesítményrés”-t. Ha az eredményeink rosszabbak, akkor a lehetőségeinkhez mérten intézkedési tervet dolgozunk ki a „rés” csökkentése érdekében. Benchmarkingeredményeink igazolták elképzeléseinket.

- *Emberierőforrás-fejlesztés:* Munkakör-értékelési és kompenzációs rendszert dolgoztunk ki, bevezettük a kulcsmutatókkal kapcsolatos eredmények alapján történő értékelést. A vezetők értékelésébe beleszámít pl. a dolgozói elégedettség felmérésének eredménye is. Ha javulnak a diagramokon is szemléltetett eredmények, nőnek az adható jutalmak.
- *Dolgozói elégedettség mérésének fejlesztése:* Fejlesztettük a korábbi kérdőívet (3 új kérdéssel) és annak kiértékelési módját, a számítógépes kiértékeléssel készülő mutató a többi kulcsmutató eredményével együtt bemenetét képezi a munkakör-értékelési és kompenzációs rendszernek.
- *Folyamatfejlesztés a dokumentációs rendszer szintjén:* Frissítettük és felhelyeztük a cégcsoport számítógépes intranetes hálózatára a minőségirányítási, valamint az ISO 14001 környezetközpontú szabványok szerinti szabályozásokat.
- *A cég társadalmi kapcsolatainak, tevékenységének megtervezése és fejlesztése:* A vezetőség meghatározta a következő stratégiai irányelveket: 1. A SAPU törekedjen megfelelő PR-tevékenységgel arra, hogy a régió lakossága és az autógyártásban, valamint a minőségirányításban érdekelt nemzeti és nemzetközi szakemberek a SAPU alkalmazott fejlesztéseit megismerjék és terjesszék jó hírét. 2. A SAPU tegyen meg minden tőle telhetőt az EFQM-modell szerinti kiválósági kultúra terjesztéséért a cégen belül és kívül, beleértve a cégcsoport cégeit is.

A munkacsoportok és dolgozóink munkájának eredménye megmutatkozik abban, hogy társaságunk 2002-ben elnyert több minőségdíjat (pl. IIASA-Shiba Díj, Megyei Minőségi Díj) és vevői elismerést.

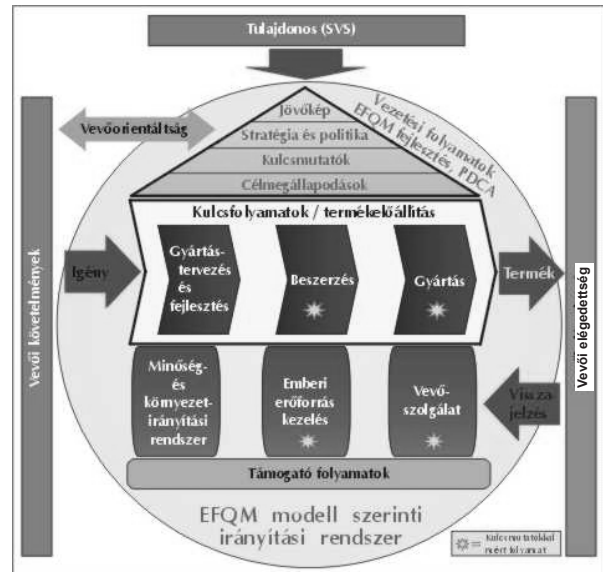
Az EFQM-modell szerinti minőségirányítási rendszerünk működését szemlélteti a 3. ábra, amelyen csillaggal jelöltük a cégcsoport által előírt kulcsmutatókkal mért területeket. A többi területet és az elért teljesítményt a szakterület által megválasztott jellemzővel, mutatóval méri.

A SAPU politikájának és stratégiájának megvalósításához szükséges kulcsfolyamatok keretrendszerének meghatározása és megtervezése a következőképpen történt:

A SAPU folyamatai három, egymással szervesen összekapcsolódó főcsoportra bonthatók, a 4. ábrán látható módon:

- vezetési folyamatok,
- kulcsfolyamatok,
- támogató folyamatok.

A **vezetési folyamat** része például a stratégiaalkotás, a kulcsmutatók meghatározása, a célok és a célmegállapodások kitűzése a végrehajtás ellenőrzése, a szükséges beavatkozások megtétele, az EFQM-modell szerinti irányítási rendszer fejlesztése (lásd a 3. ábra PDCA-körét) stb.



4. ábra:

A SAPU vezetési folyamatainak, kulcsfolyamatainak és támogató folyamatainak kapcsolata.

A SAPU **kulcsfolyamatait**, a szerződést követő gyártástervezés és fejlesztés projektindító megbeszélésétől a pótalkatrész-szállítás megkezdéséig tartó folyamatok jelentik (a pótalkatrész-szállítás újabb szerződés keretében történik). A kulcsfolyamat a projektfejlesztéssel kezdődik, a szeriaengedélyezés után a logisztikai és szerelési folyamat indul.

A **támogató folyamatok** célja a vezetési és kulcsfolyamatok kiszolgálása. Ezek: a minőség- és környezetközpontú irányítási rendszert támogató folyamat (pl. folyamatszabályozás, belső auditok, SPS gyártásaudit, raktározás VÁM-kezelés, beszállítófejlesztés, karbantartás), az emberi erőforrás kezelésének folyamatai, valamint a vevőszolgálat folyamatai (pl. reklamációkezelés, vevői elégedettség mérése).

A SAPU belső teljesítménymutatóinak szisztematikus összegyűjtése és elemzése érdekében a vezetőség strukturált kontrollingszisztémát épített ki a tulajdonos, a Schefenacker Vision Systems (SVS) által meghatározott kulcsmutatók alapján, előírt gyakoriságú mérésekkel és a felelősökkel, a kulcsfolyamatok gazdáival. Kulcsmutatókkal mért folyamatokat csillaggal jelöltük a 4. ábrán.

A politika és stratégia megvalósításához szükséges kulcsfolyamatok hatékonyságának felülvizsgálata a kulcsmutatók rendszerére épülő kontrollingszisztéma segítségével történik. A kulcsfolyamat paramétereinek méréséből nyert információk visszacsatolása a SAPU-nál a döntéstámogatás, a minőségfejlesztés lényeges eszköze. A **kulcsfontosságú eredmények mérésének** érdekében minden év elején a SAPU ügyvezetője megállapodik az európai regionális igazgatóval, és havonta küldi jelentéseit a cégközpontba, a középvezetőkkel kötött megállapodás alapján pedig hetente vizsgálja a

tényadatokat. Az alsó szintű vezetés naponta termelési értekezleteken, valamint csoportvezetői megbeszéléseken szervezi a szerelési és logisztikai feladatokat, és ellenőrzi vissza azok teljesítését. A fejlesztési feladatok határidő szerinti teljesítését hetente ellenőrzi a műszaki vezető. A vevői reklamációk megjelenését az internetes vevői rendszerben, ill. a megküldött vevői reklamációkat a minőségbiztosítási vezető figyeli és dolgozza fel naponta. A 2003. évre új kulcsmutatókban és kulcsmutatóként új havi célokban egyezett meg a tulajdonos cégcsoport vezetősége és a SAPU ügyvezetője. A kulcsmutatók a SAPU vezetősége által elfogadott küldetés és jövőkép, valamint stratégia és politika keretébe teljes mértékben beilleszkednek. A kulcsmutatók havi feldolgozását a kontroller végzi a kaizen menedzser felügyelete mellett. Az elért eredményeket minden hónapban megküldik a cégcsoport központjába, a németországi Eslingenbe további elemzésre, ahol ezen egységes kulcsmutatórendszeren keresztül mérik a 21 tagú nemzetközi vállalatcsoport egyes cégeinek eredményességét. Ez lehetőséget jelent a cégcsoporton belüli összehasonlításra, benchmarkingra, mivel a cégcsoport 21 cégének eredményei is hozzáférhetők és összemérhetők a SAPU eredményeivel. Az eredményeket kulcsmutatók szerinti bontásban az ügyvezető letölti a cégcsoport intranetes hálózatáról és továbbítja a belső számítógépes hálózaton a vezetőknek. A legközelebbi EFQM-értekezletre a műszaki vezető összeállítja a cégcsoport benchmarking-

elemzését. Hozzácsatolja a PANAC által készített benchmarkingadatokat.

Az eredményeket a hetente tartott kontrolling-értekezleteken, valamint a havonta készülő trendfigyelő diagramokon követik nyomon a vezetők. A társaság működési folyamatainak tervezésénél a kulcsmutatókhoz történő tervezés a jellemző. A kulcsmutatók alapján határozza meg évente az ügyvezető igazgató a vezetők célmegállapításban rögzített feladatait. A vezetők pedig tovább bontották a célmegállapításokat beosztott kollégáiknak, egészen a szerelőcellákban dolgozóig. Ennek megfelelően, a SAPU minden munkatársa rendelkezik személyes célmegállapítással, melyet aláírt. Ennek megfelelően a kulcsmutatókhoz az egyes EFQM-teamek meghatároztak szakterületekre lebontott mutatókat (pl. Gyártási jellemző: Munkaidőarányok %-os megoszlása, SPS, SOS; Gazdasági jellemzők: Árbevétel, Saját vagyonarányos megtérülés; Minőség- és környezetirányítási jellemzők: belső PPM, Hulladék-képződés, Vízfogyasztás stb.).

A vezetői rendszer célmegállapításokon és a tényadatok rendszeres felülvizsgálatán alapul.

Az EFQM-modell alap gondolata a következő a társaságnál:

A **vezetés** a **vevői** és **dolgozói elégedettséget**, a pozitív **társadalmi hatást**, megalapozott **üzletpolitikával** és **stratégiával** a **dolgozók**, az **erőforrások** és a **folyamatok** menedzselésével éri el, ami kiváló **üzleti eredményekhez** vezet.

A modellben szereplő 9 kritérium két nagy csoportba tartozik: az adottságok és az eredmények kritériumcsoportba.	
– Az adottságok értékelésekor arra keresünk választ, hogy a SAPU hogyan éri, érte el eredményeit.	– Az eredmények értékelésekor azt vizsgáljuk, hogy mit és milyen eredményeket ért el a SAPU.
Az adottságok és az eredmények azonos súllyal szerepelnek a modellben, a 9 kritérium közül a legnagyobb súlyú a vevői elégedettség .	
A modell szerinti önértékelés segít	
– azonosítani szervezetünk erős és gyenge pontjait, – kijelölni a szervezeten belüli legfontosabb fejlesztendő területeket,	– meghatározni a továbbfejlődés irányait más szervezetek teljesítményeivel való összehasonlítás alapján.

Az EFQM-modell szerinti évenkénti értékelés motiválja a vállalat szervezetét a folyamatos fejlesztésre, elősegíti a TQM-alapelvek ismertségét, a módszerek alkalmazását, elősegíti a teamekben való együttműködést, valamint valódi kihívást, próbát jelent a dolgozók és a vállalat számára is.

Mivel a Nemzeti Minőségi Díj kritériumrendszere az Európai Minőségi Díj kritériumrendsze-

rén alapul, a visszajelzés segítségével nemcsak a magyar, hanem az európai minőségszinttel is összemérhetővé válik teljesítményünk.

Összegezve: sikeres évet zárt a társaság. Sokan keresik a sikerhez vezető utat. A SAPU életében eddig sikerült a megfelelő lépéseket megtenni. Az EFQM-modell alkalmazása is a siker irányába mutató lépés volt.

*

A Nemzeti Minőségi Díj szolgáltatókategóriában díjazott Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft.-t a következő számunkban mutatjuk be.