# TARTALOM


Minőség és hatékonyság *(Vass Sándor)* 131

**MÓDSZEREK, RENDSZEREK**

Frankóné Alpár Andrea
Hatékonyságjavítás a Magyar Nemzeti Bankban benchmarking segítségével 132

Dr. Teke András
Stratégiai tervezés, biztonságszolgáltatás, minőség a rendvédelemben 142

Földesi Tamás
Kezdeményezések a globális felmelegedés mérséklésére 154

Dr. V. G. Versan
Az ISO 9000 szabványoktól a mátrix rendszerű vállalatirányításig *(Várkonyi Gábor fordítása)* 157

Douglas P. Mader
Lean Six Sigma's Evolution 161

**BESZÁMOLÓ**

3 év – 13 díjazott vállalkozás. A Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj jelene és jövője *(Ősz Csabáné, Kelemen Gábor)* 167

Konferencia a különleges élelmiszerekről *(Pallóné dr. Kisérdi Imola)* 169

Az EOQ MNB elnökének kitüntetése a MTESZ gyémántjubileumán *(Vass Sándor)* 175

Minőségmenedzsment az élelmiszeriparban *(Várkonyi Gábor)* 176

Jól sikerült a távhős randevú *(Sződi Sándor)* 179

Az ISO 9000 Forum közhasznúsági jelentése *(Rózsa András)* 180

**EOQ MNB ROVAT**

Agrárgazdasági Világfórum Budapesten *(Pallóné dr. Kisérdi Imola)* 182

Az EOQ MNB Hat Szigma Zöldöves képzése 183

Beszámolók az EOQ MNB szakbizottsági üléseiről 184

Új EOQ oklevelesek 185

Az EOQ MNB új tagjai 186

A Magyar Minőség folyóirat 2008. 5. és 6. számainak tartalomjegyzéke 188


# CONTENT


Quality and Efficacy (Vass Sándor) 131

**METHODS, SYSTEMS**

Frankóné Alpár Andrea
Improvement of Efficacy in the Hungarian National Bank by means of Benchmarking 132

Dr. Teke András
Strategic Planning, Security Supply and Quality in the Internal Security Service 142

Földesi Tamás
Initiatives for Mitigation of Global Warming 154

V. G. Versan
From ISO 9000 Standards to Company Management System Standards *(translated by Várkonyi Gábor)* 157

Douglas P. Mader
Lean Six Sigma's Evolution 161

**REPORT**

3 Years – 13 Awarded Eterprises. The Present and the Future of the Hungarian Agricultural Quality Award *(Ősz Csabáné, Kelemen Gábor)* 167

Conference on Special Foodstuffs *(Pallóné dr. Kisérdi Imola)* 169

The President of the HNC for EOQ Awarded on the 60th Anniversary of MTESZ *(Vass Sándor)* 175

Quality Management in the Food Industry *(Várkonyi Gábor)* 176

The Urban Heating Rendezvous was Successful *(Sződi Sándor)* 179

Public Benefit Report of ISO 9000 Forum (Rózsa András) 180

**HNC FOR EOQ**

Agrobusiness World Forum in Budapest *(Pallóné dr. Kisérdi Imola)* 182

Six Sigma Green Belt Training of the HNC for EOQ 183

Report of the HNC for EOQ Sections Meetings 184

New EOQ Certificate Holders 185

New Members of the HNC for EOQ 186

Contents of „Magyar Minőség" (Hungarian Quality) Nos 5 and 6/2008 188


**KÖVETKEZŐ SZÁMUNK VÁRHATÓ TARTALMÁBÓL**

A Hat Szigma alkalmazása kis és közepes vállalatoknál
Az átvételi mintavétel új területei
A Lean Menedzsment és a Hat Szigma evolúciója
Mérési bizonytalanság figyelembevétele statisztikai folyamatirányításnál


Meghívó B3
Szemle: 160, 166, 174


Hirdetőink – hozzájárultak e szám megjelenéséhez:


Digart International Ltd. 156
ÉMI-TÜV SÜD B2
EOQ Magyar Nemzeti Bizottság B4
Procurecon 2008 179
Quality Line Tanácsadó és Szolgáltató Kft. 153
VINÇOTTE Hungary Kft. 141

EOQ MNB
Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság
EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY

XLII. évfolyam
2008. 3. szám

# Minőség és Megbízhatóság

Az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EOQ MNB)
nemzeti minőségpolitikai szakfolyóirata
Kiadja az EOQ MNB
a SZENZOR Gazdaságmérnöki Kft. közreműködésével
A kiadásért felel: dr. Molnár Pál, az EOQ MNB elnöke

*A folyóirat kiadását a következő, tanúsított minőségügyi rendszert működtető cégek és szervezetek támogatják:*

ABO Holding Zrt., Nyíregyháza
AGROKOMPLEX C. S. Zrt.
Aprítógépgyár Zrt.
B. Braun Medical Hungary Kft.
Bureau Veritas Certification Hungary
BUSZESZ Élelmiszeripari Zrt.
CERBONA Élelmiszeripari és Kereskedelmi Zrt.
Coca-Cola Magyarország Szolgáltató Kft.
CONCORDIA KÖZRAKTÁR Kereskedelmi Zrt.
Csabai Tartósítóipari Zrt. Bajai Hűtőipari Gyára
DEKRA Certification Kft.
Digart Hungary Kft.
Dunakenyér Zrt.
Dunapack Zrt. Hullámtermékgyár
Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft.
Elektromos Műszaki Szolgáltató Kft.
ÉMI-TÜV Süd Kft.
Építésügyi Minőségellenőrző Innovációs Kht.
ERBE Energetika Kft.
Ericsson Magyarország Kft.
FÉG Konvektorgyártó Zrt.
GEG és Társai Kft.
Gyulai Húskombinát Zrt.
HNS Műszaki Fejlesztő Kft.
HUNGERIT Zrt.
KALOPLASZTIK Műanyag és Gumiipari Kft.
Kanizsa Trend Kft.
Magyar Építő Zrt.
Magyarországi Tanúsított Cégek ISO 9000 Fóruma
MASPEX OLYMPOS Kft.
Mátészalkai Szerelvénygyártó Kft.
MEDICOR Kéziműszer Zrt.
Nehézfémöntöde Zrt.
OLAJTERV Fővállakozó és Tervező Zrt.
Ózdi Acélművek Kft.
P-Group Tanácsadó Iroda Kft.
PICK Szeged Zrt.
REDEL Elektronika Kft.
ROTO ELZETT CERTA Kft.
SÁG-Építő Zrt.
Schneider Electric Hungária Villamossági Zrt.
SGS Hungária Kft.
SIÓ ECKES Kft.
STI Petőfi Nyomda Kft.
Székesfehérvári Fűtőerőmű Kft.
TEVA Gyógyszergyár Zrt., Gödöllő
TISZA VOLÁN Zrt.
TQ CONSULTING Kft.
Transelektro Ganz-Röck Zrt.
TÜV Rheinland InterCert Kft.
VAMAV Vasúti Berendezések Kft.
Vegyépszer Zrt.
VIDEOTON Holding Zrt. Elektro-Plast Vállalat
WESSLING Hungary Kft.
Zalakerámia Zrt.

*Szerkeszti a szerkesztőbizottság:*
Vass Sándor főszerkesztő,
dr. Balogh Albert, Erődi Erzsébet, Földesi Tamás, Haiman Péterné,
Kálmán Albert, dr. Ködmön István, Meleg András, Mokry J. Ferencné, dr. Molnár Pál, a szerkesztőbizottság elnöke,
Nándorfiné dr. Somogyvári Magdolna, dr. Ring Rózsa, Sződi Sándor, dr. Varga Lajos, dr. Veress Gábor
*Szerkesztőség:* EOQ Magyar Nemzeti Bizottság, 1026 Budapest, Nagyajtai u. 2/B
Telefon: 212 8803, 225 1250 v Tel./fax: 212 7638 v E-mail: info@eoq.hu

*Terjeszti* az EOQ MNB. Megrendelhető a szerkesztőségben, levélben, faxon vagy e-mailben.
Megjelenik kéthavonta.
Előfizetési díj egy évre 6000 Ft + áfa + postázási és csomagolási költség.
A díj számla ellenében a 11713005-20136631 forintszámlaszámra utalandó át.
A folyóirat példányszámonként is megvásárolható a szerkesztőségben, egy szám ára 2008-ban 1000 Ft + áfa.

*Szedés, tördelés:* Szmrecsányi Mária
*Készült:* POSSUM Lap- és Könyvkiadó, Nyomdai Kft. v Felelős vezető: Várnagy László
Alapítási nyilvántartási szám: B/SZI/361/1993 v HU ISSN 0580-4485

Lapunkat rendszeresen szemlézi Magyarország legnagyobb médiafigyelője az
»OBSERVER«
BUDAPEST MÉDIAFIGYELŐ KFT.
1084 Budapest, Auróra u. 11.
Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744
E-mail: marketing@observer.hu
http://www.observer.hu

A *Minőség és Megbízhatóság* aktuális számának tartalomjegyzékét már a nyomdábaadás időpontjában megismerheti az EOQ MNB honlapján: http://www.eoq.hu, a Minőségfejlesztési Központ honlapján: http://www.mik.hu, valamint a Menedzsmentfórum Kft. honlapján: http://www.menedzsmentforum.hu

# Minőség és hatékonyság

Lapunk mostani száma nem egy meghatározott témakör több oldalról történő megvilágítását célozza meg, hanem egymástól nagyon eltérő területek néhány fontos kérdését elemzi elsősorban a minőség és a hatékonyság aspektusából.

Egyik cikkünk a Magyar Nemzeti Bank (MNB) működésének hatékonyságában bekövetkezett látványos javulást elemzi. Mivel a jegybank nem külső, piaci kényszer alapján növeli hatékonyságát, a folyamatos fejlesztés, a kiválóságra való törekvés belső indíttatásból kell hogy fakadjon. Ehhez a többi szervezethez képest még nagyobb felsővezetői elkötelezettség szükséges. Az MNB hatékonyságának javítása céljából a benchmarking módszerét alkalmazta, amelyhez a svéd jegybank (Riksbank) szolgált partnerként. A benchmarking és az azt követő vezetői döntések eredményeként 2006 elején differenciált, de radikális szervezet-karcsúsításra került sor, majd 2007 közepén további szervezeti egyszerűsítés következett be: megszűnt a középirányítói (igazgatói) szint, továbbá szervezeti összevonásokról született döntés.

Az egész vállalatra kiterjedő menedzsmentrendszer és a minőségirányítási rendszer lehetséges integrációjának izgalmas kérdését tárgyalja V. G. Versan cikke. A szerző szerint az ISO 9001 szabvány nem tartalmaz semmiféle speciális követelményt a minőségirányítási rendszernek az egész vállalatra kiterjedő menedzsmentrendszerbe történő integrálásához, s ezt a szabvány komoly hiányosságaként említi. Ilyenformán különböző elveket használnak a vállalati irányítási rendszer és a minőségirányítási rendszer felépítéséhez. Mivel a tapasztalat szerint a legtöbb vállalatnál hiányzik az összeillesztő mechanizmus a fenti két rendszerhez, az integrációval nem tudnak megbirkózni. A szerző szerint ez az ISO 9000 szabványok kidolgozásakor elkövetett stratégiai hiba következménye. Ha a minőségirányítási rendszer működése nincs összehangolva a fennálló vállalati irányítási rendszerrel, akkor kevés esély van a hatékonyság növelésére. A szerző szerint az ún. mátrix-menedzsment struktúra gyakorlati megoldást nyújthat erre a problémára.

Egy további cikkünk a rendvédelem hatékony működésének korszerű követelményeit, a hazai rendvédelmi szervek előtt álló kihívásokat elemzi hazánk EU-tagsága, valamint a globalizáció által meghatározott feltételek tükrében. A rendszerváltozást követően a rendvédelemmel szemben támasztott követelmények jelentősen megváltoztak, a feltételek azonban az igényekkel nincsenek összhangban. A rendvédelmi szervek kényszer- és versenyhelyzetbe kerültek, amelyben csak stratégiai alapú megközelítéssel, a szolgáltató jelleg erősítésével és jobb minőségű megoldásokkal lehet helytállni.

Minden bizonnyal számos olvasónk érdeklődésére tart számot a Lean Menedzsment és a Hat Szigma integrációjáról szóló elemzés. A szerző megállapítja, hogy az 1990-es évek közepén és végén úgy tekintettek a Hat Szigma és a Lean rendszerekre, mint különálló módszerekre. Ma már számos szervezet megkezdte a Hat Szigma és a Lean integrálását a projektmenedzsment és az üzleti folyamatok újjáalakítása mentén. Tanúi lehetünk a módszerek mind mélyebb integrációjának, s a szaktanácsadók és a szervezetek mindkét területen kiszélesítették ismereteiket, az egyetemek pedig alkalmazkodnak az ipari és a szolgáltató szervezetek fejlesztési igényeihez.

Korunk egyik kiemelten fontos és sürgető problémájával foglalkozik a globális felmelegedés mérséklésére irányuló törekvésekkel kapcsolatos cikkünk. Az írás ismerteti a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) 2006-ban *Üvegházhatású gázok* főcímmel kiadott szabványsorozatának jelenleg rendelkezésre álló három elemét. E szabványok az üvegházhatású gázok kibocsátásával és kivonásával kapcsolatos becslések és megállapítások számszerűsítésére, illetve ezen állítások validálására és verifikálására adnak útmutatást. Ez különösen fontossá válik olyankor, amikor egy szervezet anyagi támogatást kíván elnyerni egy – az üvegházhatás csökkentésére irányuló – projekt megvalósításához.

A szokásos beszámolók közül kiemelendők az agrárgazdaságról szóló rövid cikkek, amelyek elsősorban a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj jelenével és jövőjével, valamint a különleges élelmiszerek szerepével foglalkoznak.

**FRANKÓNÉ ALPÁR ANDREA**
vezető szervezési szakértő
Magyar Nemzeti Bank

# Hatékonyságjavítás a Magyar Nemzeti Bankban benchmarking segítségével

## 1. Bevezetés

A jól irányított, sikeres intézmények egyik fő jellemzője a kiválóságra való törekvés. A piaci szereplők igen változatos eszköztárat vetnek be sikerességük elérésének érdekében profiljuk, aktuális piaci helyzetük függvényében. A jegybankok esetében kissé szűkebb az eszköztár: a működés folyamatos javításának a jegybank specifikumához leginkább illeszkedő módszere a *benchmarking*.

## 2. A jegybankok sajátosságai

A Magyar Nemzeti Bank (MNB) egyre inkább hasonló, sőt számos vonatkozásban azonos tevékenységet folytat az Európai Unió más jegybankjaival, így a megállapítások vonatkoztathatóak a legtöbb európai jegybankra is.

A jegybankok sajátos, összetett intézmények. Szemben a profitorientált szervezetekkel, ahol az intézmények legfőbb célja a részvény-, illetve vállalati érték folyamatos növelése, a modern jegybankoknak, így az MNB-nek is a célja az infláció kezeléséhez kapcsolódik: az MNB *elsődleges célja az árstabilitás elérése és fenntartása.* E törekvésükben azonban kevés eszközre támaszkodhatnak. Bár az infláció monetáris jelenség, annak féken tartásában a költségvetési politikának legalább akkora szerepe van, mint a monetáris politikának. A monetáris politikával a jegybankok *közfeladatot* látnak el. A jegybankok általában állami tulajdonban vannak, többségük a parlamentnek számol be.

Jegybankból minden országban értelemszerűen *egy* van. Az is jegybanki sajátosság, hogy bár azok *nem profitorientált szervezetek,* mégis *keletkezik profitjuk,* amely alapvetően a pénzkibocsátási monopóliumból származik. Keletkezhet azonban profit a nemzeti valuta árfolyamának fenntartásához kapcsolódó tevékenységből is. Paradox módon ez gyakran ellentétes a „közjóval".

A jegybank ugyanakkor *bank*, a bankok bankja, vezeti a kereskedelmi bankok számláit, számukra hitelt nyújt, betéteket fogad el. Sok jegybank a bankokon kívül az államkincstár számláit is vezeti, illetve hitelközvetítést végez az állam számára. *Kezelik az ország deviza- és aranytartalékait,* ennek során a kereskedelmi bankok treasuryjeinek funkcióját látják el, árfolyam- és kamatkockázatokat menedzselnek.

Mint bank, ügyfeleinek ellenérték fejében szolgáltatást nyújt, többféle terméke s ezekből árbevétele van.

*A modern jegybankok az árstabilitás megvalósítása és a pénzügyi stabilitás feletti őrködés érdekében* elemzéseket, *inflációs és egyéb közgazdasági előrejelzéseket készítenek. E tekintetben leginkább a* kutatóintézetekre *hasonlítanak.*

*A jegybankok mindegyike* statisztikákat *is készít, ennek érdekében adatokat gyűjt, rendszerez, statisztikai szolgáltatást végez, ugyanúgy, mint a statisztikai hivatalok.*

*A jegybankoknak vannak* hatósági, *engedélyezési, ellenőrzési feladatai is, e tekintetben igazgatási szervezetek.*

Alapvető jegybanki feladat a *készpénzkibocsátás*. E miatt a jegybankok szigorú technológiájú, nagy kockázatú fizikai üzemek, a legyártott készpénzt raktározzák, kiszállítják, a beérkező, a forgalomból átmenetileg vagy véglegesen kivont készpénzt feldolgozzák, ellenőrzik.

Az is jegybanki sajátosság, hogy az operatív irányításért általában az igazgatóság felel, amely sokhelyütt a monetáris döntéseket is meghozza, így jellemzően nincs elkülönült menedzsment.

Mindezen sajátosságok miatt a jegybankok nehezen vagy egyáltalán nem találnak az adott országon belül megfelelő összehasonlítási alapot. A teljesítményüket bemutató olyan pénzügyi mutatók, mint például az árbevétel és a nyereség, a jegybank működési minőségének megítéléséhez használha-

tatlanok, ezért a különböző országok jegybankjai viszonylag régóta hasonlítják tevékenységüket egymáshoz, és élnek a *benchmarking* eszközével. E tevékenységüket nagyban támogatja mintegy benchmarking klubként a Nemzetközi Fizetések Bankja, a BIS (Bank of International Settlements).

## 3. A BIS szerepe a benchmarkingban

A Nemzetközi Fizetések Bankja (BIS) a legrégebbi nemzetközi pénzügyi szervezet, amelyet eredetileg a német jóvátételi kötelezettségeket rendező Young-terv pénzügyi lebonyolítására hoztak létre részvénytársasági formában, 1930-ban, Bázelben. Az MNB alapító részvényese az intézménynek. A jelenleg 55 ország központi bankja tulajdonában lévő BIS tevékenysége mára jelentősen megváltozott, a jegybankok közötti együttműködés és információcsere kiemelt fórumává vált, amelynek szerepe az alapítása óta eltelt több mint hetven évben egyre erősödött.

A nemzetközi együttműködés keretein belül a BIS fontos kutató tevékenységet folytat, a nemzetközi pénzügyek terén fontos statisztikai adatokat gyűjt, javaslatokat fogalmaz meg a nemzetközi pénzügyi közösség számára a nemzetközi pénzügyi rendszer további erősítése érdekében. (A BIS a központi bankok számára banki funkciókat is ellát, mint például tartalékkezelés és aranynyal történő tranzakciók lebonyolítása.)

A BIS Igazgatótanácsa kéthavonta tartja ülését, amelynek kapcsán minden alkalommal sor kerül a tagországok jegybankjai kormányzóinak, illetve azok bizottságainak az ülésére is. Szintén ilyenkor tartják az ún. jegybanki kormányzók közötti tanácskozást, amelyen már valamennyi BIS-tag jegybank elnöke is részt vesz.

A BIS létrehozta „Central Bank Governance Network”-öt, a tagállamok központi bankjainak irányításával és tevékenységével foglalkozó hálózatot, amelynek célja, hogy a központi bankok részletekbe menően megismerhessék egymás tevékenységét és átültessék a legjobb gyakorlatot saját intézményükbe. A hálózat alapvetően elektronikusan működik; a résztvevők első személyes találkozójára 2004-ben került sor. A hálózat egy informális intézmény, amely elősegíti a központi bankok és a BIS közötti információáramlást jegybank-irányítási kérdésekben. Jelenleg 45 központi bank képviselteti magát a hálózatban. Az 1999-es létrejötte óta növekvő szerepe van, elsősorban a következő tevékenységeken keresztül:

1. A BIS által a központi bankoktól igényelt irányítási tárgyú információk elég részletesek, ugyanakkor általában sürgősek. A hálózat tagjai igen értékes szerepet játszanak a BIS által igényelt adatok begyűjtésével. A testre szabott, naprakész válaszok gyors begyűjtése nagyon hasznos a központi bankok számára és nagyon értékes hozzájárulást jelentenek a BIS által fenntartott, jegybanki irányítással kapcsolatos adatbázis gyarapításához.
2. A hálózat tagjai bármikor a BIS-hez fordulhatnak az általuk igényelt irányítási tárgyú információkért. Ha az információ nem érhető el készen, a tagok és a BIS közösen döntik el, hogy mi a célszerűbb megoldás: közvetlenül fordulni egy másik taghoz, vagy egy ad-hoc felmérést végezni a teljes hálózatban. Ha a tagok egyénileg keresik meg a másik tagot, a BIS-t informálják, másolatot küldenek a válaszról. Ez lehetővé teszi a BIS számára, hogy „klíring-ház”-ként működjék, és ha más jegybank hasonló információt igényelne, azonnal rendelkezésre tudjon állni, illetve meg tudjon világítani bizonyos kérdéseket, ami igen hasznos lehet egy szisztematikus, vagy „mély elemzés” jellegű munkánál.
3. A hálózat tagjai a hálózat vezető csoportja (Steering Group) számára inputot nyújtanak az intézményüket leginkább foglalkoztató irányítási kérdések felvetésével, ezáltal segítik az irányító csoportot abban, hogy prioritásokat állítson fel az információk begyűjtésében és elemzésében.

Az említett vezetői csoport egy jegybankelnökökből álló csoport, amely a BIS-nek iránymutatást nyújt a jegybanki irányítási kérdésekkel kapcsolatos munkához, amely a központi banki funkciókkal és az általános intézményi működéssel kapcsolatos információk gyűjtését és elemzését jelenti.

A jegybanki irányítási munka legfőbb fókusza az intézményi és szervezeti keret, amelyen belül a jegybankok a monetáris és pénzpolitikájukat kifejtik, nem pedig a politikák maguk.

A vezető csoportot 1997-ben alakították, szükség szerint, általában 3-6 havi gyakorisággal ülésezik.

A zárt hálózati honlapon a felelős jegybanki irányítás címszó alatt a következő információcsoportok vannak.

*Tudástár*
*Újdonságok és figyelemre méltó információk*
*Felmérések*

*Vezetői csoport*
*Hálózat*
*Szakérők*

A tudástár címszó alatt a következő információcsoportok vannak, amelyeken belül megtalálhatók a publikációk, elemzések, elhangzott előadások, konferenciák anyagai:

*Jogi alapítás, mandátum, irányítás és elszámoltathatóság;*

*Az egyes jegybanki mandátumokhoz és tevékenységekhez kapcsolható irányítási kérdések;*

*A jegybank és a kormány kapcsolata;*

*A piaccal és a nyilvánossággal kapcsolatos kommunikáció;*

*Pénzügyi szempontok: számvitel, auditálás, kontrolling, kockázatkezelés;*

*Szervezet, erőforrások, hatékonyság, tervezés, költségvetés-készítés.*

## 4. Miért törekszenek a jegybankok a hatékony működésre?

A jegybankok nem piaci szereplők, eredményességük záloga nem a költséghatékony működés és a piaci verseny. Az okot a jegybanki függetlenségben találjuk meg, amely a jegybanki irányítás egyik fontos sajátossága. A függetlenség világos célokat és elszámoltathatóságot igényel. Az elszámoltathatóság megköveteli a transzparenciát, a transzparencia és elszámoltathatóság pedig segít fenntartani a függetlenséget.

Ezzel összefüggésben kell a jegybankoknak hatékonynak lenniük, hiszen közpénzből fenntartott intézmények.

## 5. Benchmarking a MNB-ben 2002 és 2004 között

A 2001. júniusában hatályba lépett új jegybanktörvény kialakításakor, illetve a 3 éves intézményi stratégia megfogalmazása előtt a bank vezetése, illetve a törvényalkotó Pénzügyminisztérium széleskörű – *stratégiai benchmarkingnak* is tekinthető – vizsgálatokat folytatott annak érdekében, hogy az újrafogalmazott jegybanktörvény, illetve az annak megfelelő intézményi működés megfeleljen az Európai Unió követelményeinek és a legjobb európai gyakorlatnak. A Magyar Nemzeti Bank vezetése által 2002-ben megfogalmazott 3 éves intézményi stratégia a legjobb európai gyakorlatok megismerését és bevezetését kifejezett célként jelölte meg. A stratégia megfogalmazását követően a szervezeti egységek szintjén is megindultak a „legjobb gyakorlat”-vizsgálatok.

Hamarosan kiderült azonban, hogy a legjobb gyakorlatok kutatása nem is olyan egyszerű, hiába van meg a szakmai ismeret, nem közömbös, hogy milyen módszereket alkalmazunk. Külön problémát jelentett, hogy egyes vezetők a benchmarkingot akciónak tekintették. Pedig – jóllehet az egyes folyamatok, illetve funkciók változásának sebessége eltérő, tehát a változások követésének gyakorisága is különböző – a legjobb gyakorlat keresése *visszatérő feladatot* jelent. Ezzel a módszerrel lehet csak elkerülni, hogy a bank egyes folyamatai, funkciói lemaradást szenvedjenek a legjobb /elfogadható nemzetközi/ hazai gyakorlatoktól.

Az ilyen lemaradás ugyanis komoly tekintélyveszteséget okoz a banknak, még akkor is, ha az adott folyamat nem a bank alaptevékenységéhez kapcsolódik.

A legtöbb szervezeti egység *funkcionális benchmarkingot* végzett. Ebben az időszakban zajlottak ugyanis a nagyobb átszervezések és az újonnan kinevezett vezetők leginkább a szervezeti kérdésekre koncentráltak. Hiányoztak ugyanakkor a folyamatszervezési ismeretek is, a belső folyamatok egy része még csak a feltárás szakaszában tartott. A funkcionális benchmarkingok sem hatékonyságuk, sem dokumentáltságuk tekintetében nem voltak megfelelőek. A szervezeti egységek általában önigazolásként végezték, és a tapasztalatok hasznosulása sem volt kielégítő.

A kezdeti időszak tapasztalatai alapján világossá vált, hogy szükséges egy MNB-specifikus módszertani segédlet kialakítása az egyes szakterületek munkájának megkönnyítése, továbbá az MNB egységes fellépésének elősegítése céljából.

Egy kis volumenű tanácsadói program keretében elkészült egy kifejezetten MNB-re szabott, belső eljárásrendjeinket, döntési hatásköreinket is figyelembe vevő módszertani segédlet, a **benchmarking kézikönyv**, amely az intraneten elérhető, és amely segítségével bármely szervezeti egység már szakszerű benchmarking vizsgálatot képes végezni.

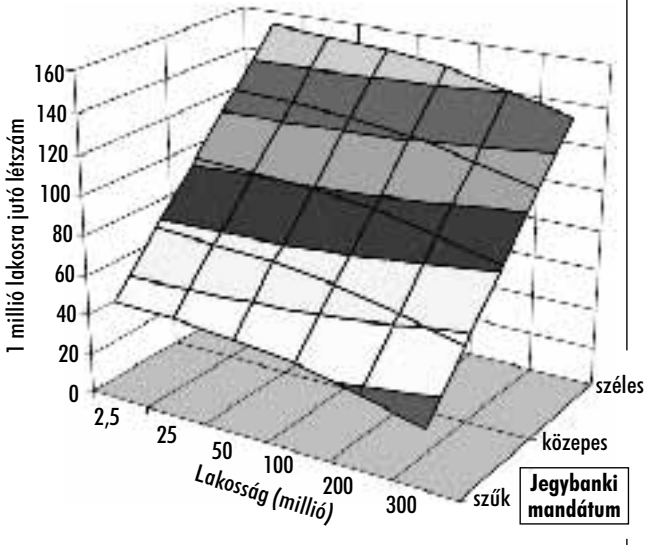
## 6. 2005. év: átfogó költség- és létszámbenchmarking a svéd jegybankkal

Az MNB szervezeti hatékonysága 2001-2002 években alapvetően profiltisztítással, szervezetkorszerűsítéssel és folyamatoptimalizálással, nor-

matívák alapján történő létszám-racionalizálás mellett jelentősen javult. A 2000. december 31-i 1316 fős létszám 2004. év végére 938 főre, azaz mintegy 378 fővel csökkent.

2004. évben a stratégiai célok aktualizálása során elhatározás született a hatékonyság további javítási lehetőségeinek feltárására, amelyhez az európai uniós jegybankok között leghatékonyabbnak tartott svéd jegybank szolgált alapul.

Azt, hogy a létszámhatékonyságunkkal nem lehetünk teljesen elégedettek, már egy korábbi BIS felmérésből tudtuk. A BIS 2001-ben az összes jegybank bevonásával széles körű felmérést végzett a jegybankok profiljának, az adott ország nagyságának és a jegybankban foglalkoztatottak létszámának összevetésével. E felmérés sűrített légyegét az *1. ábra* mutatja be.




1. ábra *A jegybankok méretkülönbségének okai*

Attól függően, hogy a szűk, közepes és széles mandátumot hogyan értelmezzük, (a szűk mandátum leginkább a svéd jegybankot jellemzi, ahol csak az alapvető jegybanki feladatokat végzik, a széles, pedig azokat a bankokat, amelyek maguk végzik a bankjegy-nyomtatást is, továbbá felügyelik a pénzügyi szektort). Az MNB valahol a szűk és közepes mandátum között helyezkedik el. Ennek megfelelően a létszámunknak 2004-ben valahol a 600-800 fő között kellett volna lennie. Az akkori 900 fő fölötti létszám mindenképpen meghaladta ezt.

Nem szorul különösebb indoklásra, hogy miért a svéd jegybankot választottuk benchmarknak, hiszen a jegybankok körében általános a közvélekedés, hogy az az egyike a leghatékonyabb jegybanknak.

Címszavakban néhány indok:

- Tagja a Központi Bankok Európai Rendszerének, de nem tagja a monetáris uniónak.
- Svédország lakosságának száma alig kevesebb Magyarországénál.
- Az alapvető jegybanki feladataira koncentrál, az elmúlt 10 évben fokozatosan megszabadult egyéb feladataitól.
- Nem feladata a pénzügyi szervezetek felügyelete.
- Létszámát az elmúlt 10 évben 826-ról 437-re csökkentette.
- A svéd jegybank minden megkeresésünkre eddig is rendkívül nyitott volt.

A korábbi években több benchmarking vizsgálatot folytattunk már Svédországban, és ezek a látogatások igen hasznosnak, informatívnak bizonyultak, a svéd partner pedig igen készséges volt.

A svéd jegybank 2003 éves jelentésében a bank elnöke összefoglalójában kiemelte, hogy az a célja, hogy fenntartsa a Riksbank (a svéd jegybank) nemzetközi összehasonlításban is költséghatékony pozícióját.

Szintén a 2003-as jelentésben volt olvasható, hogy a Riksbank együttműködik az észak-európai jegybankokkal, és részt vesz a fejlődő országoknak az IMF által szervezett segélyprogramjaiban.

## 7. A benchmarking projekt

A benchmarking projektek sikerének kulcsfontosságú eleme a mindkét fél részéről megnyilvánuló, legfelsőbb szintű támogatás.

Ennek megszerzése érdekében az MNB elnöke még 2004. év végén levélben felkereste a svéd jegybank elnökét azzal a kéréssel, hogy álljanak rendelkezésre benchmarking partnerként. A felkérő levél megjelölte a projekt fókuszát, amely létszám- és költséghatékonysági vizsgálatra, (a deviza-tartalék és piaci kockázatkezelés kérdésköreit nem érintve, mert ott már volt peer audit 2001-ben a svéd kollegákkal), továbbá a készpénzlogisztikai területen csak felszíni vizsgálatra irányult, mivel az MNB az ezzel a tevékenységgel kapcsolatos stratégiai döntéseit már ezt megelőzően meghozta, amikor döntött a logisztikai központ építéséről. Szintén a felkérő levél jelölte meg a projektben résztvevő 3 vezetőt, elérhetőségüket és egy nagyvonalú projekt-ütemtervet.

A svéd jegybank elnöke januárban válaszolt, készségét fejezte ki az együttműködésre, szintén megjelölte a kontakt-személyeket és elfogadta a projekt-ütemtervet.

### *7.1 Tervezés, minőségbiztosítás*

A benchmarking projektek sajátos képződmények, mivel az erőforrások felett a benne résztvevők külön-külön rendelkeznek, lévén külön szervezetek és a mély elemzést igénylő területek csak a vizsgálat közepén derülnek ki.

Mindezt figyelembe véve nem alakítottunk szabályos projektet, mert a svéd partnert nem kívántuk a mi prioritásaink szerinti erőforráskorlátok közé szorítani.

A tervezés a projekt sajátosságai miatt nagyvonalú volt, és utólag sok ponton tévesnek is bizonyult. Eredetileg úgy képzeltük, hogy a svéd partner is tanulni akar a vizsgálatból és nagyobb aktivitást mutat, az összehasonlítás kölcsönös lesz. Már az elején kiderült, hogy bár nagyon készségesek, és minden kérdésünkre válaszolnak, nekik azonban nincsenek kérdéseik és adataikat, információikat nem akarják átstrukturálni, a csak svédül elérhető információkat angolra lefordítani.

A tervezés során azzal számoltunk, hogy a funkcionális benchmarking kb. 3 hónapot vesz igénybe, és helyszíni látogatások során fogjuk elvégezni a folyamat-benchmarkingot.

Ehhez képest a részfunkció mélységű vizsgálatok annyi információt szolgáltattak a belső (túlzottan bürokratikus) folyamatainkról, illetve felesleges funkcióinkról, a két ország közötti jogi, eljárásrendi, filozófiai különbségekről, hogy sem folyamat-benchmarkingra, sem helyszíni látogatásra nem került sor, és az eredetileg ¾ évre tervezett projekt-időtartam fél évre rövidült: az eredetileg 2006 elejei kezdéssel tervezett eredményimplementáció 2006 elejére már le is zárult.

A tervezés fázisában a projekt vezetői borítékba helyezték a várakozásaikat. A többség arra számított, hogy ki fog derülni: a svéd jegybank létszámhatékonyságának a titka az alacsonyabb költséghatékonyság és a nagyobb fokú kiszervezés. A tényleges eredmények azonban nem ezt mutatták és minden várakozásunkat felülmúlták.

A teljes projekt lebonyolítását a magunk részéről szoros *koordináció* és *minőségbiztosítás* mellett végeztük. Ez annyit jelentett, hogy a szervezési osztály minden kimenő és bejövő információt megkapott és a svéd kapcsolat számára is biztosítottuk ugyanezt. Ez módot adott a különböző szakterületek által készített jelentések ellenőrzésére is, a túlzott részletezettségű információkérés megfékezésére, az egyes területeknek az eredeti céltól, a létszám és költséghatékonyság vizsgálatától való „elkalandozás” megakadályozására.

A kölcsönös megértés érdekében megküldtük a svéd partnernek a benchmarking kézikönyvünket és jeleztük, hogy mi e szerint fogunk eljárni.

### *7.2 Adatgyűjtés*

A **svéd partnertől** az alábbi adatokat gyűjtöttük be:

*Költségek:*
- működési költségek, euróban (a 2005. évi tervet kaptuk meg, az általuk használt adatrészletességgel).

*Létszám/funkció:*
- szervezeti ábra;
- SZMSZ;
- szervezeti egységek részletes leírása és létszáma;
- a fókuszterületeken részletes létszám / funkcióbontás;
- fókuszterületek szerinti részletes adatok.

*Részletes összehasonlításhoz megszereztük még:*
- a svéd jegybanktörvényt;
- a svéd közbeszerzési törvényt.

Az **MNB-n belül** ezeket az adatokat gyűjtöttük össze:

*Költségek:*
- működési költségek.

*Létszám/funkció:*
- szervezeti ábra;
- SZMSZ;
- szervezeti egységek részletes leírása és létszáma;
- részletes létszám / funkció felmérés a teljes bankra (FTE-ben)*;
- fókuszterületek saját részletes adatai.

*Részletes összehasonlításhoz felhasználtuk még:*
- a magyar jegybanktörvényt;
- a magyar közbeszerzési törvényt.

### *7.3 Összehasonlítás és elemzés*

#### 7.3.1 A költség-összehasonlítás menete

Adatok összehasonlíthatóságának megteremtése érdekében az adatokat a következő szempontok szerint normalizálni kellett:
- megfelelő sorok összehangolása;
- költségek egyes költségviselők közötti leosztásának egyeztetése;

*Full time equivalent=teljes munkaidő egység

- vásárlóerő-paritás összevetése;
- munkabérek összevetése.

Adatok összehasonlítása:
- munkabérek;
- működési költségek;
- esetleges kiszervezések.

### 7.3.2 A költség-összehasonlítás eredménye

#### *7.3.2.1 Vásárlóerő-paritás*

A működési költségek vizsgálatánál először összehasonlíthatóvá tettük az adatokat azzal, hogy vásárlóerő-paritáson vizsgáltuk meg azokat.

(A vásárlóerő-paritás adataihoz a Worldbank International Comparison Program eredményét vettük figyelembe.)

A működési költségek (administrative costs) vásárlóerő-paritáson csaknem megegyeznek, annak ellenére, hogy az MNB a létszáma szerint kb. kétszer akkora szervezet, mint a svéd partnerintézmény.

#### *7.3.2.2 Kiigazítás a költségstruktúrában*

A képet torzítja, hogy a svéd jegybank egyes funkcióit kiszervezi, amely a költségei között jelenik meg. Ezek a költségek az MNB költségeiben, mint bérköltség jelentkeznek. Ezért az összehasonlítás érdekében a működési költségek közül ezeket kiemeltük.

Kiemeltük továbbá a svéd jegybank költségei közül a közgazdasági Nobel-díj költségét, amely teljesen egyedi, és az MNB-ben semmihez sem hasonlítható.

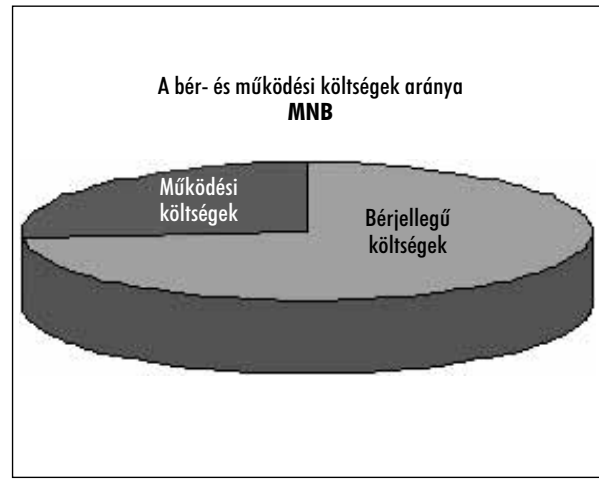
Az így kapott eredményekből az volt látható, hogy bár a módosításokat figyelembe véve az MNB költségei 44%-kal magasabbak, de figyelembe kell venni, hogy a magyar szervezet kétszer akkora.

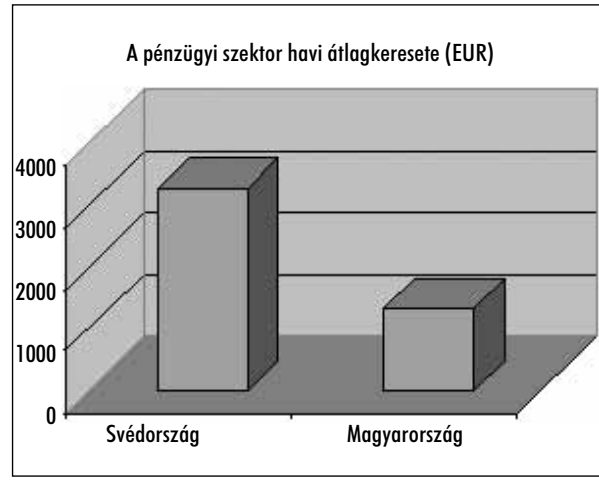
#### *7.3.2.3 Egy főre számított működési költség*

Az összehasonlítás érdekében megvizsgáltuk, mennyi működési költség jut egy főre a két bankban, vásárlóerő-paritáson.

*Az MNB egy főre számolt költsége csak 66%-a a svéd jegybankénak.*

A bérköltségek magas aránya és a bérszínvonal különbsége *(2. ábra)* miatt azonban a költségekkel tovább nem foglalkoztunk, mivel a hatékonyságjavítás legfőbb tartalékai alapvetően nem a működési költségekben, hanem a létszám-, illetve bérmegtakarításban van.




*2. ábra*

### 7.3.3 A létszám-összehasonlítás menete

Adatok begyűjtése
- SZMSZ, szervezeti ábra, szervezeti egységek leírása.

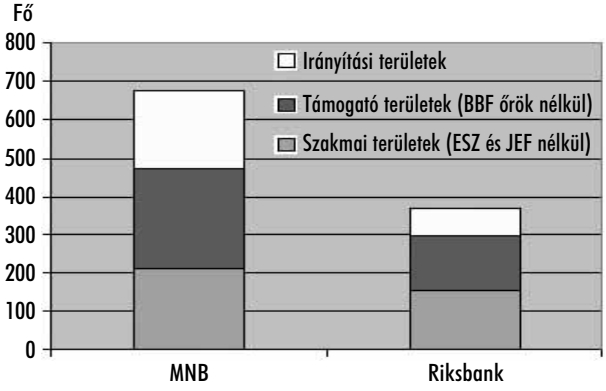
Adatok normalizálása
- funkciók egyeztetése, egyes funkciókhoz munkaidő hozzárendelése;
- funkciók leírásának összevetése.

Adatok összehasonlítása
- összehasonlítás szervezeti egységek szerint;
- összehasonlítás funkciók szerint;
- kulcsterületek részletes összehasonlítása az érintett szervezeti egységek bevonásával.

### 7.3.4 A létszám-összehasonlítás eredménye

A készpénzkezelésen és a jegybankellenőrzésen kívül nem volt jelentős hatékonysági eltérés a szakmai területeken, az eltérést a funkcionalitásbéli különbség okozta.

Az irányító-támogató és a szakmai területek aránya viszont a svéd jegybankban 55–45%, nálunk 66–33% volt *(3. ábra)*. A vezetői szintek száma és a vezetői létszám ugyanakkor alacsonyabb volt a svéd partner-intézménynél *(4. ábra)*.

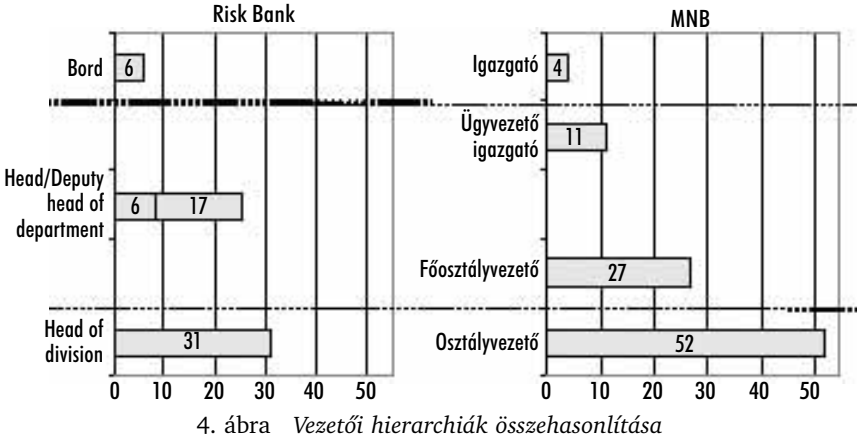



3. ábra *Létszám megoszlása szakmai, támogató és irányító területek között*

(BBF = bankbiztonság, ESZ = emissziós (készpénz) szolgáltatás, JEF = jegybanki ellenőrzés)

E három terület kihagyását az indokolta, hogy a bankbiztonság és a készpénzlogisztikai terület újraszervezésére a logisztikai központ átadása után kerül sor, és ez nagyban torzította volna az összehasonlítást. Jegybanki ellenőrzés pedig nincs Svédországban.

Az eltéréseket területenként megvizsgáltuk okokozati összefüggések szerint is. Ehhez az egymásközti összefüggés-diagrammot készítettük el, egy szűkebb körű brainstormigot követően.




4. ábra *Vezetői hierarchiák összehasonlítása*

## *7.4 Adaptálási fázis*

### 7.4.1 Az eredmények kommunikálása

A benchmarking vizsgálatok eredményét az MNB felső vezetése egy kétnapos kihelyezett vezetői értekezleten tárgyalta meg. Itt kerültek ismertetésre a vizsgálat átfogó eredményei és az egyes szakterületek elemzései, amelyeket a vezetők megvitattak. Ugyanezen az értekezleten a vezetés meghatározta a főbb célokat.

A kihelyezett vezetői értekezlet után a felső vezetés az eredményeket és az új célokat először a középvezetői körnek tartott vezetői tréningen, majd az ezt követő napon teljes állományülésen ismertette, valamint bemutatta a benchmarking vizsgálat alapján elindított **működésfejlesztési programot**. A program főbb elemeit a bank intranetes honlapján is közzétették. A program formális jóváhagyására az e tárgyban megtartott igazgatósági ülésen került sor. A bank elnöke az intézkedésekről tájékoztatta a Monetáris Tanácsot is.

### 7.4.2 Visszacsatolás a benchmarking partner felé

A benchmarking etika megköveteli, hogy a projekt lezárásáról, a projekt kapcsán elhatározott jobbító intézkedésekről tájékoztassuk a partnert. A formális döntések után az MNB elnöke levelet írt a svéd jegybank elnökének, amelyben a köszöneten túl ismertette a főbb intézkedéseket, amelyek kifejezetten a benchmarking vizsgálatnak voltak köszönhetők. A vezetői értekezlet prezentációs anyagát pedig elküldtük a projekt svéd koordinátorának.

## *7.5 A benchmarking eredményeinek felhasználása*

### 7.5.1 Célok kitűzése, módosítása

Az MNB kihelyezett vezetői értekezlete a projekt eredményei kapcsán pontosította a középtávú célkitűzéseit is. A banknak továbbra is célja maradt, hogy az ERM* II-be való belépés idejére szakmailag és a működési feltételeket tekintve a legkiválóbb jegybankok közé tartozzon. Ez azonban másként jelentkezik a szakmai és másként a támogató, irányító területeken: szakmai területen minőségcélok kitűzése, a minőség folyamatos javítása a cél, míg a támogató területeken a hatékonyság javítása. A szakmai és támogató területek létszámarányának jelentős

*ERM = árfolyam-mechanizmus

javítása révén példát kell mutatnunk a költségvetési intézmények számára is.

### 7.5.2 Fejlesztési projektek, akciók azonosítása

A benchmarking vizsgálatból származó hatékonyságjavító intézkedések végrehajtására az MNB működésfejlesztési programot indított két lépcsőben, amint az már az eredmények kommunikálásánál említetésre került. Az első ütem 2006. év végéig tartott, a második ütem a Logisztikai központ üzemelésének megkezdéséig tart. A működésfejlesztési program az első ütemben mintegy 100, a második ütemben további 100 fő létszámcsökkentést eredményezett.

Az intézkedések a következőképpen történtek:

#### *7.5.2.1 Fejlesztési projektek, akciók azonasíttása*

- *A jegybankellenőrzési funkció* – amely a svéd jegybankbankban nincsen – korábbi formájában és terjedelmében történő további fenntartását szükségtelennek és nem hatékonynak minősítette a vezetés. A funkció egy része csökkentett terjedelemben és létszámmal a szakterületekhez: a statisztikai és a pénzforgalmi főosztályokra került áthelyezésre. Az adatszolgáltatás utólagos ellenőrzése helyett a bank fokozatosan áttért a partnerek *minőségbiztosítási rendszer* keretében történő kezelésére, amely kiterjed a felhasználói igények felmérésétől kezdve a kérdőívek megtervezésén, az adatgyűjtésen, adatelőkészítésen, a statisztikai feldolgozáson keresztül egészen a publikációig és a felhasználói elégedettség méréséig. Az adatszolgáltatónál végzett ellenőrzések mellett – szükség szerint a helyszínen – kiterjesztette az oktatási és konzultációs tevékenységet.
- *A bank által nyújtott számlavezetési szolgáltatások* körét modernizációval szűkítette, amely egyrészt a pénzforgalmi megbízások kizárólagos elektronikus fogadását, másrészt a Magyar Államkincstár részére nyújtott számlavezetési szolgáltatás egyszerűsítését jelentette, illetve a nem integrált takarékszövetkezetek számára végzett deviza-tranzakciókkal voltak kapcsolatosak.
- *A negyedéves gyakoriságú követelés-értékelésről* a bank áttért az éves gyakoriságra.
- *A dolgozói számlakezelést, hitelkezelést* megszüntette, kereskedelmi bankhoz történő átszerződéssel (olyan feltételekkel, hogy a dolgozók nem kerültek hátrányosabb helyzetbe).
- *A raktározási tevékenységet* a standard irodabútor terv és az új bútorellátási irányelvek bevezetése után megszüntette.

#### *7.5.2.2 Kiszervezések*

- *A működési szolgáltatások* terén további kiszervezési lehetőségekkel élt: gépkocsik műszaki kezelése, liftfelügyelet.
- *A számítástechnikai alkalmazásfejlesztési csoport* a „dobozos alkalmazásokkal” fokozatosan kiváltásra került.
- *A banküzemmel kapcsolatos jogi* feladatokat ügyvédekkel láttatja el, főállású alkalmazottak helyett.

#### *7.5.2.3 Hatékonyságjavítás*

- *A kézbesítői* szolgáltatások: háromkörös helyett kétkörös kézbesítés került bevezetésre a központi postabontóból.
- *A protokoll és titkárnői* kisegítést jelentősen csökkentette.
- *Az utazó* a SAP (az MNB által alkalmazott könyvelési rendszer) utazási modul bevezetésével közvetlenül kerül kapcsolatba az implant irodával, és saját maga intézi az utazásával kapcsolatos teendőket, ezzel csökkenthetővé vált az utaztatás létszáma. A költségek elszámolása utólag történik, azaz *megszűnt a dologi költségekre eddig juttatott előleg.* A szálloda költségeit azokban az esetekben, amikor nem átutalással fizeti a bank, az utazók a bank által biztosított bankkártya segítségével fizethetik ki. A külföldi taxi költségeket az utazó előlegezi meg, a bank utólagosan, számla alapján téríti vissza. A napidíjat munkabérszámlára utalja a bank.
- Az újonnan bevezetett számlavezető rendszer eredményeként az adatszolgáltatás területén létszámcsökkentés vált lehetővé. Az *adattárház és az új statisztikai* rendszerek bevezetését követően további létszám-megtakarítás érhető el.
- *A jelenlegi, jelentős emberi erőforrást igénylő tervezési és visszamérési rendszerünket* egyszerűsítettük a meglévő költséggazdálkodási modellen belül, a tervezés alacsonyabb részletezésével.
- A felső vezetés számára készülő *kontrolling előterjesztések,* tájékoztatók magas munkaerő igényűek, ezért a felső vezetés megelégedett a negyedévenkénti elemzéssel, havi gyakorisággal pedig táblázatokat kap.
- A kiküldetéssel és munkába járással kapcsolatos *előlegek* megszüntetésre kerültek.
- *A decentralizált beszerzési modellt a bank felülvizsgálta* és az SAP reorganizációhoz kapcsolódóan a beszerzést központosította, illetve

munkafolyamat-támogató alkalmazással segítette. Emellett a közbeszerzés hatálya alá nem tartozó beszerzési eljárások rugalmasságát növelte. Az ügyvitelek egyszerűsítéséhez tanácsadót vett igénybe. A beszerzéseknél, ahol lehetett, áttért keretszerződések kötésére.

#### *7.5.2.4 Rugalmasabb működés, dereguláció*

A nagyszámú és bürokratikus belső szabályok egyszerűsítését határozta el a vezetés. A szabályok száma jelentősen csökkent, mivel a szervezeti kultúra már lehetővé tette a vezetők és a munkavállalók nagyobb felelőssége mellett a szabályozottság biztosítását kevesebb szabály mellett is. A dereguláció nem járt a kockázat növelésével. A dereguláció támogatására a vezetés a szervezeti kultúra fejlesztését is alkalmazta, a felhatalmazáson alapuló kultúra (empowerment) megerősítése érdekében.

#### *7.5.2.5 A szervezet karcsúsítása*

A működésfejlesztési program 2005 közepén történt meghirdetésének első sokkját követően – a szervezet változásbefogadó képességét is figyelembe véve – 2006. elején differenciált, de radikális szervezet-karcsúsításra került sor: a tudásvezérelt szervezeti egységeknél megszűnt, míg a folyamat-, illetve technológia-vezérelt szervezeti egységeknél megmaradt a belső tagozódás. 2007 közepén pedig további szervezeti egyszerűsítés következett be, az új elnök megszüntette a középirányítói (igazgatói) szintet, továbbá szervezeti összevonásokat rendelt el.

### *7.6 Az implementációs fázis során alkalmazott módszerek*

#### 7.6.1 Akciótervek kialakítása

A fenti – azóta már megvalósult – programban foglaltak teljesítésére részletes ütemterv készült. A nagyobb, elvi jelentőségű kérdésekben (pl. jegybankellenőrzés) külön igazgatósági döntés született, a többi racionalizálási lépés az ügyvezető igazgatók feladata volt. A teljes programot a szervezési osztály fogta össze amellett, hogy a deregulációs folyamatot is irányította.

#### 7.6.2 Támogatás és erőforrások biztosítása

A program sikerének garanciája a legfelsőbb vezetés magas fokú elkötelezettsége volt. A működésfejlesztési program szponzora az első alelnök volt. Mindemellett külső tanácsadó bevonására is sor kerül, elsősorban ügyvitel-szervezési tanácsadás formájában.

#### 7.6.3 Az akciótervek megvalósítása és az eredmények figyelemmel kísérése

Azon túlmenően, hogy a programmal összefüggő jelentősebb ügyekben az igazgatóság döntött, a program előrehaladását is nyomon követte.

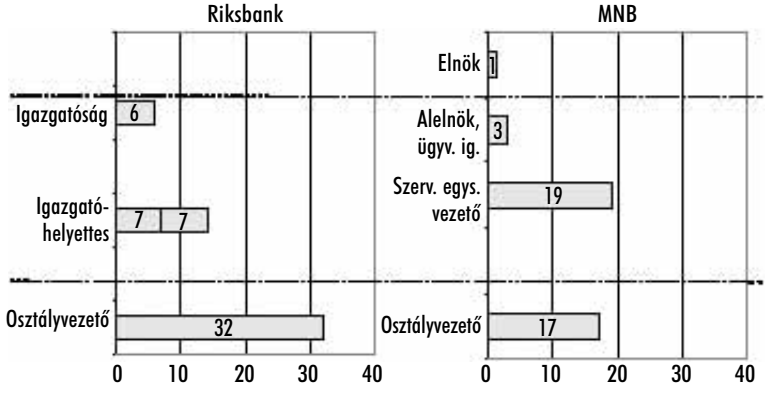
## 8. Az eredmény

A létszám- és költségadatok, továbbá a szervezeti struktúra alakulása *(1. táblázat)* jól mutatja a program sikerét.

**1. táblázat**
**Hatékonyságjavulás a létszám és a költségek tükrében**

| | *2004* | *2005* | *2006* | *2007* |
|---|---|---|---|---|
| Működési költségek (MFt) | 13 524 | 14 883 | 14 794 | 14 500 |
| Átlag létszám (fő) | 936 | 896 | 773 | 715 |

Forrás: MNB éves jelentések




5. ábra *Hierarchia 2007*
(Forrás: MNB, illetve Riksbank honlapja)

## 9. Összefoglalás

A jegybankok sajátos, sem a piaci sem az államigazgatási szerveknél megszokott módon nem kezelhető, értékelhető szervezetek. Legfőbb célkitűzésük az árstabilitás elérése és fenntartása, emellett többféle, az alapvető célkitűzésükhöz nem, vagy csak alig kapcsolódó feladataik vannak.

A céljaik elérésében számos, a jegybank hatókörén kívül eső tényező segíti, illetve akadályozza őket. A jegybanki működés milyenségének megítélése tehát még a célok megvalósulásától is független lehet.

A jegybankoknak a függetlenségük miatt hatékonynak is kell lenniük, hiszen közpénzből fenn-

tartott intézmények. Hatékonyságuk megítéléséhez nem adnak elég támpontot a pénzügyi kimutatásaik. Mindezek alapján a hatékonyságnövelés legfőbb módszere a rendszeres, váltakozóan alsó és felsőszintű megközelítésű benchmarking vizsgálat. A benchmarking vizsgálatokat az egyes funkciók szerint eltérő partnerekkel lehet elvégezni, vagy pedig átfogóan egy másik jegybankkal.

A jegybankok közötti benchmarking tevékenységet a Nemzetközi Elszámolások Bankja, a BIS benchmarking klubként támogatja, de az igazán árnyalt vizsgálatokhoz csak kevés támogatást tud adni.

A hatékonyságot és minőségjavítást célzó rendszeres vizsgálatok a jegybankok esetében nem csak lehetőség, hanem, az elszámoltathatóság és transzparencia miatt kötelesség is.

A jegybankoknak, bár méretüket tekintve közepes intézmények, mind a pénzügyi, mind pedig az államigazgatási szektor számára követendő példát kell mutatniuk.

Mivel a jegybankok nem külső, piaci kényszer alapján növelik hatékonyságukat, a folyamatos fejlesztés, kiválóságra való törekvés belső indíttatásból kell hogy fakadjon. Ehhez a többi szervezethez képest még nagyobb felsővezetői elkötelezettség szükséges.

IRODALOM

John Mendzela: *Improving the Management of a Central Bank – A Case Study.* IMF

Anne Evans: *Benchmarking.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1997

Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro: *BPR: Vállalati folyamatok újraszervezése.* Műszaki Könyvkiadó, 1998

Ternovszky Ferenc: *Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek.* Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2000

Editor Paul Wright: *Best practice measurement strategies: Linking people, communication and business performance.* Melcrum Publishing Ltd., Chicago, 2003

M. Blix, S. Daltung and L. Heikensten: *On central bank efficiency (2003).* Sveriges Riksbank Economic Review, 2003

L. J. Mester: *Applying efficiency measurement techniques to central banks.* Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper, 2003

*Benchmarking kézikönyv.* (MNB-Kvalikon Kft), 2004

**DR. TEKE ANDRÁS**
nyugalmazott határőr ezredes
határőrségi főtanácsos

# Stratégiai tervezés, biztonságszolgáltatás, minőség a rendvédelemben

A rendszerváltozást követően a rendvédelem környezeti feltételrendszere oly mértékben és tempóban módosult, hogy a korábbi reagálási mechanizmusok már nem alkalmasak az egyre növekvő környezeti és a szervezeten belüli elvárások kölcsönös elégedettségen alapuló kielégítésére. Tudomásul kell venni, hogy a globalizációs folyamatok a rendvédelmi szférában is hatnak, piacképes biztonságszolgáltatásra van szükség, a feltételek azonban az igényekkel nincsenek összhangban. A rendvédelmi szervek kényszer- és versenyhelyzetbe kerültek, amelyben csak stratégiai alapú megközelítésre, a szolgáltató jelleg erősödésére, a minőségi megoldásokra lehet hatékonyan építeni.

## Mit értünk rendvédelmen?

A rendvédelem, illetve a rendészet fogalma jelenleg még alkotmányos értelemben is kidolgozatlannak, definiálatlannak tekinthető. Több esetben rokon értelmű fogalmakként is előfordulnak a nyilvánvaló, de meg nem fogalmazott eltérések ellenére. A gyakorlatban rendvédelmi intézményrendszerről és rendészeti tevékenységről van általában szó.

Míg korábban az Alkotmány csak a rendőrséget és a határőrséget nevesítette rendvédelmi szervként – utalva egyes nemzetbiztonsági tevékenységekre is –, addig a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény (a továbbiakban: Hszt.) 1.§ (1) bekezdése a rendvédelmi szervek körébe – a rendőrségen (1) és a (volt) határőrségen (2) kívül – a polgári védelmet (3), az állami és hivatásos önkormányzati tűzoltóságot (4), a vám- és pénzügyőrséget (5), a büntetés-végrehajtás szervezetét (6), valamint a polgári nemzetbiztonsági szolgálatokat (7) is besorolja. Jelen megközelítés is ezt veszi alapul. (A határőrség 2008. 01. 01. óta szervezetileg a rendőrségbe integrálódott.)

A rendvédelmi szervek körének, valamint a rendvédelem meghatározásában ellentmondás van az Alkotmány, valamint a Hszt. és a közigazgatási szervezetről szóló törvény, illetve az egyes szakmai szabályzók között. Azonosítható egy szűkebb (alkotmányi) és egy tágabb (törvényi) rendvédelmi kör.

Mivel a rendvédelem fogalmának megközelítése a hazai szakirodalomban – a rendészethez hasonlóan – meglehetősen ellentmondásos, munkadefiníciónak a következőket javasoljuk [1]:

A **rendvédelem:** a közigazgatási szerveknek, hatóságoknak, állampolgári szerveződéseknek, azok tagjainak az általános rendfenntartással, az általános biztonság, nyugalom, közrend fenntartásával, a szellemi és anyagi környezet megóvásával összefüggő olyan tevékenysége, amely közvetve vagy közvetlenül kihat a társadalmi lét minden biztonságon alapuló területére, a közösségi érdekérvényesítésre.

A **rendvédelem tárgya:** az ország jogszabályok által meghatározott belső rendje, az általános nyugalom, biztonság, közrend, szellemi és anyagi környezet, közösségi javak, értékek és érdekeltségek védelme.

A **rendvédelem alanya(i):** a rendvédelmi tevékenység szereplői, az államigazgatási és közszolgálati szervek, hatóságok, intézmények, a civil kezdeményezésre létrejött szerveződések, illetve ezek tagjai, a közbiztonságot védő állampolgárok.

Az ország EU-tagsága és teljes jogú schengeni tagsága a biztonság belső dimenzióit kiegészíti, és a rendvédelem külső biztonsági funkciót is kap, amit szintén a biztonságszolgáltatás keretében kell realizálni.

## A stratégiai szemlélet szükségessége

A változásokról és elvárásokról sok szó esik. A megközelítés elég heterogén, de mindegyiknek az az általános kicsengése, hogy jobban, olcsóbban, vagy ha úgy tetszik gazdaságosabban kell megfe-

lelni az elvárásoknak. Ez a szemlélet az üzleti szférában nem szokatlan, ám a rendvédelmi szervek bázisalapú tervezésen felnőtt nemzedékei számára valós kihívást jelent. Ráadásul az EU-hoz való csatlakozás folyamata gyökeres változásokat hozott többek között a tervezési rendszerekben is.

Ami a leglényegesebb vonás, az a környezet módosulásában *(1. ábra),* a szemlélet, valamint az időtávlatok tekintetében figyelhető meg.

A kiszámíthatóság fontossága mellett az elfogadhatóság is fontos szerepet kapott. A közösségi működésbe csak a jól definiált és kompatibilis elemek illeszthetők be, így a stratégiai előrelátás a jövőbeni eredményesség megalapozásának egyik prioritásává vált. Ez a folyamat tetten érhető valamennyi rendvédelmi szervnél, a különbségek az érdekhez köthető dimenziókban lehetségesek, illetve mutathatók ki.

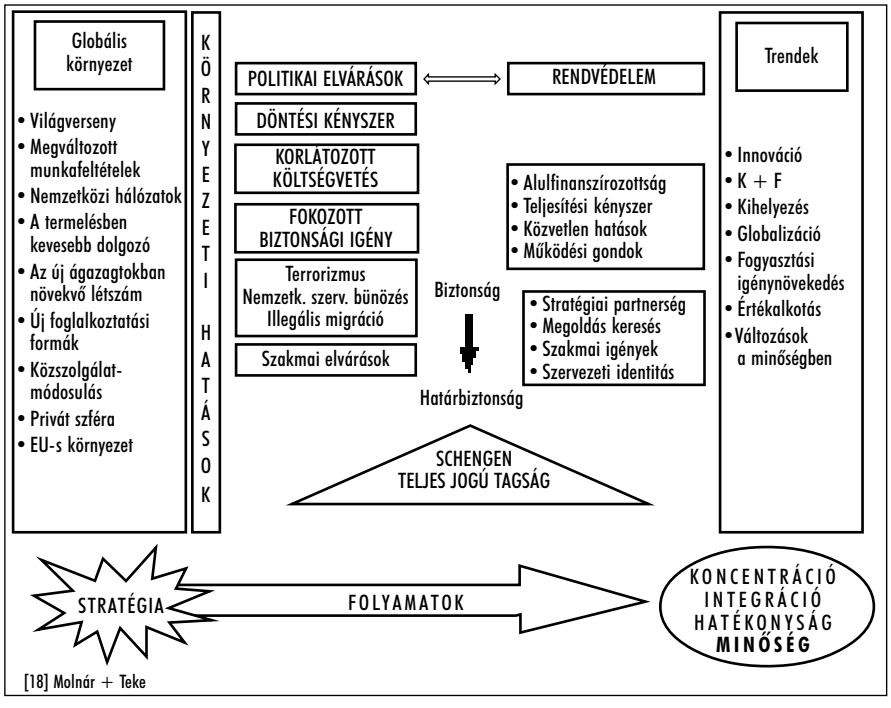
A közelmúltban zajlott a Nemzeti Fejlesztési Terv II. (2007-2013) megalkotása, amely során a biztonsági és rendvédelmi szakmai, szervezeti, környezeti pozicionálás problémái merültek fel. A rendvédelmi pozicionálás a komplex biztonság érvényesítésére épült, ám ez nem kapott prioritást, így a fenntartható biztonság pillérében kellett „helyet keresni". Ez akár stratégiai tervezési kudarcként is felfogható, mert hét évre szabja meg a mozgásteret. Ennek ellenére a stratégiai előrelátás már kezd felsőbb vezetési szinteken teret nyerni [2].

Korunk globalizációval, információs társadalmi jellemzőkkel, váratlan kihívásokkal jellemezhető mindennapjaiban meghatározó a környezet – mikro- és makro-szintű – elvárásainak való megfelelési igény. Egyszerűbben kifejezve ez sikerorientáltságnak (óvatos megfogalmazások eredmény- vagy teljesítményorientációt emlegetnek) is felfogható.

Egyértelműnek tűnik, hogy valamennyi társadalmi tevékenységi körbe behatoló versenyhelyzet kialakulására kell és lehet számítani (illetve ez már napjainkban is jelen van), ahol az „elvárási oldal" érték – érdek elvárásainak minél hatékonyabb és hatásosabb, valamint lehető legteljesebb kielégítése lesz az értékteremtő tényező. Az eddig megszokott, hatósági jogérvényesítés túl fog lépni a nemzeti kereteken, és az EU valamint a schengeni követelmények, röviden a közösségi normák lesznek a meghatározók.

A tudományos-szakmai elemzések alapján azoknak a szervezeteknek van és lesz nagyobb esélyük a megfelelésre, amelyek képesek önmagukat „versenyformába" hozni, azaz hatékony működési-eljárási elvek szerint funkcionáló, költséghatékony, minőségügyi szempontokra épített, innovatív, ügyfélorientált és rugalmasan alkalmazkodni képes szervezetté alakítani.

Ezen állapot eléréséhez célszerű, indokolt és elkerülhetetlen **a** stratégiaalkotás, a stratégiai tervezés, a jövőtervezés és -alakítás.




1. ábra *Rendvédelmi helyzetkép*

Valamiféle kényszerhelyzetről van-e szó akkor, amikor a rendvédelmi stratégiai tervezésről beszélünk? A szerző véleménye szerint igen, méghozzá egy alapos elemző-értékelő munkán alapuló, tudatos felismerésre épített, saját kezdeményezéssel társuló tevékenységi kényszerről.

A rendvédelem helyzete eddig is „alakult magától", s szkeptikusan fogalmazva ez így mehetne tovább is, hiszen rendvédelemre mindig szükség lesz.

A stratégiaalkotás nem fogható fel egyszerűen „önmentő" folyamatként, hanem nagyon is tudatos, esetlegesen a válság- vagy konfliktusmenedzselést, fejlesztési törekvéseket is

magában foglaló jövőalakításról van szó. Ahhoz, hogy reálisan lássuk, mit is jelent ez a jövő, komplex elemzésekre van szükség. A tét nagy: egy-egy szervezet sorsáról is szó lehet. A stratégiai megközelítésnél azonban célszerű az érzelmi töltés helyett értelmi alapon gondolkodni.

Ennek a gondolkodásnak a lényege a komplex biztonságban keresendő. Mindennemű változás a jogellenes cselekményekben „érdekelt" rétegek számára új lehetőségeket jelent, tehát a változásmenedzselést a jog-és érdekérvényesítő szerveknél lehetőleg a legkisebb biztonsági deficit kockázatával kell megvalósítani. A biztonság nem állami monopólium és nem is egy (hatalmi) szerv terméke, hanem kollektív, mondhatni tudatos vagy ösztönös kooperáció eredménye. A rendvédelmi szervek feladatrendszere is magán fogja hordozni a változásokat, a változtatási elvárások teljesítési kényszerét, ami a közbiztonság szilárdítását, mint alapkövetelményt preferálja. Ismerve a rendvédelmi szervek költségvetési helyzetét, a krónikus alulfinanszírozottság hatásai sokáig jelen lesznek, így ismételten a kooperáció, az integráció lehet az az eszköz, amely biztosítja az elvárások teljesítését.

A stratégiai döntések a társadalom, a szervezetek, az érdekcsoportok és az egyén életében a legfontosabb döntések. Ezek mindig – vagy az esetek többségében – irreverzibilis vagy csak nehezen visszafordítható és komoly költségkihatásokkal járó, drágán módosítható folyamatot indítanak el, amelynek megvalósítása hosszabb időt igényel, meghatározva a költségvetés felhasználását, és mindezeken felül a megvalósított döntések következményeivel hosszú időn keresztül együtt kell élni. A dolog velejárója, hogy a döntéshozatal helyessége sokszor csak évek, esetleg évtizedek múlva értékelhető reálisan.

A jelen rendvédelme olyan változások előtt áll, amelyek megvalósulása a „jövő rendvédelmét" eredményezik. Az oda vezető útra már ráléptek a szervezetek, a további lépéseket körültekintő pontossággal kell megtervezni. Ehhez viszont reális helyzetértékelés és politikai konszenzus szükséges. Mire lehet számítani?

**A gyors gazdasági, politikai változások következtében tovább erősödnek a társadalom negatív jelenségei.**

A korábban ható társadalmi értékrend megingott, felbomlott, új, egymással konkuráló értékrendek megjelenése, az értékválasztás dilemmája konfliktusforrás lett. A privatizáció honi sajátosságai, a korrupció elleni fellépés ellentmondásai, a rendvédelmi szervek és az államigazgatás más ellenőrző, felügyelő szerveinek alulfinanszírozottsága, a bűnözés terjedésétől lényegesen elmaradó fejlesztésével magyarázható működési zavarai hozzájárultak a szervezett bűnözés térnyeréséhez.

Felgyorsult a vagyoni alapú társadalmi polarizáció, az elszegényedés politikai kérdéssé vált, a „megélhetési bűnözés" mind több területen jelenik meg.

A jelenlegi társadalmi körülmények jelentősen megnehezítik a célorientált gazdaságvédelmi intézkedések végrehajtását.

Tovább nő a nemzetközi szervezett bűnözéshez kötődő olyan bűncselekmények száma, mint az ember-, kábítószer-, és fegyverkereskedelem és prostitúció, erősödik a veszélyes anyagok és jövedéki termékek csempészetére irányuló bűnelkövetés. A kábítószer-bűnözés és a prostitúció ösztönzőleg hat a „tradicionális" bűncselekményekre.

Reális lehetőség van a politikai és vallási szélsőségeknek a demokratizálódási folyamatot veszélyeztető megjelenésére.

Megnő az országban történő tartózkodás szabályainak megsértésével, az illegális tartózkodással összefüggő „feketemunka", a saját hatóságok látóköréből való kikerülési szándék megnyilvánulása.

Az erőszakos bűncselekmények körében számolni kell a pénzintézetek és pénzszállítmányok megszerzésére irányuló rablásokkal, a különböző csoportok ellentéteinek kiéleződése során a nyílt erőszak megjelenésével.

Ezért a rendvédelmi szerveknek minden időben olyan alkalmazási elvekkel, felkészítettséggel, felszereléssel, kapcsolatrendszerrel kell rendelkezniük, amelyek lehetővé teszik a rendeltetésszerű alkalmazás elvárt szintjét.

Ehhez minőségorientált, együttműködésre, illetőleg integrációra alapozott, tudatos, integrált rendvédelmi stratégiai tervezés és fejlesztés szükséges.

A nagy hatású veszélyeztetésekkel szemben csak koncentrált, hatósági beavatkozáson alapuló, horizontális szemléletet tükröző, társadalmi támogatottságot élvező, a szubszidiaritást érvényesítő fellépés lehet eredményes.

A rendvédelmi tevékenységet végző, azt támogató, közvetlenül vagy közvetve kapcsolódó szervezetek heterogenitása és nagy száma miatt központi integrált rendvédelmi (képesség) tervezésre, fejlesztésre, koordinációra van szükség. A rendvédelmi tevékenységben meghatározó a gyorsaság, a pontosság, a rugalmas alkalmazkodás és reagálás képessége, a speciális felkészültség, az erőforrások hatékonyabb és hatásosabb felhasználására, a veszteségek minimalizálására irányuló törekvés.

A rendvédelem egészére jellemzően kialakul a regionális struktúra, bővül a tevékenységi és szervezeti integráció, amelynek eredményeként specializálódásra alapozott, hatékonyságot növelő, költségeket csökkentő profiltisztítás következhet be.

A politikai vezetés a rendvédelem minél olcsóbb, de ezzel együtt hatásosabb működését várja el. Csökkeni fog a rendvédelmi érzékenységi küszöb, amelyet azonban össze kell egyeztetni a nemzetközi kötelezettségekkel is.

Az illegális migráció, a terrorizmus, a bűnözés ellen leghatásosabb eszköz és módszer a megelőzés és távoltartás. Ennek érdekében integrált biztonsági rendszereket kell kialakítani. Ezek olyan új típusú komplex szemléletet kell hogy tükrözzenek, amely a biztonság exportját helyezi előtérbe. A közterületek rendjének és a közlekedés biztonságának, a vállalkozások békéjének fenntartása tekintetében a jövőben is meghatározó jelentőségű lesz a közterületi rendvédelmi jelenlét, a bűnözés kezelhető szinten tartása tekintetében pedig egyre nagyobb jelentőséggel bírnak majd a hazai és nemzetközi bűnügyi együttműködés különböző formái.

A magyar rendvédelmi tevékenység eredményessége nagymértékben függ a közeli és távoli veszélyeztető gócok helyi kezelésének eredményességétől. A magyar rendvédelmi technológia, szakértelem (ki)telepítésével a külső veszélyeztetés mértéke csökkenthető. (A balkáni és a kelet-európai rendvédelmi szerepvállalás egyértelműen a magyar és az európai biztonságot is erősíti.)

Valamennyi rendvédelmi szerv számára a komplex biztonságon alapuló stratégiai szemlélet, a kooperatív, koordinatív hozzáállás teremti meg a korszerű tevékenység feltételeit, amelyeket limitált költségvetési környezetben, versenyhelyzetben kell növekvő elvárások mellett megvalósítani.

Az általános és a speciális képességek kialakítása terén magától értetődik, hogy nem szabad a szélsőségek irányába eltolódni, sokkal inkább egy egészséges egyensúlyt célszerű fenntartani és az új képességeket ebbe beleilleszteni.

## Biztonságszolgáltatás

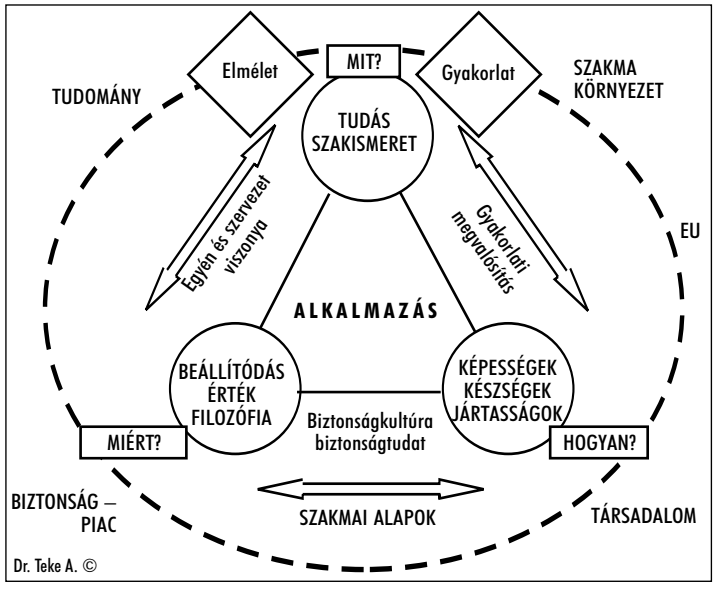
A rendvédelmi szervek az integrált biztonsági rendszerben kooperatív, koordinatív módon szolgáltatnak, ami egyben önálló termék, a „biztonság valamely formája”, és egyben „bedolgoznak”, „beszállítanak” a belső biztonsághoz.

A szolgáltatásra jellemző a hullámzó teljesítmény, ami abból is fakad, hogy azt emberek végzik és a feltételrendszer, a környezet sem állandó. A biztonság vonatkozásában azonban elvárás az állandóság, a kiszámíthatóság *(2 és 3. ábra)*.

A biztonságot nem csak a szolgáltatás időpontjában (pillanatában), hanem attól eltérő időben, hosszútávon, mint hatásmechanizmust is lehet értelmezni.

A biztonságszolgáltatás, mint kifejezés már magában hordozza a paradoxont: olyan módon kell állandóságot garantálni, amely mód nem garantálja az állandóságot.

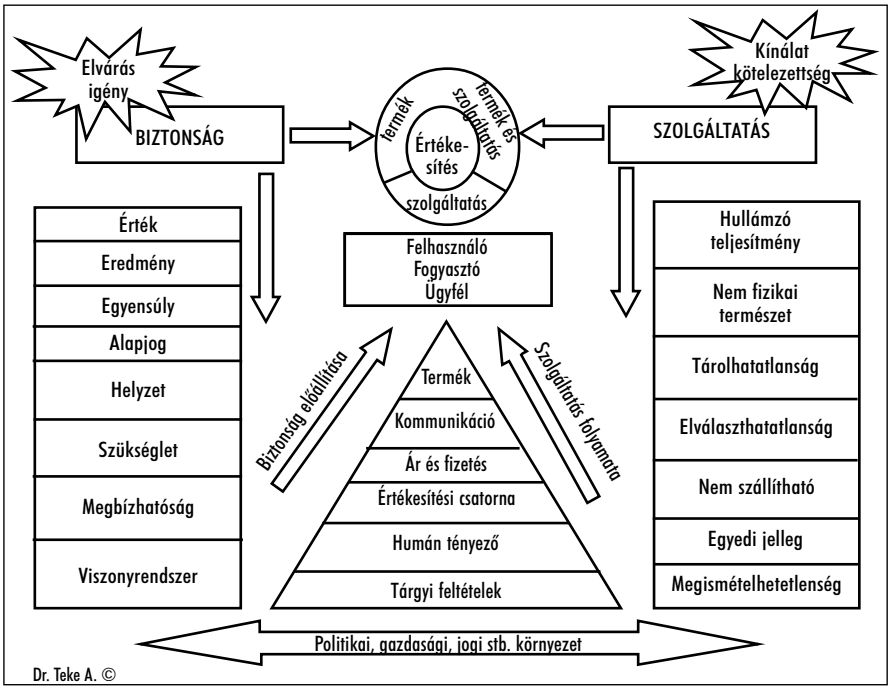
A biztonság (állapot) és a szolgáltatás (tevékenység) hatásmechanizmusa között hasonlóságot mutat az, hogy egyik sem mindig fizikai természetű. A biztonság elvileg „tárolható”, azaz hosszabb ideig önmaga hatását fenntartva is érvényesülhet, a szolgáltatás a megszűnés után nem értelmezhető.




2. ábra *A biztonságszolgáltatás kompetencia alapú megközelítése*

A szolgáltatás elválaszthatatlan a szolgáltatótól, azonban a biztonságnál az indirekt kapcsolat is releváns lehet. A szolgáltatás helyhez és időhöz kötött, a biztonságra ugyanez elmondható.

**A biztonságszolgáltatás egy komplex cselekvés, folyamat, amelyet a biztonságot szolgáltató szerv (rendvédelmi szerv) jogszabályok által meghatározott helyen, időben és módon, nem (mindig) közvetlen ellenszolgáltatás fe-**




3. ábra *A biztonságszolgáltatás sajátosságai*

**jében nyújt a hely és idő szerint érintett környezetnek.**

A biztonságszolgáltatás megvalósulhat ellenszolgáltatás fejében is, ilyen például a vállalkozás keretében végzett biztonsági tevékenység. Ugyanúgy rendvédelmi szerv is végezhet ellenszolgáltatás fejében, a jogszabály által meghatározott módon biztonsági tevékenységet. (Ez hosszú távon nem támogatandó.)

A biztonságszolgáltatási képesség körülhatárolása rendkívüli nehézséget jelent, mivel maga a képesség is bonyolult fogalom. Általános értelemben a képesség a mérhető tudás, sajátosság, amely valamely cselekvés, folyamat sikeres megvalósítását biztosítja. A képesség tehát egyfajta lehetőség a teljesítésre. A képesség egy másik megközelítés szerint a szervezet erősségét alkotó, felhalmozott tapasztalat, elkötelezettség és innovativitás összessége [3].

Beszélhetünk alapvető képességekről is, ami a sikertényező feltételeként definiálható. Továbbá létezik még az ún. megkülönböztetett képesség, amely az adott szervezetre vonatkozóan azon sajátosságokat jelzi, amelyek révén a szervezet a versenytársaknál többre képes.

A biztonságszolgáltató képesség tehát a biztonság szereplőinek azon mérhető (vagy csak leírható) kompetenciáinak, kapacitásainak, lehetőségkihasználási hajlandóságának összességét jelzi, amely a biztonsággal szembeni elvárások teljesítését lehetővé teszi.

Az elvárás és lehetőség összevetése paradox helyzetet eredményez, ugyanis a biztonsággal szemben megnőtt igények teljesítési kényszere messze meghaladja a lehetőségeket, főleg a költségvetési háttér tekintetében.

A biztonságszolgáltató képesség csak megfelelő feltételrendszer teljesítése esetén teljesedhet ki. A feltételrendszer maga a környezet, amelyben a biztonságszolgáltatás megvalósul. Ez politikai, gazdasági, társadalmi, kulturális stb. feltételek összességét tartalmazza.

A biztonságszolgáltatás a biztonság szereplőinek olyan tevékenysége, amelynek során a „biztonság fogyasztói” kapnak egy terméket, amelynek értékét tapasztalati úton határozzák meg. Az általános szolgáltatásokkal ellentétben a biztonság nem mindig a szolgáltatás pillanatában „fogyasztható”, hanem a preventív és közvetett jellege miatt attól eltérhet. Egy korábbi tevékenységi folyamat hatását is biztonságteremtő tényezőként lehet felfogni.

Ahhoz, hogy magát a biztonságot értéket képviselő termékként kezelje a környezet, megfelelő viszonyítási alapra is szükség van. Egyszerű példa, hogy ha a háziasszony mindig ízletes ételeket készít, ezt a család hamar természetesnek tekinti, s fel sem tűnik, hogy mennyi munkával jár. Ha azonban egyszer elront valamit, akkor az egy eset alapján ítélik meg a produktumot és általánosítanak. Ez a szolgáltatás lényege. Az állandóság, a kiszámíthatóság és a megbízhatóság fontos tényezők.

Ehhez megfelelő színvonalú technológia kialakítására van szükség, ami komoly költségkihatást jelent. A rendvédelmi szervek nem (mindig) kapnak a szolgáltatásért közvetlen ellenszolgáltatást, sőt a rendelkezésre álló költségvetés sem a szolgáltatói tevékenységgel van szinkronban. A tevékenység (szolgáltatás) hatása rendszerint utólag mérhető, és a bázisalapú finanszírozásban nem tükröződik.

A biztonságszolgáltatás a hatósági tevékenység oldaláról nézve jogérvényesítő tevékenység, álla-

mi funkció, a biztonság többi szereplői oldaláról megközelítve, precízen kifejezhető szolgáltatás.

A biztonság szereplői között lényegi átrendeződés indult meg. A fő szereplők ma még az állami szervek, hatóságok, de egyre nagyobb teret kapnak az egyének, a közösségek, a polgári kezdeményezések és a vállalkozások.

A korábbi határvonalak elmosódásával az állami szféra mind több biztonsági tevékenységet „átenged" a nem állami szereplőknek, ezzel mintegy piacot nyit előttük.

A biztonsági piac az EU-hoz való csatlakozással tovább bővült, ami vélhetően a minőség javulását eredményezi. A biztonságszolgáltatás terén is fejlődőben vannak az egységesítési előírások, ami az egyre éleződő versenyen belül a standardizáció irányába tereli a folyamatokat.

A biztonságszolgáltatás minősége nem egyszerűen valamely „szabvány" (rögzített elvárás) szerinti tevékenységet jelent, hanem egy komplex filozófiát a megvalósítási technológiával együtt.

Az állami szféra biztonságszolgáltatói között is éles verseny alakult ki, amely mind a szervezet, a vezetés-irányítás, mind pedig a megvalósítás terén teljesítési szinteket jelöl meg.

A biztonságszolgáltatás meghatározó eleme az „előerő" azaz az ember. A hangzatos humánerőforrás gazdálkodás pozitív kicsengése egyfajta csapdahelyzetet is takar. A költségvetési szervek a forrásokat meglehetősen egyoldalúan kezelik, ami a bázisalapú költségvetéshez is köthető.

A rendvédelem részére elérhető forrásokat célszerű négy csoportba osztani:

- maga a költségvetés, a szervezeti vagyon (ami pénzzé tehető),
- a humánerőforrás,
- az információ (lehetőségek, pályázatok, egyéb források),
- az alkalmazott technológia (hatékonyság, eladhatóság).

Fentiekből az első a jelentős „tétel", amelyen belül a személyi költségek közel 90%-ot tesznek ki. A csapdahelyzet itt kezdődik. A humánerővel kapcsolatos jogszabályok meglehetősen körülbástyázzák a kérdést, a személyi állománynak bért kell adni, a járandóságokat biztosítani kell. A költségvetés jelentős részét ez le is fedi (van tehát egy jogilag szabályozott módon ellátott rendvédelmi dolgozó, aki ül az irodájában, mert nincs megfelelő keret az üzemanyagra, a járművek szerelésére, akcióra stb.). Ugyanakkor a dolgozó korszerűen képzett, tehát a szervezet számára értéket képvisel, csakhogy az értéket nem tudja a biztonságszolgáltatás rendszerébe átvinni, mert a közvetítő közeg erre nem megfelelő.

A szolgáltató társadalom gondolata nem új. Ez pedig feltételezi a társadalmi szereposztás újragondolását. Ebből egyenesen következik, hogy pl. a rendőr ne foglalkozzon olyan ügyekkel, ami az integrált biztonság sérelme nélkül más személy vagy szervezet által és olcsóbban, hatékonyabban, s főleg bizalomvesztés nélkül megvalósulhat, s fordítva is, a nem hatósági funkcióval rendelkező személy, szervezet csak a kompetenciájába tartozó feladatot lássa el, ne akarjon rendőr lenni.

Ehhez először is a hatósági tevékenység értékelemzéses felülvizsgálata szükséges. (Azt végzik-e, ami a funkciójuk? Lehet-e ezt a tevékenységet olcsóbban, de ugyanilyen jól végezni? Ha nem, akkor ugyanennyiért de jobban?) [4].

Az egyedi szervezeti vizsgálatok mellett az összevetésre is szükség van. A párhuzamosságok és átfedések kiküszöbölése már a felettes szervek, hatóságok „kikényszerítő" képességén és hatékonysági igényén múlik. Ennek járható útja a stratégiai partnerség, és az együttműködések rendszerének kialakítása. A sokszereplős együttműködések esetében a koordinációs szerepeket funkcionális úton indokolt megvalósítani. Erre volt már jó példa 2003 és 2006 között a Rendőrség és Határőrség esetében [5], és ez a folyamat vélhetőleg bővülni fog. Ennek egy magasabb foka lehet a szervezeti integráció.

Az állami költségvetési szervek költsége (látszólag) csökkeni fog a privát szféra biztonsági bevonásával, ha az konkrét munkakörökből, szituációs problémafolyamatokból a hatósági személyek – akár veszélyes – kivonását lehetővé teszi, de gondolni kell azokra a jogkörökre, amelyeket továbbra is a hatóság gyakorol és magára a felügyeletre. Ha a hatóság, rendvédelmi szerv bizonyos feladatokat nem képes elvégezni, akkor a keletkező biztonsági deficittel legelőször az önkormányzatoknak kell megküzdeni. Ez költségvonzattal jár, azaz az állam az egyik zsebéből a másikba teszi át a pénzt. Ez mechanikus megoldás, helyette a rendszerszemléletet célszerű alkalmazni, a fentebb kifejtett értékelemzésre alapozva. Az elv alapját célszerű abban keresni, hogy a rendvédelmi tevékenységet a magánszféra nem képes helyettesíteni, de azt hatékonyan képes támogatni.

A biztonságszolgáltatás egységes megvalósításhoz pedig egységes szabályozás szükséges. Például Németországban bevezették a DIN 77200:2002 szabványt [6], amely a biztonságvédelmi szolgáltatásokkal szembeni elvárásokat rög-

zíti. Hazánkban több biztonsági cég alkalmaz különféle (pl. ISO) szabványt. Ezek a szolgáltatás garantált színvonalát biztosítják, de nem helyettesítik a jogi szabályozást. A magyar biztonságvédelmi jogi szabályozási környezet evolúciós útját járja, s bár komoly előrelépések történtek a rendszerváltozás óta, bizonyos érdek-összehangolási problémák még mindig akadnak.

Az Európai Unió a Hágai Program alapján nem kíván a nemzeti biztonsági rendszerekbe beavatkozni, azonban elvárja, hogy a nemzeti rendszerek az európai biztonsági rendszert erősítsék. Ennek egyik járható útja a fentiekben taglalt megközelítés. Más kérdés a biztonság társadalmasítása. (Tisztázni kell, hogy a magánosítás és piacosítás, vagy a társadalom tagjainak minél szélesebb körű bevonása-e az alap. Tekintve, hogy ez nem tárgya jelen tanulmánynak, ennek kifejtésétől eltekintünk. Mindenesetre célszerű a biztonságot garantáló, szerves fejlődésen alapuló részarány kialakítása és megtartása a szereplők között, az állam koordináló és felelősségbiztosító szerepének garantálásával.) Az állam nem vonulhat ki a biztonságból, de nem is monopolizálhatja azt. A tulajdonviszonyok generális átrendeződése az érdekek, az értékek és a szemlélet olyan mértékű változásával járt, amit az általános emberi jogokra való hivatkozással már nem lehet kezelni. A biztonság mint szükséglet és emberi jog továbbra is evidencia, csak a hozzájutásának mértéke más struktúrában jelenik meg. Az állami szerepvállalás csökkenésével „az egy főre jutó biztonsági állami szolgáltatás csökken, ugyanakkor a nem állami szolgáltatáshoz már elsősorban vagyoni alapon lehet hozzájutni". Köztes szerepet töltenek be a közösségek, önkormányzatok. Az állampolgári biztonsági szerveződések elsősorban vagyoni, anyagi alapon állnak és meglehetősen lokálisak. Az Országos Polgárőr mozgalom széles társadalmi bázison áll, de nem minden társadalmi réteg, csoport biztonsági igényeit elégíti ki. A hatóságokkal, rendvédelmi szervekkel való magas szintű kapcsolatrendszer felvethet egyfajta anyagi függést, illetve intézményesedést, ami már az önszerveződés jellegét kérdőjelezi meg.

Az EU-tagság kapcsán a szomszédos tagállamokkal való, határon átnyúló együttműködés a belső és külső biztonság közötti éles határ eltolódását is jelenti. A biztonság (ahogy a veszélyeztetés sem) nem marad meg az államhatárok között, hanem azon túllép. Hogyan valósul meg ilyen esetben a nem hatósági biztonsági szerepvállalás? Ebből az is következik, hogy EU-s biztonsági cégek fognak konkurálni a nemzeti vállalkozásokkal, és a nemzeti hatóságoknak, rendvédelmi szerveknek bizonyos biztonsági kérdésekben e cégekkel kell együttműködniük?

A kis- és középvállalkozásokat a fentiek elriaszthatják a határon átívelő tevékenységektől, vagy olyan helyzetbe kerülhetnek, hogy hátrányosan kezelhetik őket a helyi (anyaországi) versenytársakkal szemben. Ez különösen a kis tagállamok kis- és középvállalkozásait és az Unió „szélén" levő tagállamokban levőket érinti érzékenyen. Ezért a nagyobb cégek „megvásárolhatják" őket helyi ismereteik, tapasztalataik és megújulási lehetőségeik miatt. A belső piacon meglévő korlátok árait az európai megrendelők fizetik meg, akik a szolgáltatásoknál nem jutnak hozzá a széleskörű ajánlatokhoz, a magasabb minőséghez és az előnyösebb árakhoz. Ugyanakkor ez hátrányosan érinti az életminőséget is. Az európai lakosságot közvetlenül is érinti az, ha az előírások, eljárási módok abban akadályozzák, hogy más tagállamból vegyen igénybe szolgáltatásokat. Ugyanakkor közvetlenül is érintettek, ha a meglévő korlátok visszatartják a vállalkozásokat, hogy szolgáltatásaikat egy másik tagállamban is felajánlják, s ennek következménye a magasabb ár, kisebb ajánlati választék és az alacsonyabb minőség. Végül a szolgáltatói ágazatban is az új munkahelyek nem kielégítő létrehozása az európai állampolgárt terheli [7].

A magán-biztonságvédelmi szolgáltatásokra vonatkozó tagállami jogszabályok és a gyakorlat terén jelentős különbségek vannak. Amíg a tagállamok a saját országukban nem korlátozhatják más tagállamból a magánvállalkozások és magánszemélyek szolgáltatást felajánló tevékenységét, addig képtelenek ellenőrizni a vállalkozások vagy magánszemélyek minőségét vagy szakmai színvonalát. Felmerült az igény alapkövetelményeket tartalmazó jogszabály megalkotására, amely minimális követelményeket szabna meg, anélkül, hogy érintené a már magasabb követelményeket alkalmazó tagállami szabályozásokat. Nagyon fontos, hogy legalább minimális standardok járuljanak hozzá az iparág szakmaiságának javításához [8].

A biztonság színvonala, mértéke nem a szereplők személyétől, nemzeti hovatartozásától, hanem a szolgáltatás „rendszerkompatibilitásától" és minőségétől függ. A rendszer pedig akkor működik megbízhatóan, ha az elemei a rendszerfolyamatokban betöltik szerepüket. Ez vonatkozik a biztonság szereplőire is.

Az Európai Unióban mindenkinek joga van az élethez, a szabadsághoz és a biztonsághoz [9]. A változások a szemlélet módosulását is igénylik,

ami az emberi értékek új megoldásokkal, eszközökkel, módszerekkel való védelmét vetítik előre.

A veszélyforrások, veszélyek, fenyegetések is abban a környezetben léteznek, ahol a védendő érdekek és értékek találhatók, és paradox módon éppen a szabadságot használják fel a szabadság ellen.

A biztonság komplex értelmezéséből kiindulva annak bázisát is komplex módon kell kezelni. Az érintettek teljes körét be kell vonni az érdekek és értékek védelmébe.

A biztonság érdekében mind nemzetközi, mind nemzeti szinten egy markáns centralizációs és integrációs folyamat megy végbe. Ez látszólag ellentmond az európai regionális (regionalizációs) politikának, de a régiók is egyfajta centrumoknak tekinthetők. Az integráció mind vertikális, mind horizontális szinten megvalósul. A hatásmechanizmusok eredője a biztonsághoz kapcsolódó felelősség.

A biztonsági kockázatok és az azokat kezelő mechanizmusok a statikus és dinamikus folyamatokra épülve egy egyensúlyi modellt képeznek. A modellen belül a biztonság alanyai a nemzetközi szervezetek, nemzeti hatóságok, közösségek, a biztonsági vállalkozások, szerveződések és az egyének. A fokozódó (globális) biztonsági kockázatok kezelése egyre hatékonyabb eszközöket igényel, és az integrált, a kollektív és az egyéni biztonság (szabadság) közötti egyensúly fenntartását is megköveteli.

Ennek az egyensúlynak ki kell teljesednie az alapvető jogok érvényesülésére, az emberi és nemzeti (intézményi) kapcsolatokra, és az értékek (ide sorolandók az adatok, információk) védelmére is.

A biztonságpolitika alapvetően nem az egyén szintjét képviseli, mindazonáltal az egyén, a magánszféra jelentősége egyre nagyobb súlyt kap, ami a biztonságpolitika evolúcióját befolyásolhatja.

A biztonságot az érdekmotivációkhoz célszerű kötni. A lisszaboni stratégiai célkitűzések egy ideális helyzetre alapozott célrendszert határolnak körül. A középpontban a gazdasági potenciál biztosítása áll. A gazdaság fejlődésének világcentrumokhoz mért volumene egy éleződő versenyt jelez, amelynek szereplői jelenleg „alulteljesítenek". A továbblépés feltétele a megfelelő képességek kialakítása, azaz egy radikális konkurenciaharc. A konkurencia lényege a saját pozíció védelme, erősítése, a versenytárs pozícióinak megszerzése. Tapasztalat, hogy a saját fejlesztés mindig nehezebb, mint az adaptáció. A globalizációs versenykörnyezetben a standardok a hatalmi pozíciókhoz kötöttek, tehát azok megszerzése előrelépést jelent(het).

Az EU is ebben a globalizációs versenyben próbál helytállni és előrelépni. A rendvédelmi biztonság megközelítéséhez hozzátartozik az is, hogy a kíméletlen gazdasági küzdelem – erről szól a globalizáció – mellett az intézményrendszer globalizációja kevésbé fejlett, ezért a gazdasághoz kötődő jogellenes cselekmények kezelése is stratégiai fontosságú. A terrorizmus, a nemzetközi szervezett bűnözés, az illegális migráció jól „megfér" az ipari kémkedéssel, az üzleti hírszerzéssel, a különféle gazdasági bűncselekményekkel, azok anyagi bázisául is szolgál.

A biztonság veszélyeztetése külső és belső szintéren is zajlik. Az EU-tagság nem jelenti azt, hogy a tagállamokban működő vállalatok a piaci pozíciószerzésről lemondtak volna.

Az Európai Tanács is hangsúlyozza a köz- és magánszféra közötti biztonsági párbeszédet, az európai, szervezeti és ágazati kapcsolatok erősítését. Az elért eredményekre lehet alapozni, a fő kapcsolati forma az esélyegyenlőségen alapuló partnerség lehet.

A globalizációs folyamatra építve új biztonsági intézményi struktúrák kialakítása helyett indokolt a biztonság területén a lehetőségek feltárása, a biztonság és szabadság egyensúlyának biztosítása. A biztonság erősítésének elsősorban a vállalkozásokra, a kereskedelemre gyakorolt pozitív hatásában kell megnyilvánulnia, főleg a biztonsági kockázatok csökkentésével. A veszélyek, fenyegetések realizálódása mindig valamilyen káreseménnyel jár, ami olyan gazdasági terheket jelent, amelyet egy nemzetállam nem mindig képes kompenzálni, ezért az EU egészére kiterjedő mechanizmus kialakítása került előtérbe. A veszélyek elleni fellépés integrált európai megközelítése a nemzetállami analógia alapján a környezeti illesztést (kompatibilitást) veszi alapul. A veszélyeztetés és az okozott hatás területi egybeesése nem feltétlenül szükséges, az események lefolyása is gyors, mindazonáltal a folyamatok azt jelzik, hogy a harmadik országok, a régiók biztonsági kompetenciája nagymértékben befolyásolja az európai biztonságot.

Az EU-hoz való csatlakozást követő új biztonsági környezet a technológia rohamos fejlődése, a globális biztonság és veszély, a (szükség)helyzeti kommunikáció vonatkozásában radikális lépéseket sürget. A globalizáció, a jogellenes cselekmények elleni fellépés komplex szemléletet igényel.

A biztonság, akár a többi „szféra" nem nélkülözheti a tudományos hátteret. A K+F elv érvényesítése kiemelt feladat az EU-ban, ezt jelzi a „Biztonsággal kapcsolatos kutatás – A következő lépések"

című közlemény, amely 2007-től évente legalább 1 milliárd eurónyi ráfordítást tart szükségesnek a biztonsággal kapcsolatos kutatásokban [10].

A létfontosságú infrastruktúrák védelme és a károkozást követő események kezelése a nemzeti intézményrendszerek heterogenitása és az eltérő gazdasági fejlettség, főleg a gondolkodásmód eltérő irányai miatt komoly kihívást jelenthet.

A szolgáltatás, a biztonságszolgáltatás ténye a rendvédelmi szervek előtt nemcsak kihívás, de a racionális megközelítés szükségszerű velejárója is, ami a kapcsolatrendszerek átértelmezésével jár. Ha a világ általában rendszerekkel, folyamatokkal, hálózatokkal írható le, akkor a biztonságszolgáltatás természetét is ehhez célszerű igazítani, mégpedig minőségi alapokra helyezve.

## A minőség szerepe a rendvédelemben

Semmi sem történik ok nélkül, kérdés, hogy időben felismerjük-e az okot, tudjuk-e kezelni az okozatot, képesek vagyunk-e a valós összefüggéseket meglátni és azok alakulását prognosztizálni *(4.ábra)*.

A minőségügyi gondolkodáshoz általános vélemény szerint nyugodt, átlátható időszakra, letisztult folyamatokra, kedvező személyi-anyagi-tárgyi-környezeti feltételekre van szükség, ugyanakkor éppen a hektikus, a szerves fejlődést zavaró tényezők is inspirálhatják, hogy a minőségügy egy szervezet stratégiai céljává váljon és az benne lássa a megoldást sok kérdésre (megfelelés, túlélés, versenypozíció stb.).

Mint fentebb említettük, a rendvédelmi tevékenységhez egyre kevesebb forrás áll rendelkezésre, a szolgáltatást végző számára egyfajta létbizonytalanság helyezhető kilátásba, mert a biztonság szereplőinek számbeli növekedése szolgáltatási (piaci) kínálatot teremt [11].

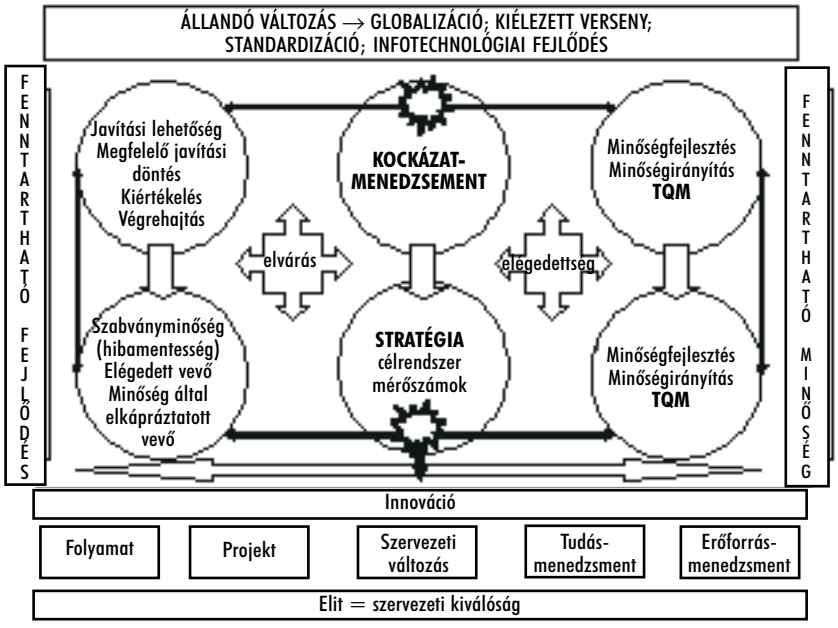
A rendvédelmi szervek maguk is rákényszerültek arra, hogy keressenek valamilyen hathatós megoldást arra, hogy a források szűkülése, sőt elvonása (lásd az állami kiadások 2008-ra szóló tervezetét a Rendőrség vonatkozásában) ellenére az elvárt „produktum” megfeleljen az elvárásoknak, „piacképes” legyen. Ráadásul a szervezeten belül, annak működésében, folyamataiban kellett és kell keresni a megoldást.

A Rendőrség a minőségügyi tevékenységet 1998-ban kezdte el [12], komoly eredményeket ért el egyes területeken, de egységes rendszer nem alakult ki, a területi és a helyi szervek minőségügyi affinitása nem egyenszilárd, a közeljövőben tervezik a rendvédelmi CAF egységes bevezetését. A rendőrségi példához és a folyamathoz kapcsolódott a határőrség 2001-től a stratégia – minőségügy – innováció együttes kezelésével. Ez is egy szokatlan megoldás volt, de ez lett akkor a határőrségnél a minőségügy megközelítésének a kerete. A szervezet a minőségirányítási rendszerhez fokozatosan jutott el, de ezt követően a minőségirányításra alapozta a további tevékenységet.

A minőség terén (is) a határőrség stratégiai partnere a rendőrség, az a szervezet, amellyel a 2118/2006. (VI. 30.) Kormányhatározat értelmében fúzióra kell lépnie.

Ha megvizsgáljuk a többi rendvédelmi szervet, akkor azt tapasztaljuk, hogy minőségügyi standardok nem alakultak ki. Az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium Alárendeltségében működő Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság ISO minőségirányítási rendszert működtet, egyes rendvédelmi szervezeteknél is vannak jó kezdeményezések, de ezek nem képeznek egységes rendszert.

Ha stratégiából [13] indulunk ki, a szervezeti túlélést (annak pontos értelmezését, hogy mit jelent a szervezeti lét), mint célt egyre gyakrabban kell módosítani, a szervezeti önállóság hangsúlyozása helyett a nagyfokú szakmai




4. ábra

önállóságot, a limitált szervezeti autonómia (szervezeti erőforrások) melletti szervezeti kultúra [14] továbbélését, a szolgáltatás minőségének garantálását (piac) célszerű megjelölni.

A minőségalapú gondolkodást, mint kiindulást nézve egy paradox helyzet állt elő: alulmotivált környezetben, identitászavarba került kollégákkal, a tapasztalt munkaerő intenzív kiáramlásával együtt, forráshiány és kiszámíthatatlanság mellett kell megoldást találni. A kiutat jelentő megoldás a rendvédelmi szervek esetében a minőség lehet.

A minőség nem előzmény nélküli a rendvédelmi szervezetek életében, így például a határőrségnél a tömegkiszolgálásként is felfogható határforgalom-ellenőrzés terén már a '80-as években megjelent a gyors, biztonságos, kulturált ellenőrzés gondolata és kivitelezése. A közétkeztetés területén a speciális HACCP minőségbiztosítási rendszer minden rendvédelmi szervnél az 1990-es évek végétől jelen van, jól funkcionál. Egyes szervek elkezdték a tevékenységük saját, vagy a társszervekkel közösen kialakított minőségügyi kódex alapján való tevékenységet. A közigazgatási minőségügyi kezdeményezésekhez regionális szinten is csatlakoztak rendvédelmi szervezeti elemek. A határőrség ezen túl rendelkezett pszichológiai protokollal is.

Mit „vitt magával" az integrációba a Határőrség?

A központi vezetési-szakirányítási szinten működő ISO 9001:2000 minőségirányítási rendszert, egy teljes szervezetre kiterjedő rendvédelmi CAF-önértékelést, amelyet már kétszer hajtott végre a hozzá kapcsolódó külső és belső elégedettségi (nem közvélemény-kutatáson alapuló) vizsgálatokkal, élő intézkedési tervekkel, központi és területi szinten EFQM tapasztalatokkal, a gyakorlatban is jól funkcionáló minőségügyi koordinátori hálózattal.

Azt, hogy elsősorban a minőségnek, a minőségi szolgáltatásnak van jövője, mind a szervezetek vezetői, mind a végrehajtói állománya megértette, túlnyomórészt tudatosította, de ennek intézményesítéséhez teljesülnie kellett az alábbi feltételeknek: tudatos jövő- és stratégiai tervezés szervezeti szinten való megjelenése, a kapcsolatrendszer bővítése, a minőségkultúra kialakítása és meghonosítása, a minőségtudatosság formálása, a minőségi szemlélet napi tényezővé tétele.

Egyes szakemberek szerint a szolgáltatás minősége sok ellentmondást hordoz magában [15] (lásd még a biztonságszolgáltatás fejezetet), sőt olyan vélemény is van, amely a meglévő minőségbiztosítási rendszereknek a rendvédelemben történő alkalmazását megkérdőjelezi [16], s a tevékenység egzakt módon való mérését is nehéznek tartja. Ehhez hozzájárul az is, hogy a szolgáltatás értelmezése sem egységes, ennek közigazgatási, rendvédelmi megvalósítása terén a vélemények erősen heterogén képet mutatnak.

A szolgáltatás esetében fennáll az az ellentmondás is, hogy az igénybevétel előtt nehéz magát a szolgáltatást ellenőrizni, ráadásul a tömeges igénybevételnél (a határőrség 2007-ig évente közel 100 millió utast ellenőrzött) ez még bonyolultabbá válik. A szabályozott, esetenként túl bürokratikus környezet látszólag elégséges volt eddig a szolgáltatás minőségének „szintentartásához", de nem lehet igazán „tűréshatárról" beszélni, sőt a „selejt" problémáját is meg kell oldani [17]. A tevékenység eredményét, az ügyfelek (érdekeltek) elégedettségét általában közvetve lehet csak mérni. Nem tisztázták igazán az érdekeltek körét sem. Volt és van olyan vélemény, hogy a szolgáltatást igénybe vevő ügyfél a lényeg, a többi nem fontos, mert azt úgyis valamilyen jogszabály rögzíti, tehát így is úgy is meg kell csinálni.

Sokáig senki sem foglalkozott azzal (legfeljebb az érintettek és az érdekvédelmi szervezetek), hogy a határrendész 12 órán keresztül állt az időnként +40°C-os aszfalton, és lélegezte be az egészségügyi átlagértéket többszörösen meghaladó kipufogó gázokat. Az ő elégedettségét nem mérték, s nyilván ő sem volt elégedett a feltételekkel (munkakörülmények, szervezés, illetmény). A hierarchikus szervezetekben a szolgálati út még most is meghatározó, ez egyrészt erősítheti a minőségügyi szemléletet, másrészt fölöslegesnek tüntetheti fel, mondván, úgyis szabályozva van minden, ha valami nem jó, akkor majd előbb vagy utóbb intézkedés történik. Ez abból is táplálkozik, hogy a minőségügy lényege nem ismert, ráadásul a minőségügy is fejlődik, alakul, ami azzal jár, hogy az aktuális helyzet előzmények nélkül nehezen tekinthető át. A minőségügyi evolúciót figyelve valóban nehéz azoknak eligazodni, akik csak mozaikszerű és erősen felszínes ismeretekkel rendelkeznek a témában. A minőség skálája széles, a szabványoktól az elégedettségen át a vevők minőségi elkápráztatásig terjed [18].

A rendvédelmi szervek életében az elmúlt időszakban komoly változások következtek be, ez részleges analógiát mutat a közigazgatásban tapasztaltakkal. A közigazgatásra egyre jellemzőbbé válik a különböző menedzseri technikák alkalmazása, a döntési folyamatra orientált megköze-

lítések a szakpolitikák alakításában. A rendvédelem területén ezek a szakpolitikák egyelőre hiányoznak, viszont stratégia-dömping figyelhető meg. A közszféra életébe egyre inkább beépül a kötelező versenyeztetés. A szervezeti működés átformálódását idézi elő (éppen a megfelelési kényszer miatt) a stratégiai gondolkodásmód, a minőségi szemlélet, a teljesítménymérés, a felelősség és az ügyfél-orientáció dimenzióinak az alkalmazása. A menedzsment fejlődése folyamatosan épül be a közigazgatásba a versenyszférában létrejött eredmények felhasználásával és járul hozzá a közigazgatási szervek magas működtetési, fenntartási költségeinek csökkentéséhez, az új stílusú, egyéni és szervezeti teljesítmény-centrikus működés megteremtéséhez.

Összességében elmondható, hogy a hangsúly az eredményekre és a vezetők felelősségére kerül, jelentőséget kap a világos és egyértelmű szervezeti célok megfogalmazására való törekvés, a bürokratikus szervezeti és személyzeti struktúrák és folyamatok helyett pedig – a gazdaságosság és hatékonyság figyelembevételével – a rugalmasabb megoldások.

A minőség a jövő kihívása, amelynek céljai: elégedettség elérése a szervezeti folyamatok valamennyi érdekeltjénél és a belső hatékonyság folyamatos továbbfejlesztése. Az előrehaladás segítőjeként, a minőségi munka támogatójaként nem feledkezhetünk meg az informatika fejlődéséről, a technológia által általában, illetve az infotechnológia által specifikusan nyújtott eszközök és lehetőségek széles skálájáról.

A jól átgondolt és helyesen megvalósított minőségirányítás lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy megfeleljenek a környezetük és önmaguk által támasztott elvárásoknak.

A gondolatmenetet folytatva a gondolkodásmód váltásának ideje valóban elérkezett. „A politikai elvárások, a gazdasági körülmények és a társadalmi igények késztetik a közszolgálati és a rendvédelmi szerveket tevékenységük minőségének fejlesztésére.” [19].

A rendvédelmi szervek zömének eddigi tevékenysége a megfelelésről, a megoldáskeresésről szólt.

Egy teljesen új rendvédelmi-társadalmi-regionális környezet alakul ki, amelyben a szerepek módosul(hat)nak. Erre tudatosan kell készülni.

A rendvédelmi hely és szerep a hazai és a nemzetközi minőségügyi szinten egyaránt érvényesíthető. A minőségügy az európai tevékenységi kultúra része. A termékek és szolgáltatások állandó és kiszámítható minőségszintje elengedhetetlen a globális világot átfogó üzleti tevékenységben. E folyamatnak fenntarthatónak kell lennie, és a felhasználó igényeit ki kell elégítenie, ráadásul egyre nagyobb elégedettség mellett.

Az európai minőség jövőképének a következő három fő eleme van:

**A sokszínűség,** ami a bővülő Európa egyik erőssége, s egyben az európai versenyképesség fontos tényezője. E téren az innovációról, a kreativitásról, a versenyképességről kell szólni. Ide tartozik még a verseny és az együttműködés egyensúlyának megteremtése is, a kutatás és a fejlesztés. Az **„Európai mítosz”** létrehozásával egy Európa-centrikus gondolkodásmódot kell kialakítani. Tudatosan kell új ismereteket megszerezni, meghonosítani, és át kell venni a legjobb gyakorlatot. Mindez az **„Európai értékek”** kialakítását célozza meg.

A fentiek nem képzelhetők el egy új típusú kultúra kialakítása nélkül, amelynek sikertényezője az új munkamódszerek bevezetése. Ilyenek például a partnerkapcsolatok, a csapatépítés és az együttműködés új formái.

Az európai térségben ezekre a változásokra lehet számítani. Általánosságban elmondható, hogy az együttműködés irányításában egyre nagyobb szerepet kap az a tényező, hogy minden érdekelt fél bevonásra kerüljön a döntési folyamatokba. Az állampolgárok elkötelezettsége erőteljesebbé válik. Dinamikus partnerkapcsolat alakul ki a közszolgálati és a magánszektor között.

A változások eléréséhez szükség van a közszolgálati szektor reformjára, arra, hogy különös figyelmet fordítsunk a polgárok és piac igényeire, valamint a más szektorokból származó legjobb ötletek átvételére. A kormányzat minősége elsősorban a politikailag meghatározott célok teljesítését és az olyan általános társadalmi értékek megvalósítását érinti, mint pl. az élet- és vagyonbiztonság, a törvényi szabályozás, valamint a jogi egyenlőség.

Fontos hangsúlyozni, hogy a minőséggel kapcsolatos értékek, alapelvek és gyakorlatok alkalmazhatók a közszolgálati szektorban is. A minőségi értékeket – mint az állampolgár-központúság, a folyamatos továbbfejlesztés, az alkalmazottak elkötelezettsége, az erőforrások hasznosítása, valamint a nyílt információáramlás – kreatív módon kell alkalmazni a kormányzat és a szervezetek minőségének javítására. A minőségszintnek fenntarthatónak és az érdekeltek elvárásaihoz mindenkor illeszthetőnek kell lennie. A minőséget, a minőségtudatosságot meg kell alapozni.

Felmerül a kérdés, hogy mi lenne a helyes megoldás? Erre nem lehet minden szempontból megfelelő választ adni. Javasolt a fokozatosság, az igény-kielégítés ismeretének biztosítása, a folyamat, modell-, illetve projektszemlélet érvényesítése és valamennyi érdekelt bevonása a folyamatokba. A folyamatokat, a folyamat-szemléletet, a rendszereket és a jövőben a hálózatokat is külön indokolt hangsúlyozni.

A rendvédelmi szervek helyzetéből kiindulva célszerű biztosítani, hogy mindenki a saját tempójában, de egyeztetett ütemezés szerint, modulrendszerben biztosítsa a minőségi hatékonyságot. A bürokratikus túlszabályozottság miatt a szabványokkal szemben várható bizonyos ellenérzés, ezért első lépésként a „rávezetés", azaz könnyen kezelhető megoldások célszerűek. Ez lehet önértékelés is, de fontos, hogy a **legfelső szakirányítói szinten már induláskor működjön minőségirányítási rendszer.**

Meg kell tanulni a minőségalapú önértékelést is. Az önvizsgálat és a környezeti elégedettségi mutatók alapján a szervezetnek képesnek kell lennie a saját szervezeti és tevékenységi erősségeinek és gyengeségeinek (azt, amit fejleszteni kell) meghatározására.

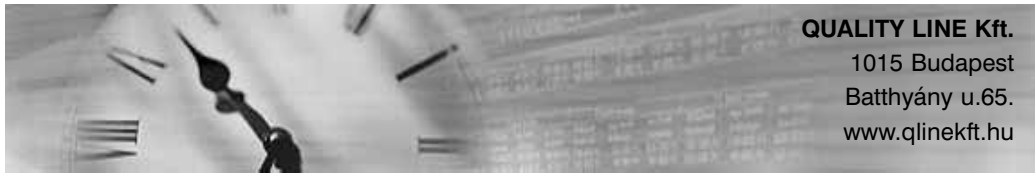
A minőségügy területén a rendvédelmi szervek számottevő potenciális lehetőségekkel rendelkeznek. A fentiek is érzékeltetik, hogy a gyorsan és folyamatosan változó környezet új megoldásokat követel meg a talpon maradni szándékozóktól. A minőség egy lehetőség a sok közül, de olyan súllyal bír, amely meghatározó lehet a további lehetőségek érvényesítésekor. A minőség kiállta eddig is az idők próbáját és a jövő útja lehet.

IRODALOM


1. Dr. Teke András: Rendvédelmi Stratégia
2. Molnár Pál: Minőségügyi Világkongresszus Tokióban, *Minőség és Megbízhatóság* 2006/1.(4–13)
3. www.tsf.hu/szerv/gazdtan/files (2005.11.19-i letöltés)
4. Dr. Lenkey Mihály: Értékelemzés, Közgazdasági Továbbképző Intézet 1982.
5. 2/2004(BK 1.) BM utasítás, és 3/2004(BK 2. ) BM utasítás alapján
6. Követelmények a biztonságszolgáltatással szemben (a szerző megjegyzése: első sorban élőerős)
7. A Bizottság jelentése a Tanácsnak és az Európai Parlamentnek a szolgáltatások belső piaci állapotáról (német nyelvű változat).Brüsszel, 2002. 07. 30. KOM (2002) 441
8. Dr. Tina Weber, ECOTEC Research and Consulting Ltd. Priestly House, United Kingdom: A comparative overview of legislation governing the private security industry in the European Union. 2001.
9. Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata 3. cikk., http://www.europol.hu.int/charta/pdf/text_en.pdf.
10. COM(2004) 698 végleges HU Brüsszel, 20.10.2004. A terrortámadásokkal kapcsolatos megelőzés, felkészülés és válaszlépések 3.6.
11. Veress Gábor, Birher Nándor, Nyilas Mihály: A minőségbiztosítás filozófiája, Jel Könyvkiadó, Budapest, 2005.(36)
12. Kopasz Árpád: A minőségirányítás aktuális kérdései és fejlesztési irányai a rendőrségi szervezeteknél, Magyar Minőség 2003/8-9.(2-8)
13. Vörös József: A minőség és a termelési képesség stratégiai szerepéről, *Magyar Minőség* 2003/10 (2–8)
14. Gerda István: Vezetés és minőségirányítás, *Magyar Minőség* 2004/12 (13-15)
15. Ipacs Miklós: A szolgáltatás minőségirányításra alkalmas stratégiája I. rész, *Minőség és Megbízhatóság* 2005/4 (192–198)
16. Havasi Zoltán: Három pillérre épülő minőségbiztosítás, *Magyar Minőség* 2004/7 (38–39)
17. Földesi Tamás: Hány út vezet a minőséghez? *Magyar Minőség* 2005/1 (2–7)
18. Molnár Pál: Minőségügyi Világkongresszus Tokióban, *Minőség és Megbízhatóság* 2006/1 (4–13)
19. Kopasz Árpád: A minőségirányítás aktuális kérdései és a fejlesztés irányai a rendőrségi szervezeteknél, *Magyar Minőség* 2003/8–9 (2)



QUALITY LINE



**QUALITY LINE Kft.**
1015 Budapest
Batthyány u.65.
www.qlinekft.hu

**ELKÖLTÖZTÜNK!**

Minden kedves Partnerünket szeretettel várjuk új irodánkban, amelynek címe:
1021 Budapest, Hűvösvölgyi út 82. fsz. 1.

További elérhetőségeink nem változtak:
Tel./fax: 201 8374
201 2808
E-mail: qlinekft@t-online.hu
Honlap: www.qlinekft.hu

FÖLDESI TAMÁS

# Kezdeményezések a globális felmelegedés mérséklésére

Egyre nagyobb figyelmet érdemel az utóbbi években felerősödni látszó klímaváltozás, amelynek okát a tudósok az úgynevezett globális felmelegedésben látják. Úgy tudjuk, hogy a globális felmelegedés fő oka az „üvegházhatás", amelyet a Föld légkörében bizonyos gázok koncentrációjának növekedése okoz. Egyre több kezdeményezés valósul meg az üvegházhatású gázok (ÜHG) koncentrációjának korlátozására a Föld légterében. Az ilyen törekvések csak akkor érhetik el céljukat, ha világszerte intézkedések történnek az ilyen gázok kibocsátásának csökkentésére és figyelemmel kísérésére.

Mindehhez azonban az is szükséges, hogy általánosan elfogadott módszerek álljanak rendelkezésre az ilyen gázok hatásának mérésére, az eredmények értékelésére és összehasonlítására. Mint sok más hasonló esetben, itt is szerepet kap a szabványosítás, amely megkísérli kidolgozni azokat a módszereket és eljárásokat, amelyek megkönnyíthetik a kezdeményezések valóra váltását. Ebből a célból a szabványok számos olyan szakkifejezést vezetnek be és határoznak meg, amelyeket eddig csak a szűk szakmán belül ismertek, és nem is mindig azonos értelemben használtak.

## Terminológia

Ahhoz, hogy az üvegházhatású gázokkal foglalkozó szakemberek azonos terminológiát használjanak, szükséges, hogy adott esetben rögzítsenek egy kiindulási helyzetet, amely felméri a kiindulási helyzetben tapasztalható ÜHG-kibocsátásokat, az ún. „forrásokat", ha ott a légkörből ilyen gázok kivonása valósul meg, akkor ezeket a kivonásokat, az ún. „nyelőket", ha pedig egy jól körülhatárolható helyen pillanatnyilag változatlan gázmennyiség van jelen, akkor az itt tárolódó gázok mennyiségét. A következő lépés az, hogy megbecsülik, milyen változások várhatók egy előre kitűzött időtartam (pl. 5, 10 vagy 20 év) alatt ezekben a mennyiségekben, ha ezen időtartam alatt semmilyen intézkedés nem történik. Ebben az esetben ugyanis a gázok továbbra is termelődnek, és hatásuk tovább fokozódik. A jelen helyzetben várható fejlődés (ami általában további romlást jelent) „forgatókönyve" lesz az a viszonyítási alap, amelyhez a megteendő intézkedések hatását viszonyítani fogják, tehát ez lesz az a helyzet, amelyet viszonyítási alapul választanak. Ezért nevezik ezt „alapvonal-forgatókönyvnek", ami tehát viszonyítási alapul szolgáló forgatókönyvet jelent. Ebből látható, hogy itt nem egyszerűen egy mennyiségnek egy alapértékhez képest való változását vizsgálják, hanem egy térben és időben folytonosan változó értékhalmazhoz képest kell a viszonyítást végezni.

Nyilvánvaló az is, hogy gondosan kell kiválasztani a vizsgálandó terület határait, a vizsgált időszakot, a vizsgálat módszereit és a megbízhatóság becslésének követelményeit, hiszen a kezdeti forgatókönyv (az „alapvonal") meghatározása is számos hibalehetőséget rejt magában, és a jövőben várható események forgatókönyvét még nehezebb megbecsülni.

Azt is el kell határozni, hogy mely gázok vizsgálata szükséges, vagyis melyeket tekintsünk üvegházhatásúnak. Ezek közé tartoznak a következők:

- szén-dioxid ($CO_2$),
- metán ($CH_4$),
- dinitrogén-oxid ($N_2O$),
- szénhidrogén-fluoridok (HFC-k),
- perfluor-alkánok (PFC-k) és
- kén-hexafluoridok ($SF_6$).

## Nemzetközi szabványok

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (az ISO) 2006-ban *Üvegházhatású gázok* főcímmel ISO 14064 szám alatt szabványsorozatot adott ki, amely jelenleg három részből áll:

- 1. rész: *Előírások és útmutatás üvegházhatású gázok kibocsátásainak és kivonásának szervezeti szintű számszerűsítésére és jelentés készítésére*
- 2. rész: *Előírások és útmutatás üvegházhatású gázok kibocsátásainak csökkentésére vagy*

*kivonásának fokozására irányuló, projektszintű számszerűsítésre, figyelemmel kísérésre és jelentéskészítésre*
– 3. rész. *Előírások és útmutatás üvegházhatású gázokkal kapcsolatos állítások validálására és verifikálására*

Mint a szabványok címéből kitűnik, az 1. rész olyan problémákkal foglalkozik, amelyeket egy-egy vállalatnak vagy más szervezetnek kell megoldania, ha csökkenteni kívánja az általa okozott felmelegedést, míg a második rész nem korlátozódik egy-egy szervezetre, hanem nagyobb egységek, esetleg régiók szintjén teendő intézkedésekkel, projektekkel foglalkozik. A harmadik rész mindkét esetben szerepet játszik, mert a célokat mindkét esetben konkrétan meg kell fogalmazni, ezekről, később pedig az elért eredményekről nyilatkozni kell, és a nyilatkozatban szereplő állítások valóságtartalmát igazolni kell. Ez különösen fontossá válik olyankor, amikor a szervezet vagy a projekt felelőse anyagi támogatást kíván elnyerni az általa kitűzendő célok megvalósításához.

A felsorolt nemzetközi szabványok közül idén (előreláthatólag már az év első felében) megjelenik a 2. és a 3. rész magyar nyelvű változata, míg az 1. rész egyelőre csak angolul és franciául áll rendelkezésre.

A szabványok nagy segítséget jelentenek ahhoz, hogy a felmerülő kérdéseket egyértelműen lehessen megfogalmazni, ügyelni lehessen arra, hogy a fontos szempontok közül egy se maradjon figyelmen kívül, az állítások és az eredmények ellenőrizhetők legyenek, és a szakértők annak is tudatában legyenek, hogy milyen bizonytalansággal kell számolniuk.

A szabvány 30 szakkifejezés meghatározását tartalmazza, köztük olyanokét is, mint például a szén-dioxid egyenértékét, amely a különböző gázok zavaró hatásának összehasonlítására szolgáló egységet jelent. A meghatározások többsége könnyen érthető, de nem mind: a meghatározások alapján például nem könnyű átlátni a különbséget a validálás és a verifikálás között. Ezek szövegéből ugyanis csak annyi derül ki, hogy a validálás csak projektekre vonatkozik, és csak a projekt tervében szereplő állítások értékelését jelenti, míg a verifikálás mindkét esetre (az egyedi szervezet által beadott állításokra és a regionális projektekre is) vonatkoztatható.

A szabványok megfogalmazzák és megmagyarázzák a feladatok eredményeként tett állításokra vonatkozó követelmények alapelveit, olyanokat, mint alkalmazhatóság, teljesség, következetesség, pontosság, áttekinthetőség és regionális projektek esetén a hagyományos feltételezések figyelembevétele.

## ISO 14064-1

Az egy-egy szervezet által kidolgozandó teendőkkel foglalkozó ISO 14064-1 részletezi az üvegházhatású gázokról készülő ún. ÜHG-leltárak (inventories) tervezésének, készítésének, kezelésének és a velük kapcsolatos jelentések készítésének alapelveit és követelményeit. Követelményeket tartalmaz az ilyen kibocsátások határaira, a kibocsátások és kivonások számszerűsítésére, továbbá azokra a konkrét vállalati intézkedésekre vagy tevékenységekre, amelyek az adott helyzet javítását célozzák. Kitér továbbá a leltározás minőségirányítására, a jelentéstételre, a belső auditra és a szervezet felelősségére a tevékenységek verifikálását illetően.

## ISO 14064-2

A regionális projektekre vonatkozó ISO 14064-2 olyan, projekteken alapuló tevékenységekkel foglalkozik, amelyek kifejezetten az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésére vagy kivonásuk fokozására irányulnak. A szabvány szerint a projekt készítésekor a tervezés szakaszában mindenekelőtt kialakítják a terv koncepcióját és programját, ezután egyeztetés következik az érdekeltekkel, majd ezt a terv elkészülte után is megismétlik. Ez után következhet a terv validálása, majd a projektet regisztrálják. Ez tulajdonképpen a terv jóváhagyását jelenti, megkezdődhet a terv megvalósítása. A megvalósítás időszakában folyamatos figyelemmel kísérés szükséges, időszakonkénti verifikálással, vagyis az elért eredmények igazolásával. Ezután készül el a jelentés és az eredmények tanúsítása. Ha a projekt egy szélesebb körű program részét képezi, akkor a program felelőse is figyelemmel kíséri a teljesítést, és az ő részéről is szükség van a jóváhagyásra.

A szabvány megadja az egyes szakaszok részletes leírását és a hozzájuk tartozó követelményeket, amelyek között mindenütt fontos szerepet kap a számszerűsítés módszerének helyes kiválasztása és a bizonytalanság becslése. Tartalmazza a projektek alapvonal-forgatókönyvének meghatározására, valamint a projektnek az alapvonal-forgatókönyvhöz viszonyított teljesülésére vonatkozó figyelemmel kísérés, számszerűsítés és jelentéskészítés alapelveit és követelményeit. Mindez alapul szolgál az ilyen projektek validálásához és verifikálásához.

## ISO 14064-3

Az ISO 14064-3 részletezi az üvegházhatású gázok leltárai verifikálásának és a projektek validálásának vagy verifikálásának alapelveit és követelményeit. Leírja a validálás és a verifikálás folyamatát, és előírja az olyan résztevékenységeket, mint a validálás és a verifikálás tervezése, az értékelési eljárások és a szervezeti vagy a projektszintű állítások kiértékelése. Az ISO 14064-3 szabványt egyaránt használhatják szervezetek vagy független felek az ilyen állítások validálására vagy verifikálására.

## ÜHG-piac, támogatások

Az ISO 14064 várhatólag világszerte előmozdíthatja az üvegházhatású gázok kibocsátásainak csökkentése és kivonásuk fokozása terén a hitelezést és a kereskedelmet, az ezekkel kapcsolatos engedélyek vagy hitelek vásárlását vagy eladását, szabályzati vagy kormányzati megelőző tevékenységek meghitelezését egyezményes megállapodások vagy nemzeti programok számára.

Az előirányzatok és az eredmények számszerű értékelése útján bizonyítják, hogy a jelentésben szereplő adatok hihető, nem túlbecsült értékek. A viszonyítási alapul szolgáló forgatókönyvet általában több, alternatív forgatókönyv értékelése alapján határozzák meg. Fontos, hogy a kiválasztás szempontjai áttekinthetők és meggyőzők legyenek, és az elbírálóknak világos képük legyen az állítások bizonytalanságának mértékéről.

## Kiotói Jegyzőkönyv

Az ISO 14064-2 szabvány *A* melléklete számos magyarázatot és részletes tájékoztatást tartalmaz a szabvány használatához. Részletesen kifejti az alapelvek hátterét, a jelentés elkészítésének szempontjait, az adatok minőségének és a dokumentálásnak a kérdéseit.

A melléklet legfontosabb része az, amely további információt tartalmaz azokra az esetekre, amelyekben egy projekt javaslatkészítője ki kívánja elégíteni az Egyesült Nemzetek Szervezetének Egyezményét a Klímaváltozásról (UNFCCC), a Kiotói Jegyzőkönyv szerinti Tiszta Fejlesztés Mechanizmusát (CDM) vagy Közös Bevezetési (JI) Mechanizmusát. Ezek ismerete különösen fontos hitelezések vagy egyéb, üvegházhatású gázokkal kapcsolatos kereskedelmi ügyletek esetén.


**A *Digart Hungary Kft.* gratulál a *Digart International Ltd.* által 2008. március 21-től 2008. május 30-ig tanúsított magyarországi szervezeteknek:**

NAT TANÚSÍTÓ NAT-4-0028/2003 NAT TANÚSÍTÓ NAT-4-0052/2003

***MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerint:***

**BHN Szolgáltató Bt.** Székesfehérvár
**Charmol Hungary Kft.** Budapest
**Defko Hungária Kft.** Sopron
**El Mundo Kft.** Szombathely
**Farbax Kft.** Szombathely
**Fő-Hő Kft.** Budapest
**Intech Kft.** Csömör
**K-Form Kft.** Sopron
**Koós Üveg-Stúdió Kft.** Gödöllő
**Máyer Nyomda Kft.** Budapest
**Megoldás Kft.** Szombathely
**Palló és Deszka Kft.** Pusztavám
**Palotatherm Kft.** Budapest
**Petrolszerviz Kft.** Algyő
**Raszter Nyomda Kft.** Budapest
**Rentpont Kft.** Budapest
**Sicomor Kft.** Szeged
**Silex-MM Kft.** Budapest
**Somlai Angyalka Alapítvány** Budapest
**Starter Electronic Kft.** Budapest
**Tóth András e.v.** Szolnok
**Tribunus Kft.** Budapest
**TurboSoft Kft.** Budapest
**Tűzbiztonság 2000 Kft.** Budapest
**Wer-Mark Bt.** Budapest

***MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerint:***

**Farbax Kft.** Szombathely
**Megoldás Kft.** Szombathely
**Petrolszerviz Kft.** Algyő

***MSZ 28001:2003 szabvány szerint:***

**Petrolszerviz Kft.** Algyő

A ***Digart Hungary Kft.*** elérhetősége: 1113 Budapest, Diószegi út 37., postacím: 1519 Bp., Pf. 340
Telefon: 279 1771, fax: 279 1772, e-mail: digart@mail.emma.hu, honlap: www.digart.hu

**Prof. V. G. VERSAN, DSc**
a Tanúsítás Összoroszországi Tudományos Kutató Intézetének (VNIIS) főigazgatója

# Az ISO 9000 szabványoktól a mátrix rendszerű vállalatirányításig

Ez a cikk logikus kiterjesztése az „ISO 9000 szabványok. A fejlődés szükségszerűsége” című tanulmánynak (*Standarty i Kachestvo*, 1/2008). Ott az volt a fő következtetés, hogy az ISO 9000 alapú minőségirányítási rendszerek számos példa szerint nem képezik az egész vállalatra kiterjedő irányítási rendszerek szerves részét. Rámutattam az ilyen helyzet negatív következményeire és arra, hogy ez elsősorban a minőségirányítási rendszerek hatékonyságára van befolyással. Megfogalmazásra került néhány általános megfontolás a minőségirányítási rendszereknek a vállalati irányítási rendszerekbe történő integrációjára vonatkozóan is, mégpedig a mátrix-struktúra alapján.

A mostani dolgozat célja a vállalatirányítás mátrix-struktúrájának vizsgálata, illetve a minőségirányítási rendszer helyének kijelölése.

A vállalatirányítási rendszerrel szemben támasztott fő követelmény az, hogy a minőségügyi, az ökológiai, valamint bármely más szempont szerinti vállalati szintű menedzsment jól illeszkedjék a vállalat összes termelési és üzleti funkciója menedzselésének egységes folyamatába, miközben azok saját speciális céljaikat és eljárásaikat megtartják. A menedzsmentelmélet és a gyakorlati tapasztalatok egyaránt azt jelzik, hogy ez a követelmény minden vállalatnál előfeltételét képezi az egységes egészként történő működésnek.

Az ISO 9001 szabvány a következőképpen fogalmazza meg az integráció követelményét: „…ez a nemzetközi szabvány lehetővé teszi, hogy a szervezetek hozzáigazítsák vagy integrálják saját minőségirányítási rendszerüket a kapcsolódó irányítási rendszer követelményeihez”. Ez azt jelenti, hogy a szabvány nem tartalmaz semmiféle speciális követelményt a minőségirányítási rendszernek az egész vállalatra kiterjedő menedzsmentrendszerbe történő integrálásához.

## Mi történik a gyakorlatban?

A vállalati menedzsmentrendszer hagyományosan a funkcionális modellen alapul, izolálva egymástól és csoportosítva a különböző típusú menedzseri feladatokat, aminek következtében különféle speciális részlegek kialakítására kerül sor. A funkcionális struktúra és a vonalszerű szervezés kombinációja képezi a vállalati irányítási rendszert.

A minőségirányítási rendszer olyan folyamatmegközelítésen nyugszik, ahol a rendszeralapú folyamatnak alapvető, lényeges követelményeket kell teljesítenie. Ezek teljesítéséről azonban a szabvány valójában semmit sem mond.

Ilyenformán különböző elveket használnak a vállalati irányítási rendszer és a minőségirányítási rendszer felépítéséhez. Mivel a tapasztalat szerint a legtöbb vállalatnál hiányzik a összeillesztő mechanizmus a fenti két rendszerhez, nem lehet könnyedén elintézni az integrációs problémát. Sőt – mint korábban már említésre került –, az ISO 9000 szabványok nem is törekednek erre a célra.

Véleményem szerint ez stratégiai hiba, amelyet az ISO 9000 szabványok kidolgozásakor követtek el. Ha a minőségirányítási rendszer működése nincs összehangolva a fennálló vállalati irányítási rendszerrel, lehetetlen a hatékonyságra törekedni: a döntéshozatalkor, illetve annak előkészítésekor ugyanis senki sem tudja a vállalati működés valamennyi szempontját és kritériumát figyelembe venni.

Ugyanezen okból kifolyólag halálra van ítélve minden olyan gyakorlati erőfeszítés, amely a folyamatszerű megközelítést teljes mértékben akarja alkalmazni a termelésre és a szervezet menedzselésére. Ha jól meggondoljuk, valóban lehetetlen a vezetői felülvizsgálat folyamatának megtervezése és a helytálló minőségügyi ajánlások kidolgozása, ha figyelmen kívül hagyjuk a termelési volumeneket és a szállítási határidőket, a környeze-

ti problémákat, a munkahelyi biztonságot és így tovább.

Ugyanez mondható el az anyagi termelésről. A termelési folyamatok megtervezéséhez mindig figyelembe kell venni a minőségi és az egyéb kritériumokat. A gyártási folyamat integrált jellegű: nem lehetséges azt csupán egyetlen minőségi kritérium alapján megtervezni.

Ezek a dolgok hátrányosan érintik a vállalati menedzsment minden szintjét, de különösen a legfelső vezetést, amely mindenekelőtt felelős a vállalat egységes egészként történő működtetéséért. Minden bizonnyal ez a fő oka annak, hogy csak olyan gyengén vonják be őket a minőségirányítási rendszer kialakításába és fenntartásába.

Hogyan lehet harmonizálni, illetve integrálni a vonalszerű általános menedzsmentet a folyamatmenedzsmenttel? A jelenlegi gyakorlat azt mutatja, hogy a mátrix-menedzsment struktúra gyakorlati megoldást nyújthat erre a problémára. Vizsgáljuk meg, hogyan jön létre a mátrix-menedzsment mechanizmus.

A vállalatvezetésen belüli ésszerű munkamegosztás és kooperáció biztosítása érdekében funkcionális megközelítést alkalmaznak, amely lehetővé teszi a menedzsment-funkciók összességének izolált vezetői munkatípusokként történő megkülönböztetését.

A következők tartoznak ide: a hosszú- és a rövidtávú műszaki és gazdasági tervezés, a pénzügyek, az új termékek kifejlesztése és bevezetése, a szabványosítás, a logisztika, a termelés elsődleges és támogató jellegű megszervezése, a metrológiai alátámasztás, a minőségszabályozás és a tesztvizsgálatok, a termékmarketing, az elszámolás és a jelentés, a munka és a bérezés menedzselése, a gazdasági és a pénzügyi elemzés.

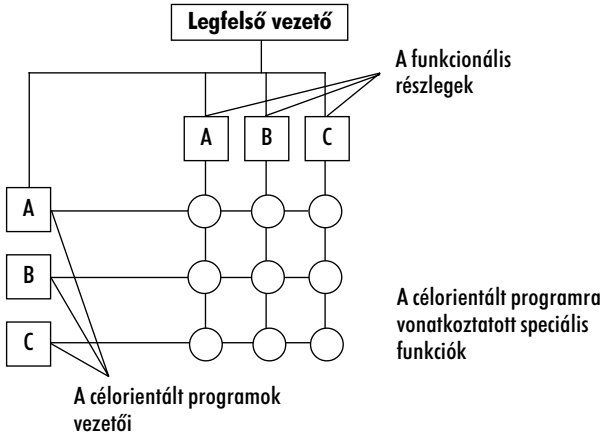
Az említett funkciók folyamatos viteléhez olyan funkcionális részlegeket hoznak létre, amelyek a tervezésért, az ütemezésért, a pénzügyekért, a szabványosításért, a beszerzésért stb. felelősek.

Az egész vállalat és az egyes részlegek vezetése közötti integritás biztosítása érdekében a menedzserek és a személyzet tevékenységének koordinálásához egy vonalszerű, hierarchikus menedzsmentszemlélet érvényesül, amely szerint az egyes részlegek kijelölt vezetője jelentési kötelezettséggel tartozik az elöljárója felé, aki vonalszerűen (felülről) irányítja a neki alárendelt menedzsereket.

A vállalati menedzsment „célra tartásának” érdekében a mátrix-struktúra szintén előírja a speciális végső eredmények elérésére összpontosító célorientált megközelítést. Ebben a szellemben lehetővé válik a menedzserek és a funkcionális részlegek személyzete tevékenységének olyan speciális módon történő megszervezése, amely biztosítja meghatározott célok elérését többek között a minőségügy, a munkahelyi biztonság, a környezet stb. területén. Ez lehet akár egy időleges program, akár folyamatos mechanizmus. A célorientált program vezetőjét ki kell jelölni.

Az elmondottak szerint a mátrix-struktúra egy kettős alárendeltségű menedzsmentstílust valósít meg: egyrészt a munkaerőt és a technikai támogatást biztosító funkcionális részleg vezetője, másrészt pedig a célorientált program vezetője felé, aki felhatalmazást nyert a programmal, az erőforrásokkal és a minőségi szinttel összhangban történő menedzselésre.

A mátrix-struktúra sematikus diagramját szemlélteti az *1. ábra*.




*1. ábra*

A célorientált program vezetője együttműködik az alárendeltjei két csoportjával: a projekt-team állandó tagjaival, valamint a funkcionális részlegek személyzetével, akik csak korlátozott alárendeltségi kapcsolatban állnak vele.

A célorientált program speciális funkciói (a diagramban ◯ jelöli őket) kulcsfontosságú elemét képezik a mátrix-struktúrának: a vonalmenedzserek és az adott cél elérésére létrehozott funkcionális részlegek munkatársainak ismétlődő tevékenységét jelölik. Ezek a menedzsment-funkciók (vertikális elemek), valamint a program objektumainak és céljainak (horizontális elemek) egyeztetése útján jönnek létre. Vegyük például a tervezést: a minőségirányításra vonatkozó speciális funkció (a szervezeti program része) úgy írható le, mint „az elérendő minőségi célok megtervezése”.

A célorientált program speciális funkcióinak meghatározásakor általánosságban véve abból az

elvből kell kiindulnunk, hogy e funkcióknak együttesen biztosítaniuk kell a menedzsmentciklus standard elemeinek realizálást, ezek: tervezés, szervezés, monitoring, feljegyzések készítése, szabályozás (kontroll) és felülvizsgálat.

A minőségirányítási rendszernek a vállalati menedzsmentrendszerbe való integrálásakor tehát meg kell határozni a speciális funkciók megoszlását a menedzsmentrendszeren belül, kiszignálva azokat a vonalmenedzsereknek és a vállalat funkcionális részlegeinek, végrehajtva egyúttal a szükséges változtatásokat az operatív eljárásokban és a munkaköri leírásokban.

Az elmondottak tükrében vizsgáljunk meg egy speciális helyzetet az ISO 9001 alapú minőségirányítási rendszernek a vállalati menedzsmentrendszerbe történő integrálására vonatkozóan. „Tervezés és fejlesztés" – ez legyen a példa.

Az első lépcsőben a speciális funkciók szemszögéből értelmeznünk kell az ide tartozó követelményeket, mégpedig – az elmondottaknak megfelelően – a menedzsmentciklus egészének realizálhatóságából kiindulva.

Példánkban a következők tartoznak ide:
- a tervezés és fejlesztés ütemezése;
- az input és az output adatainak előkészítése;
- a tervezés és fejlesztés kontrollja (beleértve a verifikálást és a validálást);
- a tervezés és fejlesztés felülvizsgálata, kiigazítások;
- a felülvizsgálat eredményének dokumentálása, a tervezés és fejlesztés változásai.

**További tevékenységek szükség szerint.**

A második lépésben speciális funkciókkal kell felruházni a funkcionális részlegeket. Ez a folyamat az adott vállalat nagysága, szakirányultsága és menedzsmentstruktúrája szerint változik. A legfontosabb dolog a pontos definíció, majd – mint korábban már szó volt róla – az illető funkcionális részlegekre történő kiszignálás, valamint a vonalmenedzserek és a személyzet munkaköri leírásába való bevezetés. A mi példánkban a főkonstruktőri iroda lesz a központi részleg, társulva az ipari engineering és a gazdasági tervezés részlegeivel, továbbá a szabványosítási osztállyal, a mérésügyi főirodával, a műszaki ellenőrzési részleggel, a műszaki-tudományos információ részlegével, valamint az érintett vonalmenedzserekkel.

Mint már korábban említésre került: a minőségirányítási rendszernek a vállalati menedzsmentrendszerbe történő mátrix alapú integrálását vezérelhetik a meglevő ISO 9000 szabványok, illetve ennek megfelelően az ISO 9001 szerinti követelmények ismert struktúrája. Ily módon feltételezhetően javulni fog a meglevő minőségirányítási rendszerek hatékonysága. Ugyanakkor kissé nehézkesnek látszik az ISO 9001 szerinti követelmények egyeztetése a vonalmenedzsment céljaival, különösen az eljárások tekintetében, és így nem mindig jön létre a kívánt hatás.

Minden bizonnyal a minőségcentrikus vállalatirányítási rendszer szabványosítása jelenti itt az igazi kihívást. Ez lehetővé tenné a mátrix-menedzsment lehetőségeinek kiaknázását, illetve a megfelelő kölcsönhatás elérését a vonalmenedzserek, a funkcionális részlegek vezetői és munkatársai, valamint a célorientált programok vezetői között.

Ennek érdekében fel kell használnunk az ISO 9000 szabványokban szereplő minőségirányítási eszközök, illetve a minőségteljesítmény felmérésének kritériumai alkalmazásával szerzett tapasztalatokat, továbbá a szektorspecifikus minőségirányítási rendszerszabványok, valamint az ISO 14001:2007, Környezetirányítási rendszerek – Meghatározás és gyakorlati útmutató*, illetve az OHSAS 18001:1999,* Munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerek – Meghatározás *szabványok kialakításának és gyakorlati megvalósításának tapasztalatait. Mindent egybevéve: kívánatos lenne áttekinteni a vállalati menedzsmentrendszerek kialakításának meglevő gyakorlatát és összegyűjteni a mátrix-menedzsment struktúrák létrehozásával kapcsolatos tapasztalatokat.*

Legyen szabad néhány következtetést levonnom és javaslatot tennem az ISO 9000 szabványok további várható fejlődése tárgyában:

1. Az ISO 9000 szabványok kidolgozásakor stratégiai hibát követtek el a minőségirányítási rendszer vállalati menedzsmentrendszerbe történő integrálása tekintetében, ami károsan érintette az egész rendszer hatékonyságát.
2. Az ISO 9000 szabványok 2008. évi változatával kapcsolatban az ISO/TC 176 úgy határozott, hogy az ISO 9004-et ki kell terjeszteni a vállalati szintű menedzsmentre, míg az ISO 9001 egészen 2012-ig nem kerül felülvizsgálatra. Ilyen felemás intézkedések nem segítenek a probléma megoldásában.
3. A mátrix-struktúra megteremti a megoldás módszertani és szervezeti alapját.
4. Az egész vállalatra kiterjedő menedzsmentrendszeren belül alkalmazva, a mátrix-struk-

túra nagy szerepet játszik a hatékony minőségügyi rendszer megalapozásában. Kézenfekvőnek látszik tehát a minőségcentrikus vállalatirányítási szabványok kifejlesztésének kezdeményezése.

5. *Az ISO/TC 176 döntéseitől függően az ilyen szabványok kifejlesztése Oroszországban a hazai TC 079 Műszaki Bizottság:* Minőségmenedzsment és Megfelelőségértékelés *felügyelete alatt kezdődhet meg.*

HIVATKOZÁSOK


1 ISO 9000 Standards – obligate course of development *[Az ISO 9000 szabványok – a fejlődés szükségszerűsége], Standarty i Kachestvo, 1/2008*

2 Organizational framework of production management *[A termelésirányítás szervezeti kerete], edited by B.Z. Milner, Moscow, Ekonomika, 1975*

3 *GOST 24525.0-80,* Management of production group and industrial company – General *[A termelési csoport és az ipari vállalat menedzsmentje – Általános]*

4 *GOST R ISO 9001-2001,* Quality management systems – Requirements *[Minőségirányítási rendszerek – Követelmények]*


*Fordította:* ***Várkonyi Gábor***

**A cikk címe angolul:**
From ISO 9000 standards to company management system standards
By V.G. Versan, Doctor of Economics, Professor, General Director of VNIIS

# USA: Új politikai szemlélet az egészségügyben

A Medicare (US öregkori állami betegbiztosítás) és a Medicaid (US társadalombiztosítás) szolgálatok bejelentették, hogy 2008. október 1-től nem finanszírozzák többé az egészségügyi szolgáltatók számára azt a többletköltséget, amely a kórház által elismert fertőzésekből vagy orvosi műhibákból ered. A bejelentéstől függetlenül is a kórházi és az egészségügyi rendszerek az Egyesült Államok egész területén új programokat valósítanak meg a betegbiztonság fokozása érdekében, különös tekintettel arra a politikai változásra, amely tiltja az ilyen jellegű többletköltségek áthárítását a páciensekre. Így például a sebészeteken radiofrekvenciás azonosítókat kell elhelyezni a szivacsokon és a törlőkendőkön, majd egy vonalkód leolvasó rendszer azonnal jelzi, ha műtét után idegen anyag marad bent a beteg szervezetében. Az Egészségügyi Fejlesztő Intézet adatai szerint minden nap 40 ezer alkalommal fordul elő fizikai sérülés az Egyesült Államok kórházaiban. A betegségmegelőző központok ezt a számot további kétmillió emberrel toldják meg évente, akiknél a sebészi beavatkozást követően helyi fertőzés lép fel, illetve gyógyszer-reakcióktól vagy felfekvésektől szenvednek. Mindez nyomatékosan aláhúzza a minőségfejlesztés szükségességét az egészségügyben. Az új jogi szabályozás nyolc olyan tényezőt sorol fel, amelyre a kórházaknak fokozottan oda kell figyelniük (a húgyvezeték- és az érrendszer-katéterezés által történt fertőződések, felfekvés és fekélyek, a műtéteknél bent felejtett tárgyak, tüdőembólia, vér-inkompatibilitás, mellhártyagyulladás és az esések); a legtöbb egészségügyi szervezet azonban akár háromszorosára is megnöveli ezt a listát. Bevezették az ún. „soha elő nem forduló esetek" fogalmát: ide sorolják azt a 28 rendkívül ritka orvosi tévedést, ami gyakorlatilag soha sem történhet meg egy pácienssel. **VG**

(Hospitals Prep for Policy Change. *Quality Progress,* April 2008, p. 14)

# Vércukor menedzsment

Köztudott, hogy a vércukorszint rendszeres ellenőrzésének elmulasztása negatív eredménnyel járhat nem csak a kórházi kezelés alatt, hanem annak lezajlása után is. A San Diego-i Sharp HealthCare Kórház – a 2007. évi Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségdíj egyik nyertese – ezért úgy határozott, hogy minden körülmények között kontroll alatt tartja a betegek vércukorszintjét még olyan áron is, ha ezért műtéti beavatkozás marad el. *Nancy Pratt,* a minőségügyért felelős alelnök, az ASQ által tanúsított Hat Szigma Feketeöves szakértő szerint a magas vércukorszint agyvérzést, szívinfarktust, különféle fertőzéseket és más betegségeket is okozhat. A Sharp immár 15 éve nyújt diabetes szolgáltatást, főleg ambuláns betegek részére. A kiválóság hat pillére (minőség, szolgáltatás, emberek, finanszírozás, növekedés és közösség) mellé rendszercél gyanánt felvették a vércukor menedzsmentet is. Minden fejlődés záloga az oktatás, a mérés és a szabványosított munka; mindezek az erőfeszítések már a második évben meghozták a gyümölcsüket. A továbbképzésen minden orvos és ápoló egy standard tananyagot sajátított el, ami többek között magában foglalta a tartós hatású inzulin használatát, valamint a helyes étkezés szabályait is. A még hatékonyabb fejlesztés érdekében egy DMAIC (meghatározás, mérés, elemzés, javítás és kontroll) projektet kezdeményeztek, amely nem az összes probléma megoldására irányult, hanem a „kritikus kevesekre". Így például sikerült feltárni, hogy nincs időbeli szimmetria az inzulin adagolás és az étkezések között. *Nancy Pratt* szerint még számos további lehetőség van a lean stratégia, az 5S és a kaizen alkalmazására. A kultúraváltás azonban nem volt nagyon könnyű, mert számos ellenállást kellett legyőzni. Az adatokat, a mérések eredményeit és minden más információt naponta elemzik és visszacsatolást készítenek az egyes osztályok számára. A nagyfokú javulás abból is látható, hogy a Sharp bevételei 2001. óta mintegy 50%-al, azaz csaknem 1 milliárd dollárral növekedtek. **VG**

(Sharp HealthCare gets to the Point in Managing Diabetes. *Quality Progress,* April 2008, pp. 45–47.)

DOUGLAS P. MADER

# LEAN SIX SIGMA'S EVOLUTION

## Integrated method uses different deployment models

**In 50 Words Or Less**

- Six Sigma started as a way to improve an operation's quality but has expanded to become a way to increase financial performance.
- Many organizations have integrated lean with Six Sigma, but deployment models vary widely.
- A body of knowledge for different lean Six Sigma models is recommended.

**WHEN MOTOROLA ROLLED** out its initial Six Sigma system in 1987, there were no Green Belts (GBs ), Black Belts (BBs), Master Black Belts (MBBs), Champions or any of the infrastructure or focused training we have come to associate with modern practices in Six Sigma.

What Motorola did have was strong executive support, a training requirement of 40 hours per year per employee, its Six Steps to Six Sigma and, most notably, a large opportunity for improvement, which translated to an exceptional return on investment.

What most people do not remember is that, in addition to its Six Sigma initiative, Motorola had a secondary initiative to reduce cycle time. But, the cycle time reduction effort did not use the lean tools or structure we know today.

During Motorola's first five years of Six Sigma deployment, there was no formal MAIC training, let alone formal lean training. MAIC was the predecessor to today's define, measure, analyze, improve and control (DMAIC) strategy. However, in 1991, Motorola's Six Sigma Research Institute developed and delivered Motorola's very first BB and MBB training using the MAIC model.

Six Sigma use expanded beyond the Motorola deployment in the mid-1990s via the Six Sigma Academy. Allied Signal and General Electric (GE) were two of the first organizations to deploy Six Sigma with the primary intent of improving financial performance rather than quality. Other large organizations followed, and once they showed significant return on investment with the improved Six Sigma model, the revised method gained widespread acclaim.[1]

Several Six Sigma Academy clients made significant contributions to the Six Sigma method:

- Allied Signal was the first to implement the Champion infrastructure.
- GE added the define phase to the MAIC methodology.
- GE Capital brought a strong focus to voice of the customer (VOC) methods and integrated DMAIC with the business process reengineering (BPR) model advocated by Rummler-Brache[2] and Michael Hammer.[3]

Several divisions of GE as well as other Six Sigma Academy clients, such as Seagate and Toshiba, introduced customized programs intended to integrate Six Sigma tools and methods into new product development, thus giving rise to several similar but distinct design for Six Sigma (DFSS) approaches.[4]

Also in the mid-1980s, the Toyota Production System (TPS) method was gaining popularity among traditional manufacturing companies as they responded to Japanese competition.

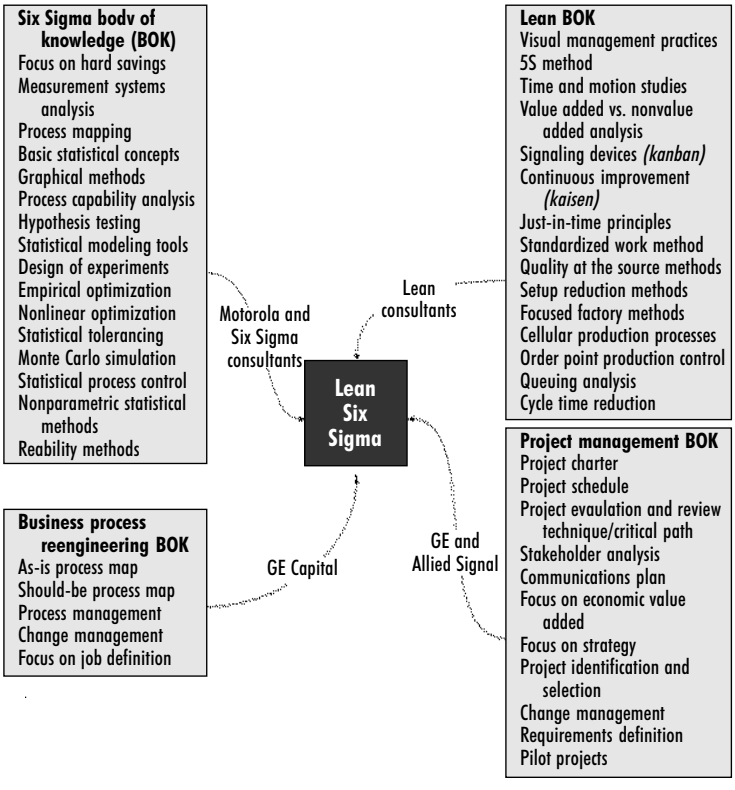
Beginning in machining operations and expanding the scope accordingly, Taiichi Ohno, Toyota's chief of production, led the development of TPS at Toyota throughout the 1950s and 1960s. Subsequently, Toyota deployed TPS to its supply base during the 1960s and 1970s.

In the United States, the spread of TPS began in 1984 with the creation of the Toyota – General Motors joint venture called New United Motor Manufacturing Inc. in California. These tools and methods were then adopted by many U.S. and international companies.[5]

The lean tools tended to require less quantitative analysis than Six Sigma tools, and they were mainly applicable to improvement in operations pertaining to constraints in the flow of physical product or work units.

Six Sigma and lean systems tended to be viewed as separate and distinct improvement methods in the mid- to late 1990s. Today, many organizations have begun to integrate Six Sigma and lean along with project management and business process reengineering (see Figure 1).

**Integrated BOKS** / Figure 1




The integration of the bodies of knowledge (BoKs) shown in Figure 1 has been accomplished using several viable models to be explained later.

The U.S. educational system is one of the reasons the Six Sigma and lean tools have taken so long to become integrated. In most major universities in the 1980s and 1990s, it was typical to have separate departments for statistics and industrial engineering. The result was that two generations of consultants and practitioners probably were trained on one method or the other, but not both.

Today, we see much more integration of the methods as consultants and organizations have developed expertise in both areas, and universities have adapted to how industrial and service organizations allocate resources to improvement.

## Current practices

There are currently four major Six Sigma and lean deployment models:

1. Traditional Six Sigma (TSS).
2. Lean Six Sigma plus (LSS+).
3. Lean Six Sigma light (LSSL).
4. Traditional lean (TL).

**TSS:** The TSS model was introduced to Motorola by its Six Sigma Research Institute in 1991, but it was not widely practiced at Motorola until 1999.

The TSS model was implemented at Allied Signal, GE and other large organizations through the efforts of various consulting firms in the mid-1990s.

Through various refinements by many organizations and consultants, the TSS model has come to be a very effective problem solving strategy for existing processes and products. It effectively integrates the Six Sigma, BPR and project management BOKs. It has also been effectively tailored to financial services, healthcare and other specialized industries and is no longer limited to typical brick and mortar manufacturing companies.

BB projects run under the TSS model are typically scoped to last four months under the assumption that the BB is allocated to the TSS improvement full time.

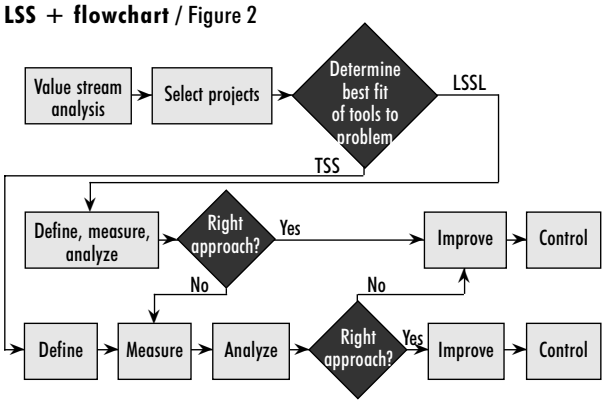
BBs can run more than one project at a time with sufficient support resources. GBs typically pursue projects with a smaller scope and are not allocated full time to TSS activities.

**LSS+:** Many organizations have found the TSS model effective for the majority of improvement issues (see Figure 2). But, there are always certain improvement activities that do not require detailed quantitative analysis or that pertain mainly to the flow of work rather than the quality of work.

For such opportunities, the TSS model would be effective, but many of the tools involved would be deemed unnecessary. Therefore, leading organizations have found that the lean BoK can be effectively taught and integrated into the DMAIC method so BBs, GBs and team members can employ tools that are appropriate to the opportunity. The LSS+ model provides flexibility in problem solving and economy of scale in deployment costs.

Under the LSS+ model, Champions and MBBs determine the type of problem under consideration and then determine the method best suited to the problem in terms of time, cost and quality, as well as the predicted results.

**LSS + flowchart** / Figure 2

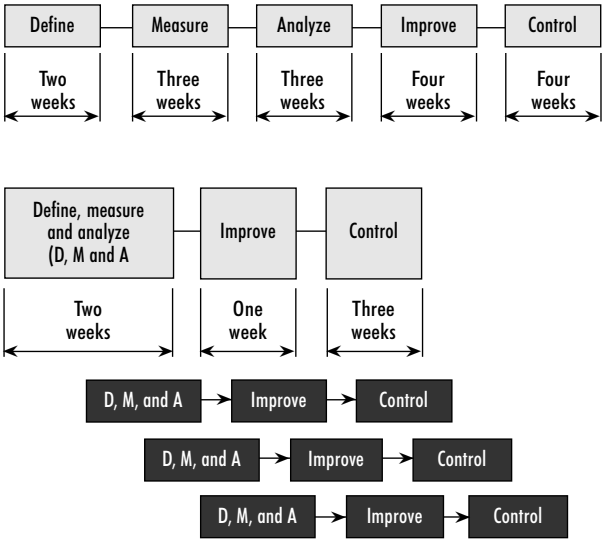



If a Six Sigma approach is warranted, a project is launched under the traditional DMAIC model. However, after the analyze phase is completed, the Champion and BB could decide that lean tools might provide a more effective solution.

On the other hand, if a lean approach is warranted, then the duration of the define, measure and analyze phases of the DMAIC process can be shortened. If the lean tools will provide an appropriate solution, the time involved in the improve phase can also be shortened.

The DMA phases typically take between six and eight weeks for a traditional DMAIC project versus two to three weeks for a lean oriented DMAIC project. The improve phase can often be accomplished in five days for a lean DMAIC project, whereas it could run three to five weeks for a TSS project (see Figure 3).

**Comparison of TSS and LSSL timing** / Figure 3




The main benefit of the LSS+ model is that an organization can develop the skill sets of its BBs, GBs and team members in all four BoKs. This allows cost-effective training and flexibility in approaching different types of problems that could exist throughout the organization.

**LSSL:** This model entails use of the DMAIC structure, a limited set of Six Sigma tools (tending toward the simpler ones) and the mainstream lean tools.

This method can be effective on well-understood problems related to the flow of product or work units though a multistep process. But the number and types of problems that can be solved with the LSSL method are limited to issues pertaining to flow of work or material and to solutions that can be brainstormed without detailed quantitative analysis.

The LSSL method might not be well suited as a general method for solving all problems in operations, but it has a definite benefit when applied to smaller-scope projects under a *kaizen* philosophy.

The main benefit of this approach is that smaller-scale improvement activities can be scheduled so a five-day improve phase can be executed in a different work cell each week. This helps to formalize a culture of improvement and instill organizational learning.

The main drawback to this approach is that when we encounter a problem that cannot be readily addressed using the lean and basic Six Sigma tools, the solution tends to be a Band-Aid. We end up putting in place a suboptimal solution that might necessitate further improvement efforts in the future.

**TL:** As shown in Figure 1, the traditional lean model involves the use of a number of tools that have been adapted from the TPS approach. The TL model has proven quite effective when applied systematically to repetitive processes involving flow of material, transactions or physical product.

The TL model usually involves some basic statistical methods, such as control charting, but the main Six Sigma tools involving data analysis and quantifying root cause are uncommon. This method has proven most effective for operations involving the production, processing or distribution of work or product.

## Recommended BoK

There are obviously many opinions about what lean Six Sigma is and how certification criteria should be developed. Even so, there seem to be trends based on how multiple private, governmental and consulting organizations tend to practice lean Six Sigma.

One key thing to remember goes all the way back to the very first DMAIC BB training devel-

**Recommended lean Six Sigma skill sets** / Table 1

| Phase | Lean Six Sigma core skills | Service | | Industrial | | TSS | LSS+ | LSSL | TL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | BB | GB | BB | GB | | | | |
| Define | The LSS context | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Strategic planning and critical to quality drilldown | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Basic lean Six Sigma metrics | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Hidden factory | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Financial analysis for lean Six Sigma projects | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Identifying and selecting lean Six Sigma projects | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Planning lean Six Sigma projects | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Executing lean Six Sigma project and the DMAIC method | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Change management for LSS practitioners | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| Measure | Voice of the customer methods | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Standard process mapping | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Value stream mapping | • | ◆ | • | ◆ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Qualitative tools for evaluating process | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Qualitative tools for selecting process variables | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Introduction to Minitab (or other statistical software) | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Basic probability and statistics models | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Discrete probability models | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Continuous probability models | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Graphical analysis | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Survey design | • | ◆ | • | ◆ | | ✓ | | |
| Analyze | Sampling distributions and confidence intervals | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Hypothesis testing | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Process capability analysis | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Analysis of variance | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Two variable probability models | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Simple linear regression | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Multiple linear regression | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Sequential regression and best subsets | • | | • | | ✓ | ✓ | | |
| | Categorical data analysis | • | | • | | ✓ | ✓ | | |
| | Overview of lean systems | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Visual management and 5S | • | ◆ | • | ◆ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Standard operations | • | ◆ | • | ◆ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | One-piece flow | • | | • | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Kanban *systems* | • | | • | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Mixed level production | | | • | | | | | ✓ |
| | Inventory system basics | | | | | | | | ✓ |
| | Setup time reduction methods | | | | | | | | ✓ |
| | Error proofing (poka-yoke) | • | | • | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Improve | Design for Six Sigma overview | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Generating and selecting concepts | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | 2 ^ k full factorial experimentation | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | 2 ^ (k–p) fractional factorial experimentation | | | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Monte Carlo simulation | | | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Measurement systems for service applications | | | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Empirical optimization | | | • | | ✓ | ✓ | | |
| | Response service models | | | • | | ✓ | ✓ | | |
| | General nonlinear optimization | | | • | | ✓ | ✓ | | |
| | Measurement systems for industrial applications | • | ◆ | | | ✓ | ✓ | | |
| | Survey analysis techniques | • | ◆ | | | | ✓ | | |
| | Queuing analysis | • | ◆ | | | | ✓ | ✓ | ✓ |

oped at Motorola's Six Sigma Research Institute in 1991. The thinking then, as it should be now, was that lean Six Sigma training should provide the right tools and skills for the task at hand, and that we do not teach tools simply for their academic value.

The main decision that deployment Champions should make is to choose what mix of skills is best, given the development costs for those skills and the problems that can be solved as a result of the investment.

Some organizations – financial services, healthcare and government services to name a few – could perhaps benefit most from the LSSL model at the GB level if BBs are trained and certified at the LSS+ level. Other organizations – namely manufacturing and design companies, could benefit most from training all BBs and GBs at the LSS+ level.

Furthermore, the need for varied skill sets among lean Six Sigma practitioners might well be different based on line of business. The key is to perform a proper needs analysis prior to making any significant investment in LSS deployment and training.

Table 1 shows the BoK for various certification levels, types of organizations and recommended lean Six

| Phase | Lean Six Sigma core skills | Service | | Industrial | | TSS | LSS+ | LSSL | TL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | BB | GB | BB | GB | | | | |
| Improve | Lean office | • | ◆ | | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Cycle time reduction | • | ◆ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Forecasting techniques | • | ◆ | | | | ✓ | | |
| | Discrete event simulation | • | | | | | ✓ | | |
| | Strategy maps and scorecarding | • | | • | | | ✓ | ✓ | |
| | Piloting concepts | • | | • | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Implementing new designs | • | | • | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Control | Performance measurement | • | | • | | | ✓ | ✓ | |
| | Nonparametric statistical methods | • | | • | | ✓ | ✓ | | |
| | Reliability for industrial and service applications | • | | • | | ✓ | ✓ | | |
| | Reliability distribution analysis | • | | • | | ✓ | ✓ | | |
| | Total productive maintenance | • | | • | | | | | ✓ |
| | Rational subgrouping | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Variables control charts | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Attributes control charts | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Test plans | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | | |
| | Control plans | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Closing projects | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| | Sustaining the gains | • | ◆ | • | ◆ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Sigma model. Note that the TSS, LSS+ and LSSL models typically involve certification based on demonstrated competence of the tools within the DMAIC structure. The list of tools found in the TL model, however, is based simply on how many companies train their personnel in lean methods, for which no certification is typically granted.

## What the future holds

Figure 4 shows the general relationship between the various business functions within a typical organization. If we examine what has taken place since Motorola's initial Six Sigma deployment in 1957, perhaps some future trends will become evident.

A business will conduct market research prior to strategic planning to gain insight into the market conditions and performance of its existing lines of business. Once a strategic plan is conceived, marketing and R&D personnel will formulate a way to meet the strategic objectives in terms of such aspects such as products to be released and revenue to be generated through a process known as portfolio management.

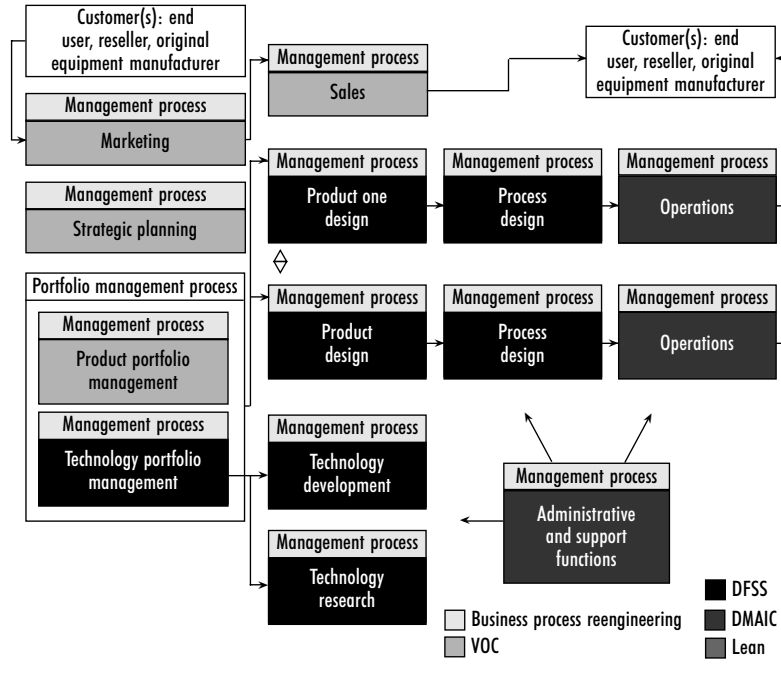
For future product and process development programs, true research and development will support the technology side of portfolio management, and marketing will determine the business case for each activity.

From the portfolio management process, the organization will launch and define new product development programs in which it develops the product, designs the process and begins to produce saleable units.

Most knowledgeable people will admit that when Six Sigma was conceived at Motorola, it was an initiative aimed at improving operations through increased product and process quality. Motorola saw tangential benefits in areas such as cost savings and customer goodwill, but the training that was developed and delivered at Motorola's Six Sigma Research Institute was definitely manufacturing and product oriented.

When Six Sigma was deployed at GE by various consultants, the corporation had the foresight to realize that Six Sigma principles could be

**Business functions and most relevant methods** / Figure 4



pushed further into the value stream. Starting in the late 1990s, several GE divisions developed similar but competing methods for DFSS.

Today, many organizations have developed their own DFSS methods, which have shown tangible benefits in increased effectiveness in product development, including decreased development cost and time, and increased product and process quality.

GE made another contribution to the current practice of lean Six Sigma by integrating the BPR method and adding the define phase to the standard MAIC method being used in the mid-1990s.

If we boil down what has transpired, organizations have simply been tailoring the Six Sigma method and the use of tools to suit different business functions – first operations, then administrative and support functions, and finally development processes.

This leaves two areas of the functional arrangement that typical companies have generally not addressed by quantitative business improvement methods such as lean Six Sigma:

1. The upfront processes related to market research, strategic planning and portfolio management.
2. The supply chain.

Granted, many organizations have run projects in these areas, and some organizations have even pushed lean Six Sigma into the supply chain. However, there do not appear to be structured methods for accomplishing these aims that can be readily adapted across many organizations. These two areas would seem to be good opportunities for further expansion of quantitative improvement in the future.

REFERENCES

1. Mikel J. Harry and Ronald Schroeder, *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations,* Currency, 2000.
2. G.A. Rummler and A.P. Brache, *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart,* Jossey-Bass, 1995.
3. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution,* Harper Business, 1994.
4. C.M. Creveling. J.L. Slutsky and Dave Antis Jr., *Design for Six Sigma: In Technology and Product Development,* Prentice Hall PTR, 2003.
5. Dennis Pascal, *Lean Production Simplified: A Plain Language Guide to the World's Most Powerful Production System,* Productivity Press, 2002.

BIBLIOGRAPHY

Barney, Matt, "Motorola's Second Generation", *Six Sigma Forum Magazine*, May 2002, pp. 13–16.

Hoerl, Roger, Cathy Lawson, Wade E. Molnau, Russ Elias, Bovas Abraham, Jack MacKay, Ronald D. Snee, Thomas Pyzdek, William J. Hill, Forrest W. Breyfogle III, David Enck, Becki Meadows and Steven P. Bailey, "Six Sigma Black Belts: What Do They Need To Know?" with subsequent discussions and response, *Journal of Quality Technology*, October 2001, pp. 391–435.

Hoerl, Roger, "An Inside Look at Six Sigma at GE", *Six Sigma Forum Magazine*, May 2002, pp. 35–44.

Liker, J.K., *The Toyota Way: 14 Management Principles From the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 2005.

Ruffa, S.A., and M.J. Perozziello, *Breaking the Cost Barrier: A Proven Approach to Managing and Implementing Lean Manufacturing*, John Willey & Sons, 2000.

Womack, J.P., and D.T. Jones, *Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*, Free Press, 2005.

**DOUGLAS P. MADER** is the CEO of SigmaPro Inc., a consulting firm headquartered in Fort Collins, CO. SigmaPro specializes in the deployment of lean Six Sigma and design for Six Sigma. Mader was formerly with the Six Sigma Academy and Motorola's Six Sigma Research Institute. He earned a doctorate in mechanical/industrial engineering from Colorado State University and is a senior member of ASQ and the Institute for Industrial Engineers.

# Az ISO 14001 és a PDCA

A környezetirányítási rendszerek tanúsításának szabványa az ISO 14001, amelyet a szabványügyi testületek világszövetségeként funkcionáló Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) először 1996-ban jelentetett meg. A második változatot 2004-ben adták ki, mivel nem túl jelentős változtatásokat hajtottak végre az ISO 9000 szabványsorozattal való jobb kompatibilitás biztosítása érdekében. A PDCA ciklus a tervezésen (az adott szervezet környezeti politikája céljainak és eszközeinek meghatározása), a szükséges folyamatok gyakorlati megvalósításán, az ellenőrzésen (a szervezettel szemben támasztott környezeti jellegű követelmények teljesülésének mértéke) és a korrekciós lépések végrehajtásán alapul. Itt felmerülhet az a kérdés, hogy valamely szervezetnek mennyi idő áll rendelkezésére egy teljes PDCA ciklus teljesítéséhez. Az ISO 14000 szabvány azonban nem ad meg határozott időtartamot; csupán azt írja elő, hogy az egyes ciklusok lezárását, illetve az új ciklusok megkezdését kísérő vezetői felülvizsgálatokat előre megtervezett idő intervallumokban hajtsák végre. Erre általában évente kerül sor. **VG**

(W. Gary Wilson: ISO 14001 and PDCA. *Quality Progress,* April 2008, pp. 10–11.)

# 3 év – 13 díjazott vállalkozás

## A Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj jelene és jövője

A Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium színháztermében megrendezett március 15-i ünnepség alkalmával idén 5 vállalkozás vehette át a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díjat:

- ABO-MILL Malomipari Zrt.
- Debreceni Hús Zrt.
- Délalföldi Kertészek Zöldség-Gyümölcs Termelő és Értékesítő Szövetkezete
- Hat-Agro Kft.
- UNIVER Product Zrt.

Ebben az évben már harmadik alkalommal került kiosztásra a díj, így érdemes talán egy felsorolás erejéig visszaemlékezni arra, hogy kik voltak a díjazottak az előző években.

2006-ban:

- ABO-MIX Takarmányipari Zrt.
- GALLICOOP Pulykafeldolgozó Zrt.
- KASZ-COOP Kft.
- MÓRAKERT Zöldség-Gyümölcs Termelő és Értékesítő Szövetkezet

2007-ben:

- CIBAKERT Mezőgazdasági Kft.
- CONCORDIA KÖZRAKTÁR Kereskedelmi Zrt.
- HUNGERIT Baromfifeldolgozó és Élelmiszeripari Zrt.
- KÖRÖS-MAROS Biofarm Kft.

Minőségügyi elismerések több területen érhetők el.

Legismertebbek ezek közül a *termékekre vonatkozó elismerések,* amelyek egyike – talán a legnépszerűbb – a Kiváló Magyar Élelmiszer védjegy, de ide sorolhatók a földrajzi árujelzővel védett termékek (jelenleg Magyarországon csak a Szegedi Téliszalámi, de újabbak közösségi listára kerülése hamarosan várható) vagy a Szívbarát Élelmiszerek sora is.

A minőségügyi, élelmiszer-biztonsági *rendszertanúsítások* (ISO, HACCP, EUREPGAP stb.) során a vállalkozások egy meghatározott cél elérése érdekében (élelmiszer-biztonság, minőségügy, környezet-irányítás) elemzik folyamataikat és meghatározott rendszerszabványok, útmutatók segítségével alakítják ki a terület működését, felügyelet alatt tartását, a szükséges beavatkozásokat.

A Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj a vállalkozás egészének működését elismerő *tevékenység minőségügyi díjak* sorába illeszkedik. A múlt század végén kezdtek olyan díjakat alapítani, amelyek nem egy termék minőségének kiválóságát, hanem a vállalkozás egészének a minőség iránti elkötelezettségét, minőségügyi tevékenységének magas színvonalát igazolja. Történelmi visszatekintésként a következő díjakat érdemes megemlíteni:

- IIASA - Shiba Díj" (az első díjat 1989-ben adták át)
- „Európai Minőség Díj" (az első díjat 1992-ben adták át)
- „Nemzeti Minőség Díj" – 3/1996. (VI. 19.) ME rendelet
- „Közoktatás Minőségéért Díj" – 3/2002. (II. 15.) OM rendelet
- „Magyar Közigazgatási Minőség Díj" – 10/2007. (III. 23.) MeHVM rendelet
- „Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj" – 103/2005. (XI. 4.) FVM rendelet

A földművelésügyi és vidékfejlesztési miniszter által a 103/2005. (XI. 4.) FVM rendelettel alapított Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj egy vállalat magas színvonalú tevékenységének és sikeres, eredményes termék/szolgáltatás skálájának elismerése. A díjra az FVM szakmai felügyelete alá tartozó, valamennyi területen működő szervezet pályázhat. Évente legfeljebb 5 díj kerül kiosztásra. A díjazottak oklevelet és emléktáblát kapnak. A pályázat általános feltétele a legrövidebben Kazinczy szavaival jellemezhető: „jót, 's jól" kell tenni, mindössze ez a titok. Lefordítva a mai kor tevékenységére: a vállalkozásnak rendelkeznie kell sikeres termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal, elkötelezettnek kell lennie a minőségügy iránt; továbbá legyen minőségfejlesztési stratégiája, lehetőleg tanúsított minőségügyi rendszere, a vevők és dolgozók elégedettsége mérhető legyen, a belső erőforrásaik kerüljenek feltárásra, és ezen alapuljon a folyamatos fejlesztés.

A díjra kiírt pályázat igazodik az európai gyakorlathoz, miszerint a vállalkozás végezze el tevékenységének értékelését az EFQM (European

Foundation on Quality Movement) – esetünkben az agrárgazdaságra speciálisan kialakított – modell szerint.

A feltételek részletes meghatározása, a nyárvégi időszakban az FVM hivatalos lapjában és a Magyar Közlönyben megjelenő Pályázati felhívásban kerül kihirdetésre.

A tartalmi követelmények legfontosabb eleme a korábban említett önértékelés, amely a nemzetközi és a nemzeti minőségdíjak EFQM Kiválóság Modell szerinti rendszerét követi, amelyben a pályázónak 9 értékelési területen (vezetés; stratégia és működési politika; humán erőforrások; egyéb erőforrások; folyamatok; külső vevői elégedettség; dolgozói elégedettség; környezet elvárásai, szükségletei; üzleti eredmények) kell bemutatnia működését.

A földművelésügyi és vidékfejlesztési miniszter, mint alapító és a működtetésért felelős munkatársak bízunk abban, hogy a díj erkölcsi elismerést illetve szakmai rangot jelent a díjazottaknak, egyben üzenet vásárlóik és üzleti partnereik felé a kiválóságról, amely megtestesül a folyamatosan jó minőségű termékben és szolgáltatásban, és eközben folyamatos belső fejlesztésre ösztönöz.

Célunk, hogy a minőségügy terén kiemelkedő eredményeket felmutató díjazott szervezetek szélesebb körű ismertségre tegyenek szert. Mindehhez a magunk eszközeivel az alábbiakat tettük:

- Minden évben megrendeztük a nyertesek konferenciáját, ahol a díjazottaknak lehetőségük volt széles körben bemutatkozni.
- Az EOQ MNB aktív közreműködésével megalakítottuk MAMD Nyertesek Klubját, amelynek elsődleges feladatául az önértékelés és pályázatkészítés során szerzett tapasztalatok vezetői és munkatársi szintű kicserélését illetve továbbadását, az agrárgazdaság szereplői közötti benchmarking ösztönzését, megvalósítását, és annak folyamatos fejlesztését tűztük ki.

A Klub feladatai közé tartoznak még: javaslattétel a Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj továbbfejlesztésére, szélesebb körű meg- és elismertetésére, továbbá az agrárgazdasági minőségfejlesztésben megfogalmazásra kerülő új javaslatok, tervek véleményezése.

- A teljes körű ismeretek hozzáférését segíti a FVM honlap nyitóoldalról (www.fvm.hu) elérhető Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj link.
- Felvettük a kapcsolatot az Agrármarketing Centrum illetékeseivel, hogy a cég közösségi marketing tevékenységét bekapcsoljuk a díj értéknövelésébe.
- Végül, de nem utolsósorban vezetői döntés született a MAMD védjegy létrehozásáról, amely nagyban segítheti a díj kommunikációját.

A 2007. november végén meghirdetett logó-pályázatra mintegy 300 grafikai anyag érkezett. A pályázati kiírás meghatározta a védjeggyel szemben támasztott követelményeket, amely szerint legyen:

- egyszerű, kis méretben is átlátható, könnyen alkalmazható;
- könnyen azonosítható;
- tartalmazza a **„Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj 2008. díjazott vállalkozás”** kifejezést – ahol az évszám a grafikában változó elem;
- alkalmas a fogyasztó és a vállalkozás partnereinek tájékoztatására, mutassa a védjegyet viselő vállalkozás minőség iránti elkötelezettségét.

A pályamunkák közül a többkörös szakmai és felhasználói bírálatot követően ez év márciusában az alábbi grafika került kiválasztásra.

A logó védjegybejelentése a Magyar Szabadalmi Hivatalnál folyamatban van. Az eljárás sikeres lezárását követően a védjegyet a vállalkozások használhatják minden megjelenési eszközükön – termékeiken, reklámokban, prospektusaikban stb. – bizonyítva ezzel a minőségügy iránti elkötelezettségüket, erkölcsi és szakmai elismerésüket.

Ebben az évben – az eddigi évekhez hasonlóan – augusztusban várható a 2009. évi pályázati felhívás. Felkészítő rendezvényt szeptemberben tartunk, és november közepre tesszük a pályázat beadásának határidejét.

Reméljük, hamarosan Önöket is a pályázók között üdvözölhetjük!

***Ősz Csabáné, Kelemen Gábor***

# Konferencia a különleges élelmiszerekről

A „Különleges élelmiszerek minősége és promóciója az Európai Unióban” című szakmai konferencia a XVI. Élelmiszer Minőségellenőrzési Tudományos Konferencia keretében került megrendezésre 2008. április 25-én Tihanyban. A szakmai rendezvény egyben az EOQ MNB Hagyományos Élelmiszer Munkacsoportjának idei kiemelt szakmai rendezvénye is volt, az FVM támogatásával.

A konferencia megnyitása során Dr. Molnár Pál (EOQ MNB) elnök is utalt rá, hogy a tanácskozás kiemelt témája az agrárgazdaságunk számára kitörési pontot jelentő különleges élelmiszereink minősége és promóciós lehetősége. A rendezvényen – amelyre a szakterület jeles képviselőit kértük fel előadónak – a különféle EU-s és hazai minőségi rendszerekkel (földrajzi árujelzős, hagyományos termék, KMÉ és HÍR) kapcsolatos sokirányú hazai és európai kutatási-fejlesztési és marketing programokat és promóciós támogatási lehetőségeket mutatták be az előadók:

*Pallóné Dr. Kisérdi Imola* (szakmai tanácsadó, főtanácsos FVM) levezető elnökként tartott bevezetőjében bemutatta a Hagyományos Élelmiszer munkacsoport tevékenységét. „A minőség európai jövőképe” című EOQ tanulmány értelmében (EOQ, 2001) az európai versenyképesség 3 kulcs eleme:

- a „győzni együtt” szemlélet érvényesítése,
- a sikerre, üzleti kiválóságra építés,
- és a diverzitásból eredő előnyök hasznosítása.

Ezekre alapozva jött létre az EOQ MNB Élelmiszer Szakbizottságán belül a „Hagyományos Élelmiszer” munkacsoport 2004 májusában. A munkacsoport regisztrált tagjainak száma jelenleg 124 fő.

A munkacsoport fő célkitűzése a hagyományos és tájjellegű élelmiszerek európai szintű hasznosítási stratégiájának folyamatos fejlesztése a közösségi marketing eszközeinek, a közösségi oltalmi formáknak és a vidékfejlesztési támogatásoknak a jobb kihasználásával. A munkacsoport együttműködik az EOQ MNB Statisztikai Módszerek Szakbizottságával és Élelmiszerbiztonsági Munkacsoportjával. Szakmai kapcsolatot tart fenn a Nemzeti Élelmiszertechnológiai Platformmal, a Magyar Védjegy Egyesülettel. Közreműködik a SLOW FOOD mozgalom és a Nemzetközi Agrár- és Élelmiszergazdasági Szervezet (IAMA) tevékenységének hazai terjesztésében.

Eddigi kiemelt rendezvények:

- 2005. július 7. (FVM, Budapest): „Az EU élelmiszer minőségpolitikája” című TAIEX szeminárium (az Európai Bizottság támogatásával)
- 2006. március 31. (Debrecen): EU Közösségi Konferencia „Hagyományos Élelmiszerek” Szakmai Nap, (az Európai Bizottság támogatásával)
- 2007. február 22. (FVM, Budapest): – A hagyományos termékek piacrajutási lehetőségei – szakmai konferencia (az AMC támogatásával).

***Publikációs tevékenység:***

Az üléseken elhangzott előadások anyagából készült tudományos publikációk szaklapokban (pl. Minőség és Megbízhatóság, Élelmiszervizsgálati Közlemények, Az Európai Unió Agrárgazdasága) jelennek meg.

***További tervek:***

Az IAMA (*International Food and Agribusiness Management Association)* 2009. évi budapesti Agrárgazdasági Világfórumának mottója „Globális kihívások és regionális válaszok” lesz. Ezen a világfórumon külön szekcióülést szervezünk a regionális termékek jövője a globális piacon témakörben. A szekcióülés szakmai programjának összeállítása munkacsoportunk kiemelt feladata lesz.

*Zobor Enikő,* az FVM vezető tanácsosa a hagyományos különleges termékek (HKT) elismerési rendszerét ismertette, hasznos információkkal, tanácsokkal ellátva a kérelem benyújtására jogosult csoportosulásokat. Az EU-ban 1997 és 2007 között 16 HKT került közösségi elismerésre. Magyarországon 3 hagyományos sütőipari termék leírásának elkészítése van folyamatban a Magyar Pé-

kek Fejedelmi Rendje által (tepertős pogácsa, fumu és vesu). A Magyar Pékszövetség a kovászos kenyér termékleírásának elkészítését tervezi, és szaklapjában, a Pékújságban a szakembereket tájékoztatni kívánja a közösségi oltalmi lehetőségről.

*Pércsi Szilárd* (Campden & Chorleywood Hungary Kht.) az Európai Bizottság által finanszírozott, a 6. Kutatási és Fejlesztési Keretprogramon belül megvalósuló integrált projekt célkitűzésit ismertette. A TRUEFOOD célja az európai hagyományos élelmiszerek minőségének és biztonságának javítása a fogyasztói elvárásoknak megfelelően, továbbá hatékony és fenntartható innovációs technológiai transzfer-rendszer bevezetése a hagyományos élelmiszereket gyártó iparágban, elsősorban a KKV-k részére. A projekt hagyományos élelmiszernek tekinti nem csak a védett és szabadalommal (pl. PDO & PGI) rendelkező élelmiszereket, hanem a regionális és nemzeti termékeket is, amelyek elemei a hagyományos konyhának (HÍR termékek). Fontos szempont a hagyományos élelmiszerek marketing és ellátási láncának fejlesztése, de az ellátási lánc elemeinek valós üzleti terven alapuló támogatásával. Az EU projektben 17 ország vesz részt, Magyarország részéről a projekt koordinátor konzorcium tagja az ÉFOSZ, a projektben résztvevő magyar tudásközpont, a Campden & Chorleywood Hungary Kht.

*Popovics Anett* (Wessling) az értéklánc utolsó, de legfontosabb láncszeme, a fogyasztó magatartását vette górcső alá, a különleges minőségű élelmiszerek iránti fogyasztói magatartás európai trendjeit vizsgálta, különös tekintettel a globalizáció hatására. Megállapította, hogy a hazai termőhelyek külföldiekben kialakuló imázsában a termékszerkezet és a technológia átalakításán kívül egyéb tényezők is szerepet játszanak, mint pl. az adott termőhely hangulata, az adott termék előállításhoz kapcsolódó emberi tudás (know how), az adott régió történelme, hagyományai. Ezek a tényezők befolyásolják az imázs minőségét, amit tudatos kommunikációval lehet tovább erősíteni.

*Szilágyi Péter* vezető főtanácsos (FVM) hangsúlyozta, hogy EU csatlakozásunk óta a pálinka megnevezés kizárólag csak arra a minőségi, tiszta gyümölcspárlatra alkalmazható, amelyet Magyarországon és néhány Magyarországgal határos régióban termelnek (Ausztria négy tartományában a barackpárlatok esetében, illetve Romániában „pãlincã" néven). A pálinka megnevezést és az ehhez kapcsolódó minőséget az Európai Parlament és Tanács 110/2008/EK számú szeszes italokról szóló közös rendelete is védi.

A földrajzi árujelzők nemzeti lajstromozását a Magyar Szabadalmi Hivatal (a továbbiakban: MSZH) végzi. Szeszes italok esetében a nemzeti lajstromozásra irányuló bejelentésnek az MSZH-hoz történő benyújtását megelőzően a bejelentőnek be kell szereznie a földművelésügyi és vidékfejlesztési miniszter termékleírásra vonatkozó jóváhagyását. Hazánk uniós csatlakozása óta 5, meghatározott földrajzi területen előállított pálinka áll a Közösség egész területére kiterjedő földrajzi árujelző oltalom alatt. Ezek: a Szatmári szilvapálinka, a Szabolcsi almapálinka, a Kecskeméti barackpálinka, a Békési szilvapálinka és a Gönci barackpálinka. Ide kíván csatlakozni az Újfehértói meggypálinka, amelynek nemzeti lajstromozási eljárása lezárult. A termelők felismerték, hogy a kiváló zamatú magyar gyümölcsök hozzáadott értéke legeredményesebben a pálinkává történő feldolgozással érvényesíthető, és a fogyasztók egyre inkább keresik és igénylik ezt a gondos munkával és törődéssel készült italt. Ezt bizonyítja a pálinka védelméről és a Pálinka Nemzeti Tanács létrehozásáról ötpárti konszenzussal született országgyűlési határozat.

A különleges élelmiszerekkel (ideértve a sportélelmiszereket is) szemben támasztott követelményekről tartott a résztvevők nagy érdeklődése mellett előadást ***Lelovics Zsuzsanna*** (Pécsi Tudományegyetem).

A szünet után *Pallóné Dr.Kisérdi Imola* szekcióelnök először ismertette a mezőgazdasági termékek promóciójával kapcsolatos uniós intézkedéseket a vonatkozó 3/2008/EK tanácsi rendelet alapján, amelynek az alapelvei a következők:

– Az intézkedéseket tájékoztató és promóciós programok keretében kell végrehajtani.
– Az intézkedések finanszírozása megoszlik a Közösség, a tagállamok és a javaslattevő szervezetek között.
– A tagállamok figyelemmel kísérik a programok végrehajtását, a programok eredményeit független szervezetek értékelik.

A promócióról szóló 3/2008/EK tanácsi rendelet

- tárgya: a mezőgazdasági termékek valamint az azokból előállított élelmiszeripari termékek;
- hatálya: a belső piacon vagy harmadik országokban végrehajtott tájékoztatási és promóciós programok közösségi finanszírozása.

De nem helyezhetők előtérbe a kereskedelmi márkák, a származási helyre tett utalások, kivéve a közösségi oltalmi jelöléseket (OEM, OFJ, HKT stb.).

A Közösség által támogatott intézkedések:

a) PR tevékenység, promóció, reklám – különös tekintettel a minőségre, biztonságra, különleges eljárásokra, táplálkozás-egészségügyi szempontokra stb.
b) Tájékoztató kampányok, különös tekintettel a közösségi emblémákra (OEM, OFJ, HKT) és biotermelésre.
c) M.t. minőségi borok, védett jelölésű borok és szeszes italok közösségi rendszeréről tájékoztatás.
d) Tanulmányok (eredmények felmérése).
e) Rendezvényeken, kiállításokon, vásárokon való részvétel, különös tekintettel a közösségi standokra.

A végrehajtási rendelet (jelenleg ennek tervezete ismert, második félévben fog megjelenni) határozza meg:

- A tájékoztató és promóciós intézkedések tárgyát képező ágazatokat és termékeket, valamint az érintett harmadik országokat.
- A tájékoztató és promóciós programok követendő stratégiai irányvonalait (célkitűzések, célközönség, témamegjelölés, intézkedések típusai, programok időtartama, közösségi hozzájárulás mértéke).

A programok kiválasztása a Bizottság által meghatározott eljárásrend szerint történik.

Elsőbbséget élveznek azok a programok, amelyeket több tagállam nyújt be vagy amelyek több tagállamba vagy harmadik országba irányulnak.

Javaslattevő szervezetek: a Közösségnek az ágazatra nézve reprezentatív szakmai vagy szakmaközi szervezetei. Reprezentatív szakmai vagy szakmaközi szervezetnek tekintendők a terméktanácsok, kamarák, szakmai szövetségek, OEM, OFJ, HKT, ill. a biotermékek előállítására létrejött csoportosulások. A szervezet reprezentativitását a pályázatban adatokkal alá kell támasztani.

A programok időtartama: minimum 1 és maximum 3 év lehet.

A programok üzenetének a termék belső tulajdonságain vagy jellemzőin kell alapulnia:

– a származási helyre való utalás másodlagos, kivéve a közösségi emblémák szerint, pl. PDO. PGI, TSG, biotermék;
– egészségügyi állítások csak tudományos megalapozottságúak lehetnek;
– harmadik ország esetén a hatályos jogi szabályozással összhangban kell lenni.

A Közösség/EU által támogatott promóció *célja nem közvetlenül a termék eladása,* hanem áttételes, elsősorban a termékkel kapcsolatos ismeretek közlése a fogyasztók felé, a fogyasztók meggyőzésén keresztül, továbbá a fogyasztói szemléletmód-váltás az egészséges, minőségi és a különleges módszerekkel előállított termékek irányába. A rendelet nem csak a mozgásteret adja meg, hanem a pályázat elkészítéséhez nagyon részletes formai és szakmai követelményeket (mintegy szakmai útmutatót) is ad. Ezek alapos áttanulmányozása a pályázat készítése előtt a sikeres pályázat érdekében nagyon fontos.

További információk a pályázni szándékozók számára: MVH Piaci támogatások és Külkereskedelmi Intézkedések Igazgatósága (www.mvh.gov.hu; tel: 219 4514).

*Dr. Szakály Zoltán* (egyetemi tanár, Kaposvári Egyetem) az FVM Agrármarketing Centrum megbízásából végzett, a hagyományos magyar élelmiszerekhez kapcsolódó fogyasztói magatartás vizsgálatára vonatkozó kutatási eredményeiket ismertette. Kutatásuk célja az volt, hogy részletesen megismerjük a hazai lakosság fogyasztói és vásárlási szokásait, a hagyományos termékekhez kapcsolódó preferenciákat és attitűdöket. A kutatás eredményei alapján egy olyan marketingstratégia kidolgozására is sor került, amely jól hasznosítható információkat biztosít az országos és az ágazati közösségi marketingtevékenységhez:

– A hagyományos magyar élelmiszerek piaci pozíciója kedvezőnek mondható, a fogyasztókban alapvetően pozitív asszociációkat ébresztett a termékkategória. A hagyományos magyar élelmiszerek jövőbeni helyzetét a globális – hazánkban is jelentkező – táplálkozási trendekhez való illeszkedés képessége határozza meg. A fogyasztók fejében egy korszerű, megbízható forrásból származó, kiváló minőségű, de megfizethető, egészséges, ugyanakkor tradicionálisan magyar élelmiszerként kell, hogy éljen ez a termékkör.
– A hagyományos magyar élelmiszerek esetében a termékek tényleges paraméterein változtatni nem szükséges, sőt a fogyasztói visszajelzések szerint minden változtatás az eredeti receptúrán, feldolgozási eljáráson a termékkör megítélésének romlásához vezetne. A gyártók feladata, hogy a termékjellemzők valóban alátámasszák a kommunikáció során kiemelni kívánt

tulajdonságokat, megelőzve ezzel az esetleges felülpozícionálást.

– A termékpolitika valóban átalakításra szoruló területei a csomagolás, a márka, illetve a védjegy. Egyértelmű igény mutatkozik a fogyasztók részéről a vizsgált élelmiszerek csomagolásának megkülönböztetésére a tömegtermékektől, amit az élelmiszerbotrányok kapcsán egyre inkább érezhető – és a felmérésben is tapasztalt – bizalmatlanság indokol. Kiemelt szempontként jelent meg a hagyományos élelmiszerek egységes jelölésének igénye, mivel a fogyasztók fontosnak vélik, hogy jól felismerhetőek legyenek ezek a termékek. Célszerű, ha ez a csomagolás egy meghatározott részének egységes megjelenésű részét képezi, amelyen keresztül egyértelművé tehető a termék tradicionális, hazai volta. A termékkör esetében elvárás a magyaros hangzású, magyarságra utaló márkanevek alkalmazása, ami szintén segítheti a fogyasztót a tájékozódásban és választásban.
– Az árdifferenciálási stratégia alapja a következő három terület: a minőség, a termékcsoport illetve a márkanév. Fontos azonban megjegyeznünk, hogy a legtöbb termék esetében a 10% felár a maximálisan elfogadható a tömegtermékek piacán kialakult árszínvonalhoz képest. A 10%-os felár üzenet jelleggel is bír, hiszen az eredmények szerint ezen a határon már a magasabb árhoz tartozó kiválóbb minőség képét csatolják a vásárlók, ugyanakkor még a „megfizethető ár” pozícióját képviseli a termék.
– A vásárlási szokásokat vizsgálva észrevehető, hogy a vizsgált célcsoportok esetében jelentős az átfedés a mindennapi bevásárlások, illetve a hagyományosan hazai élelmiszerek beszerzése terén. A fókuszcsoportok eredményei alapján egyértelműen javasolható tehát a hiper-, illetve szupermarketekben a „Magyar sarkok” felállítása. A másik szembetűnő tendencia a közvetlen értékesítés előtérbe kerülése. A közvetlen értékesítésben rejlő másik lehetőség a piaci rések (nichek) kiszolgálása.
–- A kommunikációs stratégiában a legnagyobb hatékonyság az országos televíziókon, rádiócsatornákon keresztül sugárzott reklámblokkokkal lehetséges. Ugyanakkor igen magas költségük és szórásuk miatt ezek a csatornák a kommunikációban a figyelemfelkeltést kell hogy szolgálják. A kommunikáció célja a társadalom tradicionális élelmiszerekről alkotott vélekedésének intenzív formálása, állandó érvelés a hazai termékek mellett. Az ilyen jellegű kommunikációs tevékenység csak akkor lehet eredményes, ha azt hosszú időn keresztül tervezetten hajtják végre, ennek érdekében folyamatos jelenlét indokolt, a különböző időszakokban eltérő intenzitással.
– A kialakítandó imázsnak igen fontos területe a tradicionális jelleg garantálása, amelyet az erre a célra kialakított védjegy megjelenítésével lehet elérni. A jelölés megismertetése során ajánlatos a kampány elején bevonni azon „zászlóshajókat” (Pick, Zwack, Gyulai, Csabai, Tokaji aszú stb.), amelyek segíthetik a védjegy imázsának kiépülését. A kampány arcaként a fogyasztók részéről Stahl Judit, illetve Sebestyén Márta neve merült fel.
– A kialakítandó marketingstratégiában érdemes megfontolni a hagyományos jelleget garantáló védjegy mellett egy szigorú minőségi tanúsítási rendszer bevezetését is.

*Dr. Szabó Erzsébet* (osztályvezető, KÉKI) korábbi tudományos kutatási eredményeire alapozva a hazai eredet- és minőségjelzők alkalmazását vizsgálta a marketingkommunikációban való eredményesebb hasznosítás érdekében. A magyar fogyasztók körében ugyanazok a differenciálódási-szegmentálódási folyamatok mennek végbe, mint a nyugat-európai, gazdaságilag fejlett országokban. Az átalakulás még korántsem teljes, de a hazai fogyasztó szintén több-szempontú döntéshozó, s ebben a minőség különböző dimenziói fokozódó szerepet játszanak. A hagyományos és tájjellegű élelmiszerekhez három fogalmat kapcsolnak szorosan a fogyasztók: a hagyományos készítésmód (minőség dimenzió), a történetiség – „már a nagyszüleim is ismerték” (idő dimenzió), és a földrajzi hely, amelyhez a termék gyártása kapcsolódik (hely dimenzió). A felsőfokú végzettségű, 45 év feletti korosztály alkotja döntően azt a véleményvezető, középosztálybeli szegmenst, amely az eredet- és minőségjelzővel ellátott termékek elsődleges célcsoportjaként határozható meg. A fiatal (18-34 év közötti) korosztály a hazai termékeket kritikusabban ítélte meg, és a hagyományos termékekhez kötődése is kisebb. Ez a marketing-kommunikációban kiemelt figyelmet érdemel.

Tamási Margit *(Fejér megyei MGSzH) a hatósági élelmiszer-ellenőrző szakember szemével vizsgálta az egyes iparjogvédelmi oltalmi formákat, részletes ismertetést nyújtva az egyes oltalmi fajtákról, azok megszerzésének eljárásáról, az oltalom időtartamáról, a fenntartásaik költségéről, illetve a bitorlás jogkövetkezményéről.*

*Dr. Panyor Ágota* docens áttekintést adott a különleges élelmiszerek piacnövelési lehetőségeit vizsgáló, a Szegedi Tudományegyetemen végzett kutatásainak tudományos eredményeiről. A különleges élelmiszerek hazai fogyasztásnövelésének lehetőségei összefoglalva a következők:

1) A különleges élelmiszerek ismertségének fokozása a piaci résekre irányuló marketing-kommunikációs eszközök alkalmazásával.
2) A különleges termékek megkülönböztető minőségi jelzéseinek ösztönzése (nemzeti ökovédjegy, földrajzi árujelző).
3) Az értékesítési csatornák bővítése.
4) Szabadabb árstratégia kialakítása.
5) Az áruválaszték bővítése – termékinnováció szükségessége.
6) A kis- és középvállalkozások támogatása a niche termékek piaci lehetőségeinek fejlesztésére.
7) Termelői csoportosulások, marketingszövetkezetek alakulásának ösztönzése.
8) Közösségi marketingtevékenység fokozása.
9) Kiemelten lényeges az egyes régiók ismertségének és vonzerejének további növelése.
10) Komplex turisztikai termékek kialakítása.

*Dr. Erdős Zoltán* a hagyományos élelmiszerek szerepét a globalizáció és az élelmiszerbiztonság kapcsolatrendszerében vizsgálta. Akár az élelmiszer-biztonság fenntarthatósága miatt, akár regionális gazdálkodási szempontból, a hagyományos termékeket, azaz a visszatérés lehetőségét fenn kell tartanunk. Az előadás szemléletes példákkal érzékeltette, mit tehetnek, mit tesznek ezért a lokális közösségek, a hagyományos értékek védői, így például a "komótos étkezés", a Slow Food mozgalom elkötelezett hívei. A mozgalom Ízek Bárkáján jelenleg a mangalica kolbász található és a penyigei szilvalekvár felvétele folyamatban van.

*Baltás Lászlóné* a Magyar Pékek Fejedelmi Rendje példaértékű tevékenységét mutatta be nagy szakértelemmel és óriási hittel, lelkesedéssel. A HÍR gyűjtemény sütőipari termékek szakmai részének kidolgozása során együtt dolgozó szakemberek 2001-ben hozták létre a Magyar Pékek Fejedelmi Rendjét, felismerve, hogy a hagyományos termékeknek piaci értéke van. Célul tűzték ki, hogy szakmai körökben az elfelejtett termékeket (recepteket, gyártási eljárásokat) ismertté teszik tagjaik, majd a pékek és a szakiskolások körében. Ezt követően különféle promóciókkal megteremtik a keresletet.

Megvalósítási fázis.

Szakmai oldalról:

- Pékmester szakújságban „Magyar tájak hagyományos sütőipari termékei" rovat indításának kezdeményezése.
- Tankönyv-kiegészítő jegyzetben a szakiskolások számára tanítható/tanulható módon ismertették a HÍR sütőipari termékeit.
- Komáromban nyári diáktáborokat szerveznek, ahol hagyományos módon kell piacképes termékeket gyártani.
- Hagyományőrző diákversenyeket indítottak.

Fogyasztói oldalról:

- Nagy rendezvényeken sütési bemutatókat tartanak.
- A Kenyérmúzeumban 2x12m² területen bemutatják Magyarország régióinak hagyományos termékeit.
- Honlapjukon termékismertetőket tesznek közzé.

Eredményeik:

- Budapesten és vidéken tagjaik szakboltjai kialakításukkal és termékválasztékukkal kielégítik a hagyományos termékeket kereső fogyasztók igényeit.
- Táboros diákjaik tanulmányi eredménye nőtt, minden versenyen jeles helyezéseket érnek el, szakmai kötődésük kialakult. A hagyományos termékek elhivatott ismerői.
- A Kenyérmúzeum éves látogatottsága eléri a 60 000 főt. A vendégkönyvben a HÍR kiállításrész pozitív fogadtatása bizonyítható.
- Honlapjuk hírlevelében a fogyasztók tanácsokat kérnek.
- Rendezvényeik látogatottsága nő, visszatérő vendégeink vannak.
- Több külföldi rendezvényre, vásárra kapnak folyamatosan meghívást.

Terveik:

- Hagyományos termékeink EU-s bejegyeztetése.
- Szakboltok speciális logojának kialakítása, az ellenőrzési rendszer kialakítása.
- Termékgyűjtés folytatása a hazai és határon túli magyarság körében.
- Kiadványok, esetleg könyv megjelentetése.
- A Monostori Erődben oktatócentrum létrehozása a szakemberek továbbképzése és a vásárlók tájékoztatása érdekében.

Mindezt saját erőből valósították meg, mivel a Kenyérmúzeum jogi helyzete évek óta megoldatlan, ezért pályázati lehetősége nincs.

**Összegezve** a konferencián elhangzottakat megállapíthatjuk, hogy a globalizációs kihívásokra adott megfelelő regionális válasz lehet a hagyományos és tájjellegű termékeknél a minőség és eredetjelzők használata, megfelelő marketing-kommunikációval párosulva. A konferencián a résztvevők (előadók és hozzászólók) részéről a következő **javaslatok** fogalmazódtak meg:

1) A hazai termelői/előállítói csoportosulások ösztönzése, támogatása;
2) Határon átnyúló együttműködés, tanácsadás közös bejelentés elkészítésére a közép-európai összefogás prezentálásával (pl. a kürtős kalács, mint HKT);
3) A Magyar Pékek Fejedelmi Rendje tevékenységének támogatása, a Kenyérmúzeum pályázási lehetőségének megteremtése a jogi helyzet rendezésével;
4) A TRUEFOOD projekt eredményeinek folyamatos nyomon követése, külön rendezvény tartása a témában (2008. ősz Komárom);
5) A hungarikumok védelméről szóló országgyűlési határozat elfogadása esetén a HÍR gyűjtemény bővítése, a HÍR program folytatása határon átnyúló együttműködés, szaktanácsadás keretében;
6) A sportélelmiszerek minősége és összetétele témakörben külön EOQ szakmai tanácskozás tervezése a Wessling szervezésében;
7) Közös tájékoztató a promóciós támogatási lehetőségekről az EU-ban az IFE-Foodapest keretében november végén;
8) Érvényesíteni a kaposvári egyetem kutatási eredményei alapján tett stratégiai javaslatokat a HÍR program továbbfejlesztése és hatékonyságának növelése érdekében kidolgozandó középtávú marketing-kommunikációs stratégiájában;
9) Az IAMA 2009. évi budapesti konferenciáján a „Regionális termékek a globális arénában" szekció szakmai előkészítése;
10) TAIEX szeminárium szervezése az IAMA konferencia kísérő rendezvényeként az EU minőségpolitikájának előnyeiről a harmadik országok résztvevői számára.

***Pallóné dr. Kisérdi Imola***

## Hatékonyabb értekezleteket!

Az értekezletek rengeteg időt és pénzt emésztenek fel a szervezetnél, bár jól szabályozhatók lehetnének. Az értekezletekkel és konferenciákkal kapcsolatos szervezeti kultúra elemzése értékes információt szolgáltathat arról, hogyan lehet minél több értéket kihozni az ilyen összejövetelekből, ami természetesen költségmegtakarítással is együtt jár. Egy háromlépcsős folyamat hozzásegíti a szervezeteket az értekezletek minél hatékonyabb menedzseléséhez. Ez a folyamat a jelenlegi értekezési gyakorlat részletes felmérésével veszi kezdetét, ami lehetővé teszi a problémák és a kevésbé hatékony területek megismerését, illetve a fejlesztési változatok kidolgozását. Itt jól felhasználhatók az előre elkészített kérdőívvel végrehajtott egyéni és fókuszcsoportos interjúk, ami biztosítja a statisztikai összehasonlíthatóságot is. A második lépés maga a beavatkozás vagy intervenció, amelynek során a feltárás fázisában kidolgozott javítási kezdeményezések gyakorlatba való átültetésére kerül sor. Egyaránt fejleszteni kell az egyes vezetők, osztályok vagy részlegek és az egész szervezet szakmai jártasságát és értekezési gyakorlatát. Tág tere nyílik a továbbképzésnek, ahol az illetékes személyek esettanulmányokon keresztül megismerkedhetnek az értekezletek hatékony megszervezésének és lebonyolításának elméleti-gyakorlati oldalával (pl. a részvételi kedv növelése, innovatív elképzelések felvetése brainstorming segítségével, a szerepek és a feladatok testre szabott kiosztása, az előre elkészített napirend ismertetése a résztvevőkkel stb.). A harmadik, egyben utolsó lépést a visszajelzések figyelembevétele és a tanfolyamok ennek megfelelő új elemekkel való kibővítése képezi. Mivel a vázolt háromlépcsős folyamat meglehetősen idő- és munkaigényes, célszerű lehet erre a feladatra egy külön teamet vagy bizottságot létrehozni.

(Joseph A. Allen, Steven G. Rogelberg and John C. Scott: Mind Your Meetings. Quality Progress, April 2008, pp. 48–53.)

**Hirdessen**
**a Minőség és Megbízhatóságban**
**Több ezren olvassák !**
**Kérjen árjegyzéket a szerkesztőségtől – elérhetőségei a 130. oldalon!**

# Az EOQ MNB elnökének kitüntetése a MTESZ gyémántjubileumán

A MTESZ gyémántjubileuma alkalmából *Dr. Molnár Pál*, az EOQ MNB elnöke szakmai-tudományos és társadalmi munkássága elismeréseként a MTESZ DÍJ 2008 kitüntetést kapta. A díj odaítélésének indoklása többek között kiemeli a kitüntetett eredményeit az élelmiszertudományi kutatásban, mindenekelőtt az élelmiszerek érzékszervi vizsgálata területén. E témában védte meg 1996-ban akadémiai doktori értekezését is, elnyerve a „Mezőgazdasági tudomány doktora" címet. 1984-ben, majd 1989–90-ben Humboldt ösztöndíjasként folytatta tudományos kutató tevékenységét Stuttgartban, a Hohenheimi Egyetemen és a Karlsruhe-i Táplálkozástudományi Kutató Központban. 2000-ben a Szent István Egyetemen habilitált, 2005 óta a Szegedi Tudományegyetem egyetemi magántanára. Több egyetemen összesen 10 tantárgyi képzési program kidolgozásában és bevezetésében vett részt.

*Dr. Molnár Pál* 1985-től kezdődően az MTA köztestületi tagja, majd az MTA Élelmiszer-tudományi Komplex Bizottságának állandó meghívottja, illetve tagja. Összes tudományos publikációinak száma meghaladja a 350-et.

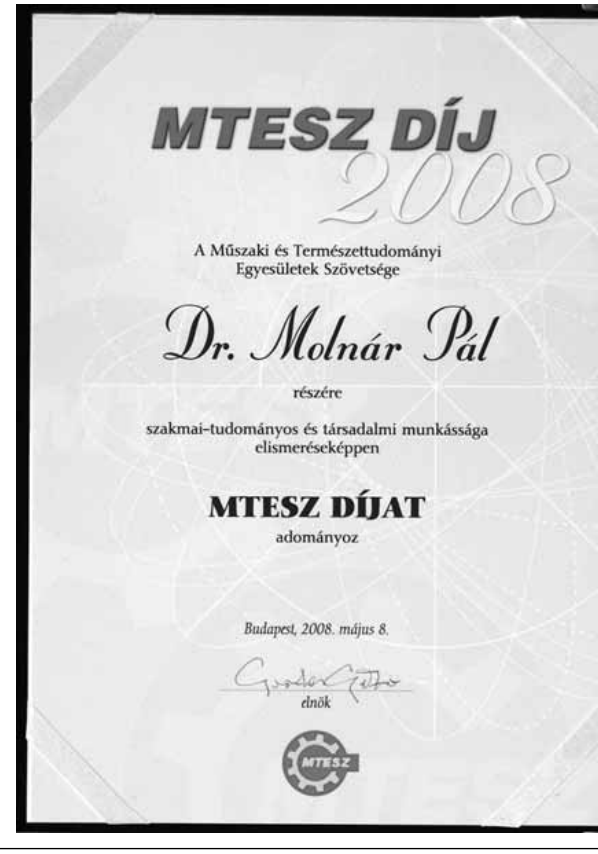
Már fiatal szakemberként közreműködött az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EOQ MNB) 1972 évi létrehozásában. 1978-tól a szervezet teljes jogú tagja, 1991–1993 között ügyvezető titkára, 1993–1999 között ügyvezető elnöke, majd 1996-tól elnöke. 2000 és 2002 között az EOQ alelnöke volt. A szükséges brüsszeli tanfolyamok elvégzése után EOQ TQM felülvizsgálói képesítést szerzett.

A Nemzetközi Minőségügyi Akadémia (IAQ) 2001-ben tagjává választotta. 2005-ben 3 évre az IAQ alelnökévé választották, amely tisztségében 2008-ban újabb 3 évre megerősítették.

Felhasználva az EOQ nemzetközi kapcsolatait *Dr. Molnár Pál* rendkívül sokat tesz a minőségkultúra fejlesztése és terjesztése terén, előadásokkal és publikációkkal igen hatékonyan képviselve Magyarország érdekeit a különböző nemzetközi minőségügyi fórumokon és rendezvényeken.

Az EOQ MNB és korábban a MÉTE képviseletében hosszú éveken át jelentős munkát végzett a MTESZ Központi Szabványügyi és Minőségügyi Bizottságában, valamint a MTESZ Szövetségi Tanács tagjaként.

*Dr. Molnár Pál* irányító tevékenységének eredményeképpen az EOQ MNB hosszú évek óta stabilan és kiemelkedően magas szakmai színvonalon működő közhasznú szervezetként segíti elő a minőségorientált irányítási tevékenység elterjedését Magyarországon. A 2000-ben megtartott Európai Minőségügyi Kongresszus rendkívül eredményes megszervezése után az EOQ MNB 35 éves fennállása alkalmából szervezett 2007 évi jubileumi rendezvénysorozat sikere tette különösen indokolttá *Dr. Molnár Pál*nak, az EOQ MNB elnökének kitüntetését MTESZ Díjjal. ***VS***


MTESZ DÍJ
2008

A Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége

Dr. Molnár Pál

részére

szakmai-tudományos és társadalmi munkássága elismeréseképpen

MTESZ DÍJAT

adományoz

Budapest, 2008. május 8.

elnök

# Minőségmenedzsment az élelmiszeriparban, 2007

A PICK Szeged Szalámigyár és Húsüzem Zrt. vezetése még 2000-ben felajánlotta egy élelmiszer minőségmenedzsment tárgyú, egész napos szakmai konferencia megszervezésében való aktív közreműködését. Az akkor nagy sikerrel zárult rendezvény azóta immár hagyománnyá vált: a PICK Szeged és az EOQ Magyar Nemzeti Bizottság Élelmiszeripari Szakbizottsága szervezésében évről-évre az őszi hónapokban megrendezésre kerül egy konferencia, amely az élelmiszer-szabályozás időszerű kérdéseivel foglalkozik, különös tekintettel az élelmiszerek biztonságára és minőségére. A „Minőségmenedzsment az élelmiszeriparban, 2007" című, sorrendben a nyolcadik szegedi rendezvény november 15-én elsősorban a magyar élelmiszergazdaság jelenlegi helyzetéről és jövőbeli kilátásairól adott áttekintést. Ismertetésre kerültek továbbá az ISO 22000 szabvány bevezetésével és auditálásával kapcsolatos eddigi tapasztalatok, valamint a Dél-Alföldön az élelmiszer-biztonság és –minőség területén elért regionális eredmények. A rendezvény házigazdája, a PICK Szeged mellett az EOQ MNB Élelmiszeripari Szakbizottsága ezúttal is társrendezőként működött közre. A levezető elnök tisztségét *Dr. Erdős Zoltán*, az EOQ MNB Élelmiszeripari Szakbizottság titkára töltötte be. Minden résztvevő írásos anyagot (jegyzetet) kapott, amely az elhangzott előadások diáit tartalmazta. Az érintett témákkal kapcsolatban nagy érdeklődés mutatkozott.

*Kovács László*, a PICK SZEGED Szalámigyár és Húsüzem Zrt. elnök-vezérigazgatója köszöntőjében hangoztatta, hogy továbbra is igen nagy hangsúlyt helyeznek az élelmiszer-biztonságra: az ISO 9000 szerinti minőségirányítási rendszer, valamint a HACCP már auditálva van, legutóbb pedig a pécsi és az alsómocsoládi gyár is megfelelt a tengerentúli követelményeknek. Az utóbbi egy-két évben jelentős fejlesztéseket hajtottak végre, mindig a minőség szem előtt tartásával. Idén egy új gyermektápszer termékcsaládot is kifejlesztettek, de a „Pille" baromfi szárazáru-készítmények is most jelennek meg a boltokban. Jelenleg dolgoznak a makói hagyományokon és ízvilágon alapuló új kolbászcsalád kifejlesztésén. A magyar húsipar általános válsága azonban sok nehézséget okoz: a sertésállomány csökkenése miatt romlik az alapanyag minősége, pedig az export egyre nagyobb követelményeket támaszt. Az ágazat imázsát nagyban rontja a feketegazdaság térhódítása is. Az importnál versenyhátrányt jelent, hogy nálunk szigorúbb követelmények vannak érvényben, mint a legtöbb más országban. Összességében véve viszont a magyar szabályozás nagyon kusza: a fogyasztói szokások és a kereslet az egyre olcsóbb termékek felé tolódik el, így a cégek általában a minőség alsó határán értékesítenek. Eltolódott tehát az ár-minőség értékarány. A minőség azonban nem lehet öncél: olyan minőséget kell biztosítani, amilyent a fogyasztó kíván és meg is tud fizetni.

## A jelenlegi helyzet és a jövő víziója

*Pallóné Dr. Kisérdi Imola* szakmai tanácsadó, főtanácsos (Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium) kísérletet tett a magyar agrárgazdaság jövőképének felvázolására az IAMA (Nemzetközi Agrárgazdasági Szövetség) 2009. évi Budapesti Élelmiszer és Agrárgazdasági Világfórumának tükrében. Hangsúlyozta, hogy az EOQ Magyar Nemzeti Bizottságnak és név szerint *Dr. Molnár Pál* elnöknek óriási érdemei vannak abban, hogy éppen Budapestet választották a rangos nemzetközi rendezvény színhelyéül (a szervezéshez az FVM is támogatást nyújt). Az IAMA, mint 50-nél több országot tömörítő ernyőszervezet összefogja a gazdasági vezetőket, a tudomány élenjáró képviselőit, a kormányzati döntéshozókat és a fogyasztói szervezeteket a globális élelmiszerláncok fejlesztése érdekében. A magyar agribiznisz (az agrár- és élelmiszergazdaságon kívül beleértve a hozzá kapcsolódó ellátó és szolgáltató ágazatokat is) jelenlegi helyzetének értékelése azt mutatja, hogy Magyarország nem követi a világpiaci trendeket: 1990-2005. között a

világ agrártermelésében és exportjában betöltött szerepét tekintve mennyiségi csökkenés és minőségi romlás tapasztalható. Hazánkban a legerősebb koncentrációt (89%) a kiskereskedelem mutatja, míg az élelmiszeripar szakágazatonként eltérő mértékben koncentrált (23%); a mezőgazdaságra viszont a széttagoltság jellemző (7%). A külföldi tőke részaránya a feldolgozóiparban csökken. A magyar agribiznisz pontozásos értékelése és az AKI modellszámításai szerint a növénytermesztés és az állattenyésztés arányában 2013-ig összességében jelentős változás nem várható. Mezőgazdaságunk legyen versenyképes, hatékony és fenntartható – ehhez nyújt nagy segítséget az IAMA munkájában való tevékeny részvétel.

Az élelmiszeripar jelenlegi helyzetét és a kibontakozás irányait elemezte előadásában *Palotásné Gyöngyösi Ágnes* vezető főtanácsos (Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium). Bevezetőjében megállapította, hogy 3 évvel az EU csatlakozás után az élelmiszeripar – stratégiai fontosságának köszönhetően – a magyar nemzetgazdaság továbbra is hagyományosan jelentős ágazata. A rendszerváltást követően az élelmiszeripar 2002-ben érte el termelésének és jövedelemtermelő képességének a csúcsát: bevételarányosan 3,7%-os, tőkearányosan pedig 12,8%-os jövedelmezőséget. Az ágazat adózott eredménye akkor a mérlegbeszámolót készítő vállalkozásoknál 85 milliárd forint volt. A következő években azonban látványos visszaesés következett be, így 2006-ban az adózott eredmény már csak 36 milliárd forintot tett ki. Alapvetően a következő két tény állapítható meg:

- A magyar élelmiszeripar visszaesését nem az EU-ba való belépésünk okozta, hanem az csupán felerősítette a meglevő problémákat.
- Az EU-tagság a szakágazatok egy részénél nem párosult visszaeséssel, sőt volt olyan szakágazat is, ahol előrelépés történt.

A versenyképességi problémák okai elsősorban a felkészültség és az innovációs hajlandóság alacsony fokára, a partnerségi kapcsolatok hiányára, az élelmiszeripari termelés finanszírozási problémáira, a kiskereskedelmi láncok piaci erőfölényére, a fogyasztók árérzékenységére és más okokra vezethetők vissza. A kibontakozás lehetséges irányai közül kiemelést érdemelnek többek között hazánk kedvező természeti adottságai, a közös marketing-tevékenység, a humán erőforrások fejlesztése, a meglevő kapacitások jobb kihasználása, a márkafejlesztés, a garantált nyomonkövethetőség megteremtése és a gyártási, logisztikai költségek csökkentése.

## Újdonságok az élelmiszerszabályozásban, különös tekintettel a jelölésre

*Szöllősi Réka* vezető tanácsos és *Ősz Katalin* vezető főtanácsos közös előadásban ismertették az FVM Élelmiszeripari Osztályának feladatait, különös tekintettel az élelmiszerszabályozás aktualitásaira. Ezek közül kiemelkedik a versenyképesség javítása az élelmiszer-feldolgozó ágazatban, a minőségpolitika, az élelmiszeripari környezetgazdálkodás, továbbá az együttműködés a vállalkozásokkal, a civil érdekérvényesítő és a szakmai szervezetekkel. Az élelmiszerszabályozás területén kiemelkedő jelentőséggel bír a 19/2004 (II. 26.) jelölési rendelet újabb módosítása, az eredetvédelemre és a hagyományos különleges termékre vonatkozó előírások, valamint a Magyar Élelmiszerkönyv egyes fejezeteiben bekövetkezett és várható módosítások. Változott az előre csomagolt termékek névleges mennyiségére vonatkozó szabályokat tartalmazó 2007/45/EK számú irányelv; ennek kapcsán 2008 első félévében számítani lehet a 25/2000. (VII. 26.) GM-FVM számú együttes rendelet (tárgya: az előre csomagolt iparcikkek és élelmiszerek megengedett tömeg- és térfogatértékei, illetve azok ellenőrzési módszerei) módosítására is. Az Európai Unióban teljes erővel folyik a jelölési jogszabályok felülvizsgálata: a Bizottság fogyasztóvédelmi ügyekért felelős Főigazgatósága (DG SANCO) már elkészítette a jogszabály tervezetét, amely jelenleg főigazgatóság-közi egyeztetésen van (pontos szövege nem ismeretes). A legtöbb vitát várhatóan a kötelező tápértékjelölés váltja majd ki. Egyes krónikus élelmiszerjelölési problémák megoldására javasolják az ún. „Governance System" bevezetését, ami az innovatív megoldások alkalmazása mellett tág teret ad a nemzeti sajátosságok figyelembevételének is. Létrejön majd egy olyan EU adatbázis, ahol az összes tagországi nemzeti élelmiszerjelölési útmutató elérhető lesz: az ezekben foglaltak betartása önkéntes alapon történik, az állam ösztönzési rendszerrel segítheti a részvételt. A piaci változások rugalmas követésének lehetősége mellett biztosítani kell azt is, hogy az egyes tagállamok nemzeti útmutatói között nem lehet az egységes belső piac működését, illetve az áruk szabad áramlását gátló különbség.

A fogyasztó tájékoztatását szolgáló élelmiszerjelölésekről beszélt előadásában *Dr. Horacsek Márta* osztályvezető (OÉTI). Az élelmiszerek jelölésén belül három elemet különböztethetünk meg: 1.) általános szabályok (19/2004. (II. 26.) FVM-

ESZCSM-GKM rendelet; 2.) a termékspecifikus szabályok (Magyar Élelmiszerkönyv és rendeletek); 3.) témaspecifikus szabályok (1924/2006/EK Európai Parlamenti és Tanácsi Rendelet az élelmiszerekkel kapcsolatos tápanyag összetételre és egészségre vonatkozó állításokról – az alkalmazás időpontja: 2007. július 1.). Ez utóbbi rendelet az élelmiszerek jelölésének speciális területét képezi: alkalmazni kell minden, a kereskedelmi kommunikációban szereplő tápanyag-összetételre és egészségre vonatkozó tájékoztatásra egyaránt. Egyetlen állítás sem lehet valótlan, félrevezető vagy félreérthető; nem kelthet kétséget más élelmiszerek fogyaszthatósága iránt, de nem serkenthet az adott élelmiszer túlzott fogyasztására sem; nem kelthet félelmet a fogyasztóban és nem rengetheti meg a kiegyensúlyozott, változatos étrend iránti bizalmat sem. Semmilyen tápanyag-összetételre és egészségre vonatkozó állítás nem tehető akkor, ha a termék tápanyagprofilja (az élelmiszerben levő tápanyagok mennyisége és egymáshoz viszonyított aránya) nem felel meg a követelményeknek. Minden állításnak tudományosan igazoltnak és közérthetőnek kell lennie, ezért az előállító és a forgalmazó közösen viseli a felelősséget.

## Szabványok

Az ISO 22000-es szabványsorozat bevezetésének eddigi tapasztalataival foglalkozott előadásában *Dr. Erdős Zoltán* ügyvezető (Qualiment Kft.), különös tekintettel az öt hazai élelmiszeripari üzemben végzett auditálások eredményeire. A Codex Alimentarius Bizottság kezdetben ellenezte az új ISO-szabvány kidolgozását, de később szoros és alkotó együttműködés alakult ki a két szervezet között, amely biztosította azt, hogy az ISO 22000-ben megfogalmazott követelmények összhangban legyenek a Codex elvárásaival. A már tanúsított cégek jogosan várják el az indokolatlan kereskedelmi korlátok megszüntetését, nemzetközi piacaik bővülését és versenyelőny elérését a még nem tanúsított vállalatokkal szemben. A hazánkban 2006 és 2007 folyamán végzett auditok igazolták a szabvánnyal kapcsolatos egyes aggodalmakat (pl. a PRP, mPRP és CCP szabályozások jól követhető tagolása), de a remélt előnyöket is: a helyes higiéniai gyakorlat és a kritikus pontok ésszerű kapcsolata, a kiegyensúlyozott élelmiszerbiztonsági szemlélet kialakulása jól érzékelhető. Figyelemre méltó tapasztalat többek között az iparági alkalmazások kellő differenciáltsága, az ISO 9001 szerinti irányítási rendszerekkel kialakítható jó kapcsolat, továbbá az élelmiszerbiztonsági szabályozás átláthatóbb, pontosabb és helyhez igazodóbb kialakítása.

## Mi a helyzet a Dél-Alföldön?

A csabai és a gyulai kolbász múltjáról, jelenéről és jövőjéről adott rövid áttekintést előadásában *Dékány Ferenc* (Csabahús Kft.). Mindkét termék igazi Hungarikum: a szegedi és a kalocsai paprika adja az ízét, zamatát. Az utóbbi néhány évben előtérbe került a földrajzi eredetvédelem kérdése, ami iránt 2004-ben kérelmet nyújtottak be Brüsszelben. Itthon, Magyarországon ezek a termékek már többféle díjjal és más elismeréssel büszkélkedhetnek, jelenleg már a japán piac is érdeklődik irántuk.

*Mesterházi Imre* kutatásfejlesztési és minőségbiztosítási igazgató a minőség és az élelmiszer-biztonság kérdéseit elemezte a SOLE-MIZO Zrt.-nél, amely két nagy múltú vállalat, a SOLE Hungária Rt. és az Új-MiZo Rt. 2006. január 3-án bejegyzett egyesülésével jött létre és jelenleg már Magyarország piacvezető tejipari vállalata. Alkalmazottainak száma megközelíti az 1400 főt. A szegedi székhelyű cég friss- és tartóstej-alapú élelmiszerek előállításával foglalkozik nem csupán belföldön, hanem Kelet- és Közép-Európában, valamint a Közel-Keleten is. Termékeit SOLE, MiZo és Farmer márkaneveken forgalmazza, ezen kívül sajátmárkás termékbeszállítója számos kereskedelmi láncnak. Jelmondatuk: „A minőség létünk alapja". A kiváló nyersanyagbázis mellett szigorú minőségi és higiéniai ellenőrzésekkel biztosítják a vevők által megkívánt állandó kiváló minőséget, amely megfelel a korszerű táplálkozás követelményeinek. Minden partnerükkel a kölcsönös elégedettségen nyugvó, hosszú távú, korrekt üzleti és szakmai kapcsolatok kialakítására törekednek.

A EUREPGAP-nek a Mórakert TÉSZ-ben megvalósított bevezetésének tapasztalatait ismertette *Halápi Bernadett*. A termelőktől átvett árut a TÉSZ válogatja, osztályozza, csomagolja és tárolja, majd értékesítésre kínálja fel a szupermarket hálózat, a nagykereskedelem és a feldolgozóipar felé. A EUREPGAP rendszer alapja a Jó Mezőgazdasági Gyakorlat (GAP); a TÉSZ központi oktatást végez tagjai számára, amit helyszíni felkészítés követ a termelő gazdaságában. Tevékenységüket az egyszerűség és a komplexitás helyes aránya és rugalmasság jellemzi. A legfőbb előnyök között a nyomonkövethetőség, a piaci biztonság, a minőség folyamatos ellenőrzése és a kereskedelmi hálózatoknak való megfelelés említendő.

***Várkonyi Gábor***

# Jól sikerült a távhős randevú

Április 16-án a nyíregyházi Krúdy Vigadó adott otthont a távhőszolgáltató szakma jeles képviselőinek. A Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft., a Magyar Távhőszolgáltatók Szakmai Szövetsége és az Energiagazdálkodási Tudományos Egyesület Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Szervezete nívós programot állított össze az iparág aktuális feladatait áttekintő konferenciára.

Az esemény rangját emelte, hogy a résztvevők köszöntésére *Csaba Lászlóné* Nyíregyháza Megyei Jogú Város önkormányzatának első embere vállalkozott. A polgármester elmondta, hogy a távhőszolgáltatás országosan is az érdeklődés középpontjában áll. Bíztatta az érdeklődőket, hogy ha a szakmai program mellett lehetőségük van, ismerkedjenek meg a város nevezetességeivel is.

A hagyományoknak megfelelően ezúttal is *Dr. habil. Garbai László* a BME tanszékvezető egyetemi tanára, a Magyar Távhőszolgáltatók Szakmai Szövetségének főtitkára vállalkozott a levezető elnöki teendők ellátására.

Elsőként *Sigmond György,* a Magyar Távhőszolgáltatók Szakmai Szövetségének főtanácsosa „Távhő, kapcsolt energia, energiapolitika" címmel tartott előadást, majd *Orbán Tibor,* a FŐTÁV Zrt. energiagazdálkodási igazgatója az Új Magyarország Fejlesztési Terv pályázati lehetőségeit tekintette át egy távhős szemével.

*Dr. Kontra Jenő*, PhD, tanszékvezető egyetemi docens, a BME Épületenergetikai és Épületgépészeti Tanszékéről a geotermális energia hazai távhőszolgáltatásban betöltött szerepéről beszélt, felvillantva annak pillanatnyi állapotát.

A távfűtéses épületek hőigényének várható változásairól Debrecenben *Halász Györgyné* Dr. PhD, tanszékvezető, főiskolai tanár, a Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar Épületgépészeti Tanszékéről tartott érdekes előadást.

Nem kis irigységgel figyeltük, amikor *Szabó István Géza* távfűtési igazgatótól megtudtuk, hogy Nagyváradon az S.C. Electrocentralében miként állnak a termálvíz hasznosításával.

*Gasz Zoltán* a Pécsi Távfűtő Kft. ügyvezető igazgatója tényekkel és adatokkal teletűzdelt prezentációban mutatta be a baranyai megyeszékhely távhőszolgáltatási állapotát.

*Sződi Sándor* az Iparfejlesztési Közalapítvány Minőségfejlesztési Központjának az ügyvezető igazgatója az önértékelési módszert népszerűsítette, s azt kívánta: a Nyírtávhő Kft. mellett mások is szerezzenek Nemzeti Minőségi Díjat.

A nemrégiben indult „Display[R]" energiatakarékossági program nyíregyházi tapasztalatait *Nagy Péter* főenergetikus, Nyíregyháza Polgármesteri Hivatalának főtanácsosa összegezte.

A kisvárdai Várda-Távhő Kft. ügyvezető igazgatója *Fábián Géza* a változó gazdasági körülményekhez való alkalmazkodást helyezte mondandója középpontjába.

Nagy érdeklődés kísérte *Tóth Illés* előadását. A Nyírtávhő Kft. műszaki igazgatója a cég sikeres „Nyitás" programjának zárását mutatta be.

A debreceni távhőszolgáltatás aktuális kihívásairól, tennivalóról, a lehetséges megoldásokról *Csonka Tibor* a Debreceni Hőszolgáltató vezérigazgatója tartott színvonalas helyzetértékelést.

A konferencia sikeres volt, ami már most sejtetni engedi: folytatása következik!

***Sződi Sándor***

4th-7th November 2008 *
President Wilson Hotel, Geneva
www.procurecon.com

PROCURECON 2008
The 11th Pan-European Strategic Sourcing Event

ProcureCon is the leading pan-European procurement event and provides you with a unique opportunity to hear from procurement leaders how they have approached and resolved key challenges, benchmark with your peers and others from cutting edge sectors, get practical, hands on details on specific operational issues, and benefit from numerous networking opportunities. Network with over 250 CPO's!

# Közhasznúsági jelentés az ISO 9000 Fórum 2007. évi tevékenységéről

A Fővárosi Bíróság 11.Pk.61086/95/20. végzésével, a 2003. szeptember 11.-i 13.Taggyűlés által elfogadott dokumentumai alapján az ISO 9000 FÓRUMOT – összhangban az 1997. évi CLVI. Törvénnyel – **közhasznú társadalmi szervezetté** sorolta be. A törvény 19.§-ban foglaltak szerint **közhasznúsági jelentést** kell készíteni a tárgyév egészére vonatkozóan, amely többek között tartalmazza:

(1) a kettős könyvvitelt vezető társadalmi szervezet közhasznú beszámolójának MÉRLEGÉT (I. sz. melléklet);

(2) a kettős könyvvitelt vezető társadalmi szervezet közhasznú beszámolójának EREDMÉNY-KIMUTATÁSÁT (II. sz. melléklet).

**1. Számviteli beszámoló a 2007. évről.** A mérleg hitelesített főösszege 26.508 eFt (lásd a MÉRLEG 11. és 24. sorát egymással egyezően). A tárgyévi közhasznú tevékenységből (alaptevékenységből) származó eredmény -547 eFt (lásd a MÉRLEG 17. sorát). A vállalkozásból származó tárgyévi eredmény 1.204 eFt (lásd a MÉRLEG 18. sorát). **Az összesített mérlegeredmény 657 eFt.**

**2. Vagyonfelhasználás alakulása.** A saját tőke a 2006. évi 25.393 eFt-ról a tárgyévben 26.010 eFt-ra változott, azaz **617 eFt összeggel növekedett** (lásd a MÉRLEG 12. sorát).

**3. Költségvetési támogatás.** Költségvetési támogatás tárgyévben **nem volt** (lásd EREDMÉNY-KIMUTATÁS 4. sorát).

**4. Egyéb szervezetektől kapott közhasznú támogatás.** A FÓRUM – habár NCA pályázatot nyújtott be – nem kapott támogatást a szervezet működésének támogatására. Az összes tárgyévi támogatás mértéke 0 eFt (lásd EREDMÉNY-KIMUTATÁS 7. sorát).

**5. Vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatások.** A választott vezető tisztségviselők feladataikat önkéntes munkavégzés formájában látják el, s ezért juttatásban nem részesülnek.

**6. Cél szerinti juttatások.** Cél szerinti juttatás a tárgyévben nem volt.

**7. A 2007. éves SZJA 1%-a.** A személyi jövedelemadóból ezen a címen származó bevételünk 60 eFt volt (lásd EREDMÉNY-KIMUTATÁS 6. sorát).

**8. Közhasznú tevékenység.** Az ISO 9000 FÓRUM a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. Törvény 26.§ c) bekezdésében meghatározott alábbi közhasznú tevékenységeket folytatja: 4. pont: nevelés és oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés, 5. pont: kulturális tevékenység, 19 pont: EU integráció elősegítése.

**A közhasznú társadalmi szervezet tevékenységének részletezése**

- Hatékony, gyakorlati fejlesztéseket támogató tapasztalatcsere programok rendezése, oktatás, képességfejlesztés a minőségszemlélet és minőségkultúra fejlesztése érdekében a tagság és partnereink körében.
- Az EU tagsággal összefüggő, a szervezetek versenyképességét elősegítő szakértői, oktatási és tréning tevékenység.
- Az ISO 9000 FÓRUM Nemzeti Konferenciájának rendszeres megrendezése évente.
- Magyarországi Tanúsított Szervezetek Jegyzékének beszerzése és közzététele évente, törekedve a hitelességre és a folyamatosságra.
- Szervezetek két- és többoldalú együttműködésének támogatása.
- Együttműködés minden olyan szervezettel, amely előmozdítja az ISO 9000 FÓRUM céljainak megvalósítását.
- Tanúsított cégek szakmai érdekeinek képviselete.

A 2007. évben a közhasznú tevékenység érdekében 15 alkalommal szerveztünk rendezvényt vagy valamilyen társadalmi tevékenységet, amelyeken összesen 933 személy vett részt. Ezek közül kiemelkedik a XIV. Nemzeti Konferencia 253 résztvevővel és 57 előadóval.

Nem kevésbé fontos volt a 12 ágazati szakmai rendezvény, amelyen 523 fő vett részt: Ipar és szolgáltatás: 6 rendezvény/193 fő; ESZÁ: 2 rendezvény/150 fő; KOÁ: 4 rendezvény/180 fő. Igen hasznosnak tartjuk, hogy az évzáró kulturális rendezvényen 94 személy vett részt a tagság részéről.

Minden alkalommal felmérést végeztünk a vevői elégedettség tekintetében. A felmérések eredményeit széles körben publikáljuk (Taggyűlés, Nemzeti Konferencia, FÓRUM honlap, körlevél) és felhasználjuk ezeket a fejlesztési tevékenységben.

Vezetői megbeszélés volt 13 alkalommal, tisztségviselők megbeszélése 2 esetben, és az FB-vel közösen 3 alkalommal tartottunk vezetői megbeszélést. Az év folyamán részt vettünk az Európai kiválóság modell pályázaton és elnyertük „Az elkötelezettség a kiválóságért" elismerést. A honlapunkon rendszeres tájékoztatást adunk programjainkról, képekben számolunk be rendezvényeinkről, a minőségfejlesztésben elért kiváló eredményekről. Hírt adunk a pályázati lehetőségekről, a kis- és középvállalatok számára hasznos információkról.

**I. sz. melléklet: 2007. évi Mérleg** *(Adatok eFt-ban)*

| S.sz. | A tétel megnevezése | 2006. év | 2007. év |
|---|---|---|---|
| a | B | C | D |
| **1.** | **A. Befektetett eszközök (2.–4. Sor)** | **864** | **5 530** |
| 2. | I. Immateriális javak | 3 | 0 |
| 3. | II. Tárgyi eszközök | 861 | 5 530 |
| 4. | III. Befektetett pénzügyi eszközök | | |
| **5.** | **B. Forgóeszközök (6.–9. Sor)** | **24 633** | **20 978** |
| 6. | I. Készletek | 357 | 210 |
| 7. | II. Követelések | 762 | 1 007 |
| 8. | III. Értékpapírok | 22 779 | 19 596 |
| 9. | IV. Pénzeszközök | 735 | 164 |
| **10.** | **C. Aktív időbeli elhatárolások** | | |
| **11.** | **Eszközök (aktívák) összesen (1.+5.+10. Sor)** | **25 497** | **26 508** |
| **12.** | **D. Saját tőke (13.–18. Sor)** | **25 393** | **26 010** |
| 13. | I. Induló tőke | 3 | 3 |
| 14. | II. Tőkeváltozás | 24 990 | 25 350 |
| 15. | III. Lekötött tartalék | | |
| 16. | IV. Értékelési tartalék | | |
| 17. | V. Tárgyévi eredmény – (kh. tev.-ből) | –995 | –547 |
| 18. | VI. Tárgyévi eredmény – vállalk. tevék.-ből | 1 355 | 1 204 |
| **19.** | **E. Céltartalék** | | |
| **20.** | **F. Kötelezettségek (21.–22. Sor)** | **144** | **498** |
| 21. | I. Hosszú lejáratú kötelezettségek | | |
| 22. | II. Rövid lejáratú kötelezettségek | 144 | 498 |
| **23.** | **G. Passzív időbeli elhatárolások** | | |
| **24.** | **Források (passzívák) összesen (12.–19.+20.+23. Sor)** | **25 497** | **26 508** |

**II. sz. melléklet: 2007. évi Eredmény-kimutatás** *(Adatok eFt-ban)*

| S.sz. | A tétel megnevezése | 2006. év | 2007. év |
|---|---|---|---|
| A | B | C | D |
| **1.** | **A. Összes közhasznú tevékenység bevétele (1.+2.+3.+4.+5. Sor)** | **19 030** | **16 670** |
| 2. | 1. Közhasznú célra, működésre kapott támogatás | 202 | 60 |
| 3. | A.) Alapítótól | | |
| 4. | B.) Központi költségvetéstől | | |
| 5. | C.) Helyi önkormányzattól | | |
| 6. | D.) Egyéb, ebből 1% | 202 | 60 |
| 7. | 2. Pályázati úton elnyert támogatás | 600 | |
| 8. | 3. Közhasznú tevékenységből származó bevétel | 8 200 | 6 656 |
| 9. | 4. Tagdíjból származó bevétel | 8 518 | 7 892 |
| 10. | 5. Egyéb bevétel | 1 510 | 2 062 |
| **11.** | **B. Vállalkozási tevékenység bevétele** | **1 585** | **1 204** |
| **12.** | **C. Összes bevétel (A.+B.)** | **20 615** | **17 874** |
| **13.** | **D. Közhasznú tevékenység ráfordításai (1.+2.+3.+4.+5.+6)** | **20 025** | **17 217** |
| 14. | 1. Anyagjellegű ráfordítások | 13 218 | 13 758 |
| 15. | 2. Személyi jellegű ráfordítások | 4 305 | 1 887 |
| 16. | 3. Értékcsökkenési leírás | 1 031 | 860 |
| 17. | 4. Egyéb ráfordítások | 175 | 5 |
| 18. | 5. Pénzügyi műveletek ráfordításai | | |
| 19. | 6. Rendkívüli ráfordítások | 1 296 | 707 |
| **20.** | **E. Vállalkozási tevékenység ráfordításai (1.+2.+3.+4.+5.+6)** | **230** | |
| 21. | 1. Anyagjellegű ráfordítások | 230 | 0 |
| 22. | 2. Személyi jellegű ráfordítások | | |
| 23. | 3. Értékcsökkenési leírás | | |
| 24. | 4. Egyéb ráfordítások | | |
| 25. | 5. Pénzügyi műveletek ráfordításai | | |
| 26. | 6. Rendkívüli ráfordítások | | |
| **27.** | **F. Összes ráfordítás (D.+E. Sorok)** | **20 255** | **17 217** |
| **28.** | **G. Adózás előtti eredmény (B-E)** | **1 355** | **1 204** |
| **29.** | **H. Adófizetési kötelezettség** | | |
| **30.** | **I. Tárgyévi vállalkozási eredmény (G.-H.)** | **1 355** | **1 204** |
| **31.** | **J. Tárgyévi közhasznú eredmény (A.-D.)** | **-995** | **-547** |
| **32.** | **Tárgyévi eredmény (I.+J.)** | **360** | **657** |

***Rózsa András, elnök***

# Kihirdették a Zöld Iroda Verseny győzteseit

A „2008 Zöld irodája” címet nagyvállalati kategóriában az ALCOA- KÖFÉM Kft-nek, kisvállalati kategóriában az Ecm Eco Monitoring Kft-nek, civil szervezet és közintézmény kategóriában a Környezetünkért Közalapítványnak ítélték a KÖVET szakértői.

A Zöld Iroda Versenybe bekapcsolódó 24 szervezetnek február és március hónap állt rendelkezésére, hogy irodájukat környezeti szempontok szerint alakítsák át. A verseny kezdetén a KÖVET munkatársai műhelymunka keretében segítettek eligazodni a Zöld Iroda alapismereteiben, hírlevelek formájában ötleteket adtak a környezetbarát megoldások bevezetéséhez, áprilisban pedig helyszíni bejárással ellenőrizték a megvalósult intézkedéseket. „A versenyzők közül azért emeltük ki az ALCOA-t, az Ecm Eco Monitoring Kft-t és a Környezetünkért Közalapítványt, mert alaposan felmérték környezeti hatásaikat, kitűnő belső kommunikációs kampányt folytattak, ötletes és jelentős környezeti javulást ígérő irodai környezetvédelmi programot dolgoztak ki.” – mondta Vályi Zsuzsa, a program vezetője.

A nagyvállalati kategória győztesének, a székesfehérvári ALCOA-KÖFÉM EHS igazgatóságának munkatársai akciótervben rögzítették a teendőket, folyamatosan informálták a dolgozókat, képzést szerveztek számukra, bevezették a szelektív hulladékgyűjtést, módosították a beszerzési irányelveket, így a termékek vásárlásánál a környezetvédelem is bekerült a főbb szempontok közé.

A kisvállalati kategória első helyezettje az Ecm Eco Monitoring Kft, amelynek dolgozói az Ökotérképezés módszerével feltárták a kritikus területeket, áttértek a környezetbarát tisztítószerek és az újrahasznosított papír használatára, növényeket vásároltak, a fűtés és az elektronikai eszközök szabályozásával energiát takarítottak meg.

A pécsi Környezetünkért Közalapítvány, a civil és közintézmény kategória nyertese évek óta zöld irodaként működik, de a verseny jó alkalom volt arra, hogy felülvizsgálják és rendszerezzék a teendőket.

A legjobb akcióterv kidolgozásáért különdíjat kapott a Lear Corporation, a kis anyagi ráfordítással a legjobb zöld irodát kialakító Felsőtárkányi Önkormányzat, az SZ+C Stúdió pedig a „legemberbarátabb” iroda címet nyerte le.

A Zöld Iroda Verseny nyertesei a Zöld Iroda Kiállításon vehették át a díjakat, ahol a versenyzők legjobb intézkedéseiből plakátkiállítást is megtekinthettek az érdeklődők. A kiállítás látogatói termékbemutatók és tesztek révén saját maguk is megtapasztalhatták, hogy az irodai tevékenység során kínálkozó környezetbarát alternatívák milyen előnyös tulajdonsággal bírnak. A 27 kiállító az irodai beszerzés szinte minden területét lefedte: környezetbarát papírt, tisztítószert, bútort forgalmazó cégtől az energiatakarékos irodai készülékek gyártóin keresztül a futárszolgálatig széles körben kínáltak zöld megoldásokat. A kiállítással párhuzamosan Zöld Iroda képzés és energiahatékonysági workshop is zajlott.

A globális felmelegedés egyik fő oka a növekvő szén-dioxid kibocsátás, amelyhez az irodai munkahelyek számának folyamatos növekedésével az irodák is jelentős mértékben hozzájárulnak. Az irodaépületek beruházói, üzemeltetői és az irodában dolgozók sokat tehetnek a klímaváltozás ellen környezetbarát, energiatakarékos megoldások bevezetésével.

***Csizmadia Edit***
*(KÖVET-INEM Hungária)*

EOQ MNB
Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottság
EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY
1026 Budapest, Nagyajtai utca 2/b.
☎ 2128803, Fax: 2127638
http://eoq.hu, E-mail: info@eoq.hu

Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság, Közhasznú Társadalmi Szervezet, Alapítva: 1972

# Agrárgazdasági Világfórum Budapesten

Az IAMA (International Food and Agribusiness Management Association) XIX. Agrárgazdasági Világfórumára és Tudományos Szimpóziumára 2009. június 20-23. között Budapesten kerül sor. A konferencia magyar szervezője az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága (EOQ MNB), az FVM támogatásával.

Az IAMA a világ agrár- és élelmiszergazdasága felső szintű vezetőinek, tudósainak és kormányzati döntéshozóinak szakmai együttműködésén alapuló világszervezete, amelynek küldetése a globális élelmiszerláncokban való stratégiai gondolkodás serkentése. A szervezetet 1990-ben alapították az USA-ban. Székhelye a Texasi A&M Egyetem Agrárgazdasági Tanszéke. Jogi tagjai között találhatók az agrárgazdasági, élelmiszeripari és élelmiszerkereskedelmi világcégek, valamint az agrárgazdasággal kapcsolatban lévő bankok jelentős része (Academia Barilla, Carrefour, Coca-Cola, Danone, Monsanto, Nestlé, Pioneer, Rabobank, Royal Ahold, Syngenta, Unilever stb.), amelyek legtöbbjének tevékenysége Magyarországra is kiterjed; ezért magas szintű képviseletükre is számítunk. Magyarország számára a Világfórum megrendezése óriási lehetőség kapcsolatok kiépítésére mind üzleti, mind tudományos vonalon, továbbá az ország és a hazai agrárgazdaság megismertetésére, az iránt unk való bizalom növelésére.

A 2009. évi Világfórum Budapesten való megrendezésével az IAMA célja, hogy tevékenységét a középeurópai országokra is kiterjessze, illetve tovább tudja bővíteni hatókörét Kelet- és Délkelet-Európa felé. A Fórum vezértémájául is azért választottuk a „Globális kihívások – Regionális válaszok” címet, hogy a közép- és kelet-európai régióból minél több érdeklődőt tudjunk megszólítani és megnyerni a konferencián való részvételre. Az IAMA Világfórumon a résztvevők létszáma átlagosan 350 fő, Budapestre 100 fővel többet várunk, mindenekelőtt a régió képviselőiből. Románia és Bulgária, továbbá a kelet-európai, illetve a balkáni térség képviselői részvételének támogatására EU-s (TAIEX) támogatást tervezünk igénybe venni.

Az IAMA Világfórumán hagyomány, hogy a rendezvény valamely szakaszában a Harvard Business School (HBS) irányításával készített esetpélda is bemutatásra és megvitatásra kerül. Pármában legutóbb a világ legnagyobb tésztagyártó cégénél, az olasz Barillánál készített esettanulmányt mutatták be. Mary Shelman, a Harvard Business School Agribusiness Program igazgatója javaslatunk alapján előterjesztést készít egy magyar esetpélda elkészítésére, ami az egész magyar agrárágazatnak hasznos lehet üzleti szempontból is.

Az IAMA 2009-es Budapesti Világfórumának sikere érdekében az FVM vezetése 2007 januárban az agrár- és élelmiszergazdaság magas rangú képviselőiből álló 30 tagú Tanácsadó Testületet hozott létre. A Testület tagjai a gazdaság olyan prominens szereplői, akik szakmai tekintélyüknél, az agrár- és élelmiszergazdaságban betöltött súlyuknál fogva elő tudják segíteni a nagyszabású rendezvény sikeres előkészítését, és ehhez anyagi támogatást is tudnak nyújtani. Az eddigi felajánlások szerint az OTP nemzeti főszponzorként, az Auchan és a Coca-Cola arany, a Hungerit Zrt, a Törley Pezsgőpincészet és az Unilever ezüst szponzorként támogatja a rendezvényt.

Az IAMA Világfórumon való magyar részvétel tudományos előkészítésére egyetemi tanárokból és kutatókból 2007 márciusában Tudományos Team alakult. A Tudományos Team kiemelt feladata lesz ebben az évben a Világfórummal és a Tudományos Szimpóziummal párhuzamosan futó esettanulmány konferenciára és hallgatói esettanulmány vetélkedőre való tudományos felkészülés.

Az IAMA Igazgató Tanácsának ülésén *(Chicago, 2007. november 18.)* kiemelt helyen szerepelt a Budapesti Világfórum előkészítése. Dr. Molnár Pál, EOQ MNB elnök beszámolója a Világfórum programtervezetéről, a V4 országok tervezett esettanulmányairól és a szponzorálás jelenlegi állásáról egyöntetű elismerést váltott ki. A vezetőség támogatta azt a magyar kezdeményezést is, hogy az esetkonferencia fő részét a közép-európai országok projektjeinek a bemutatása képezze. Az Igazgató Tanács a 2008/2009 időszakra az IAMA elnökének megválasztotta Dr. Vajda László FVM főosztályvezetőt.

A Szervező Bizottság legutóbbi prágai és pozsonyi ülésein kidolgozásra kerültek a 2009. évi budapesti Agrárgazdasági Világfórum szekcióüléseinek

témái, amelyekhez a Tudományos Szimpózium szekciótémái is igazodnak majd:

1) Globális kihívások és lokális válaszok: trendek az élelmiszer- és agrárgazdaságban
2) A közép-európai országok válaszai a globális kihívásokra
3) A kereskedelem hatása az értékláncra
4) Regionális termékek a globális arénában
5) A kormányzati politika befolyása az élelmiszer- és agrárgazdaságra
6) Élelmiszertermékek az egészségért és a jó közérzetért: globális és lokális fejlesztések
7) A 4F (Food, Fibre, Fuel and Feed) feszültsége
8) Regionális stratégiák a globális kihívásokra (összegzés)

A Fórum szekcióülései az IAMA bevált gyakorlatának megfelelően felkért, magas szintű előadókkal, panelvita formájában kerülnek megrendezésre.

***Pallóné dr. Kisérdi Imola***

# Az EOQ MNB Hat Szigma Zöldöves képzése

Az EOQ MNB kiemelt feladatának tartja, hogy a minőség területén dolgozó szakemberek részére továbbképző tanfolyamokat tartson és ehhez különféle nemzetközi és hazai személyi tanúsítás megszerzésének lehetőségét is megteremtse. Az igen sikeres EOQ-okleveles tanfolyamokon kívül (pl. EOQ Minőségügyi rendszermenedzser, EOQ Minőségügyi auditor) megvalósultak a feltételek a **Hat Szigma Zöldöves tanúsítás** megszerzésére is, amely igazolja, hogy a tanúsítás birtokosa rendelkezik a Hat Szigma képzés adott szintjéhez tartozó elméleti és gyakorlati ismeretekkel.

Az EOQ MNB e tanúsítás megszerzése érdekében előkészítette a Hat Szigma Zöldöves tanfolyamát, amelynek során a résztvevők saját számítógépeiket használják, valamint az oktatáshoz a szükséges szoftvereket a képzés idejére megkapják. **A technikai okokból májusban elmaradt „Hat Szigma Zöldöves" tanfolyam megtartására 2008. szeptember 24–25-én, valamint október 1., 7. és 14-én kerül sor.** A tanfolyam alapvető célja a szükséges alaptudás megszerzése és a projektek kijelölése. A zöldöves tanfolyamon a résztvevők megismerik a Hat Szigma módszertanát (DMAIC), az egyszerű minőségtechnikákat, a folyamatok modellezését és a projektek menedzselésének módját. A képzés leírása és a részletes tematika megtekinthető a http://www.lkq.hu/szigma/oktat3.htm weboldalon. A résztvevők egy önálló ***záró dolgozattal***, valamint egy később megoldandó **Hat Szigma *projekt kijelölésével*** fejezik be a Zöldöves képzést. Az EOQ MNB a tanfolyamon való részvételről ***igazolást*** ad ki. A tanfolyam megalapozza a következő szint, a **Feketeöves tanúsítás** megszerzését, mivel a tanfolyam a Feketeöves képzéssel és a projektek kidolgozásával folytatódik. A tananyag létrehozói és a tanfolyam előadói: Lakat Károly (EOQ Minőségügyi szakértő, L.K. Quality Bt.) és Tóth Csaba László (Hat Szigma Feketeöves, General Electric Hungary Zrt.), akik ezen a területen többéves szakmai gyakorlattal és oktatási tapasztalattal rendelkeznek.

**Az összesen 5 napos Hat Szigma Zöldöves képzés költsége: 300 000 Ft + 20% ÁFA.** A részvételi díj, amely a 2008. évre érvényes, magában foglalja a tananyagot, az ebédet, kávét, üdítőt és aprósüteményt. Mivel az EOQ MNB 2008. januárjában megkapta a Felnőttképzési Akkreditáló Testület Tanúsítványát, így **a tanfolyam költségének jelentős része a befizetett szakképzési hozzájárulásból visszaigényelhető.**

A tanfolyamon való részvétel és a kiadott igazolás feltétele a Hat Szigma Zöldöves tanúsítás megszerzésének, amihez sikeres vizsgát is kell tenni. A vizsga és a tanúsítvány díja **43 000 Ft+20%ÁFA.** A vizsgára bocsátás további feltétele a felsőfokú végzettség és legalább hároméves szakmai gyakorlat a minőségügy területén. Az írásbeli vizsgára 3 óra áll rendelkezésre, amelynek során 100 "multiple choice" kérdésre felajánlott több válasz közül kell a helyeseket megjelölni. A vizsgán segédeszközök használhatók. A sikeres vizsgához 60%-ban helyes válaszarány szükséges. Bővebb információ és a jelentkezési lap: http://eoq.hu/akt2/reg6sig.doc címen érhető el.

**Jelentkezési határidő: 2008. szeptember 10.**

Jelentkezés az EOQ MNB honlapjáról (www.eoq.hu) az „Aktuális Rendezvények" címszó alatt letölthető Jelentkezési lapon – e-mailen, faxon vagy postán megküldve – lehetséges. A képzéssel kapcsolatban további felvilágosítást Lakat Károly ad (e-mail: lakat@lkq.hu, tel./fax: 06 1 262 0412).

# Szakbizottsági ülések

## A Környezetvédelmi Szakbizottság sikeres rendezvénye

A Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt.-be tervezett szakmai látogatást alapvetően az EOQ tagok részére, ingyenesen, illetve önköltséges formában (a rendezvényre részvételi díjat nem kellett fizetni) hirdettük meg, az utazást egyénileg megoldva. A 2008. május 21-én lebonyolított szakmai látogatáson 19 fő vett részt.

A Herendi Porcelánmanufaktúra képviseletében Bódogh Zsuzsanna MIR osztályvezető tartott előadást és kalauzolta a látogatókat.

A üzemlátogatás során a Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. Integrált Irányítási Rendszerével ismerkedtek meg a látogatók, amelyen a manufaktúra bemutatásán kívül a világban elfoglalt helyéről, fejlődéséről, környezetvédelmi eredményeiről, a vevői elégedettség növeléséről tudhattak meg részleteket. A vállalat egészére kiterjedő, egységes irányítási rendszer (MIR – KIR – MEBIR) a korábban bevezetett irányítási rendszerek integrálásával került kialakításra.

A Herendi Porcelánmanufaktúrát bemutató film rövid áttekintést adott a Manufaktúra történetéről, mai életéről, dolgozóiról. Ezt követően a résztvevők idegenvezetés mellett sétát tehettek a Manufaktúra üzemcsarnokaiban, így megtekinthették a porcelánkészítés fázisait az alapanyag előkészítésétől elindulva a kerámiakészítésen át (nyers- és fehérárugyártás) a kerámia festéséig, ahol a dolgozókkal is lehetett beszélgetni. A vállalkozó kedvűek a kerámia-korongozást is kipróbálhatták. A látogatás keretében került sor továbbá a Minimanufaktúra és a Múzeum állandó kiállításának megtekintésére is.

**VG**

## Az ITU új szolgáltatásminőségi ajánlásáról

Május 13-án a Budapesti Műszaki Főiskolán tartotta közös rendezvényét a Megbízhatósági és a Szolgáltatási Szakbizottság. Az ülés témája az ITU új szolgáltatásminőségi ajánlásának (E.800) bemutatása volt. Az ITU, mint a hírközlés nemzetközi szabványosítási szervezete folyamatosan gondoskodik ajánlásainak naprakész állapotáról. E témával egy 1994-ben kiadott ajánlás foglakozott és a technikai fejlődés, a globalizáció, számos új szolgáltatás és technológia megjelenése aktuálissá tette a korábbi ajánlás korszerűsítését. Ezen ajánlás korábban a távközlési szolgáltatásminőség fogalmait és ezek belső összefüggéseit tárgyalta. Az ajánlás – főleg a statisztikai fogalmak területén – jelentős átfedést tartalmazott az IEV 191-es dokumentumának tartalmával. Ez a tény azt sugallta, hogy az új ajánlásba ezeket a fogalmakat nem szükséges átvenni.

Az új ajánlás új filozófián alapul. E filozófia lényege, hogy a szolgáltatásminőség általában – és így a hírközlés területén is – több aspektusból közelíthető meg. Minden szolgáltatás felhasználói bizonyos elvárásokat, követelményeket fogalmaznak meg a szolgáltatás irányában. Ezeket a követelményeket a szolgáltató figyelembe veszi szolgáltatása megtervezésekor. A ténylegesen nyújtott szolgáltatás a megtervezetten alapul, bár általában, s a minőség vonatkozásában is eltér attól. A felhasználó ezt a szolgáltatást kapja és minősíti, erről lesznek tapasztalatai. Ez a modell a szolgáltatásminőség négy szempontú/négy aspektusú modellje. Az új ajánlás fogalmai e modell köré csoportosulnak. Az ajánlásban található fogalmak további fontos jellemzője, hogy általánosak, bármely hírközlési szolgáltatás minőségének jellemzéséhez szükségesek. Az ajánlás tartalmaz terjedelmes hivatkozást, valamint az összes, benne szereplő, fogalom abc szerinti felsorolását.

Az ITU következő tanulmányi periódusában (2008–2012) sor kerül egy olyan, további szolgáltatásminőségi ajánlás kidolgozására, amely feltárja az ITU további – szolgáltatásminőséggel foglalkozó ajánlásainak – belső kapcsolatait.

Az előadást a Megbízhatósági Szakbizottság elnöke, Nándorfi Gyuláné dr. tartotta.

**VG**

# Új vagy meghosszabbított érvényű EOQ okleveles szakemberek jegyzéke

## EOQ TQM Felülvizsgáló

**Dr. Molnár Pál,** EOQ MNB, Budapest

## EOQ TQM Menedzser

**Eichardt Imre,** BorgWarner Turbo Systems Kft., Oroszlány
**Farkas Gergely Pál,** MÁV Zrt. Energiaellátási Aloszt. Pályvasúti Üzletág, Budapest
**Felföldiné Kovács Ágnes,** ISD DUNAFERR Zrt., Dunaújváros
**Gyuk Attila,** Humansoft Kft., Budapest
**Halmai Éva,** Gallicoop Pulykafeldolgozó Zrt., Szarvas
**Kaposi Norbert,** Gropius Zrt., Budapest
**Majzik Vilmos Endre,** Gallicoop Pulykafeldolgozó Zrt., Szarvas
**Péter Klára,** Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt., Budapest
**Plánk Mihály,** Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt., Budapest
**Szüreti Krisztina,** EON Ügyfélszolgálati Kft., Nagykanizsa

## EOQ Minőségügyi Auditor

**Csörköl László,** Rosenberger Magyarország Kft., Jászárokszállás
**Dömötör Attila,** Masa Mosodák Kft., Veszprém
**Dürgőné Varga Tímea,** KASZ-COOP Kft., Derecske
**Horváth Ákos,** Nemak Győr Kft., Győr
**Dr. Koczor Zoltán,** Budapesti Műszaki Főiskola RKK DTI, Budapest
**Mersich Béla,** GTS-Datanet Távközlési Kft., Budaörs
**Schmuck Roland,** Geo-Sun Kft., Pécs
**Tompa Tamás,** MOL Nyrt., Budapest

## EOQ Minőségügyi Rendszermenedzser

**Dr. Boross Ferenc,** Központi Élelmiszer-tudományi Kutató Intézet, Budapest
**Csapkó István,** MÁV-Start Vasúti Személyszállító Zrt., Budapest
**Eichhardt Imre,** BorgWarner Turbo Systems Kft., Oroszlány
**Erdély Viktória,** Pannontej Zrt., Répcelak
**Erdős Tibor,** TEVA Gyógyszergyár Zrt., Debrecen
**Farkas Gergely Pál,** MÁV Zrt. Energiaellátási Aloszt. Pályvasúti Üzletág, Budapest
**Felföldi Anikó,** Debreceni Hús Zrt., Debrecen
**Felföldiné Kovács Ágnes,** ISD DUNAFERR Zrt., Dunaújváros
**Gyuk Attila,** Humansoft Kft., Budapest
**Halmai Éva,** GALLICOOP Pulykafeldolgozó Zrt., Szarvas
**Halmos Nóra,** Richter Gedeon Nyrt.
**Hofbauer Adrienne,** BIS Hungary Kft.
**Horváth Ákos,** Nemak Győr Kft., Győr
**Horváth Zsolt Zoltán,** ABB Mérnöki Kereskedelmi és Szolgáltató Kft., Budapest
**Dr. Horváthné Bóta Erika,** Electrolux Lehel Kft. Porszívógyár, Jászberény
**Kalmár Zoltán,** K+F Konzervkutató és Fejlesztő Mérnökiroda Kft., Budapest
**Kaposi Norbert,** Gropius Zrt., Budapest
**Kató Zsuzsa,** Hat-Agro Kft., Győr
**Király Rita,** Nógrádvill Kft., Salgótarján
**Kishalmi Irén Tünde,** Univer Product Zrt., Kecskemét
**Kostyán Szilvia,** Robert Bosch Kft., Budapest
**Kovács Emese,** EON Hungária Zrt., Budapest,
**Majzik Vilmos Endre,** GALLICOOP Pulykafeldolgozó Zrt., Szarvas
**Dr. Marosi Tibor,** SZTE Mérnöki Kar, Szeged
**Mériné Vályi Margit,** Richter Gedeon Nyrt., Budapest
**Mikola Erika Etelka,** Rexplo 21 Kft., Fűzfőgyártelep
**Mikusné Forgács Dolores,** Richter Gedeon Nyrt., Budapest
**Mohácsi Gyula,** Intelligens Rendszerek Divízió Kft., Budapest
**Nagy Lászlóné,** SGS Hungária Kft., Budapest
**Orliczki Mihály,** Magyar Telekom Nyrt., Miskolc
**Dr. Pálfiné dr. Ledniczky Mária,** Richter Gedeon Nyrt., Budapest
**Pálinkásné Juhász Gabriella,** Electro-Cord Kft., Budapest
**Péter Klára,** Ceva-Phylaxia Oltóanyagtermelő Zrt., Budapest
**Plánk Mihály,** Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt., Budapest
**Puskás László,** Paksi Atomerőmű Zrt., Paks
**Rácz Tamás,** MÁV-Start Zrt., Budapest
**Siető Andrea,** Euroadvance Közgazdasági Tanácsadó Kft., Nyíregyháza-Oros
**Szabó Sándor,** FISIPE Magyarország Kft., Pomáz

## EOQ Minőségügyi Rendszermenedzser

**Szeniczey-Tajti Viktória,** Egis Gyógyszergyár Nyrt., Budapest
**Szigetiné Erdei Andrea,** Országos Meteorológiai Szolgálat, Budapest
**Szinovszki Gergely,** Ferro Electronics Kft., Budapest
**Szmodics Ilona,** Magyar Posta Zrt. Logisztikai Szolgáltatások Üzletág, Budapest
**Szüreti Krisztina,** EON Ügyfélszolgálati Kft., Nagykanizsa
**Tanczer György,** MÁV Zrt. Pályavasúti Üzletág, Budapest
**Tompa Tamás,** MOL Nyrt., Budapest
**Tóth Éva Mária,** Pannontej Zrt., Zalaegerszeg
**Unger Tamás,** Magyar Telekom Nyrt., Műszaki Szolgáltatási Igazgatóság, Budapest
**Dr. Véha Antal,** Szegedi Tudomány Egyetem Mérnöki Kar, Szeged
**Virág Tamás,** MÁV Zrt., Budapest

## EOQ Minőségügyi Szakértő

**Dr. Hankó Klára,** Gyógyszeripari Ellenőrző és Fejlesztő Laboratórium Kft., Budapest
**Dr. Horváth Zsolt,** INFOBIZ Informatikai, Információbiztonsági és Vezetési Tanácsadó Kft., Budapest
**Mezeiné Török Anikó,** Gyógyszeripari Ellenőrző és Fejlesztő Laboratórium Kft., Budapest

## EOQ Élelmiszerbiztonsági Rendszermenedzser

**Lehőcz Éva,** MgSZH - Élelmiszer és Takarmánybiztonsági Igazgatóság, Budapest
**Dr. Marosi Tibor,** Szegedi Tudomány Egyetem Mérnöki Kar, Szeged
**Dr. Véha Antal,** Szegedi Tudomány Egyetem Mérnöki Kar, Szeged

## EOQ Minőségirányítási Megbízott

**Árvai Róbert,** Suoftec Kft., Tatabánya
**Bánkos Lóránd János,** Hoffmann Kft., Komló
**Bankos Szilvia,** Grimas Kft., Budapest
**Czéró József,** Selectrade Kft., Budapest
**Fink István,** Reckitt Benckiser Kft., Tatabánya
**Hanuscsák Attila,** Béflex Egyedi Gyártó Kft., Budapest
**Kócsi Lajos,** Tauril Kft., Budapest
**Kovách János,** BM Heros Zrt., Budapest
**Mészáros Gyula,** Güntner Tata Hűtőtechnika Kft., Tata
**Molnár Károly,** Nemzeti Közlekedési Hatóság, Budapest
**Molnár Zoltán Sándor,** Móró Alarm Kereskedelmi és Szolgáltató Bt., Budapest
**Pető Gábor,** Samsung Electronics Magyar Zrt., Jászfényszaru
**Pozderka Péter,** MOL Nyrt., Budapest

Az EOQ regisztrációval rendelkező minőségügyi szakemberek elérhetőségének aktuális adatai megtalálhatók a http://eoq.hu/regist honlapon.

# Köszöntjük az EOQ MNB új tagjait

**Abonyi Éva** CIB Bank Zrt. Dunakeszi
**Ágoston Tamás** Mérlegtechnika Kft. Budapest
**Alexi Gábor** NABI Autóbuszipari Rt. Budapest
**Andó János** MÁV Zrt. Pályavasúti Üzl., Budapest
**Andrássy Béla** MH Légijármű Javítóüzem Kecskemét
**Andrékó Mihály László** UniTrade M&M Kft. Kunszentmárton
**Antal László** ALCOA-KÖFÉM Kft. Székesfehérvár
**Antalvári Karolina** VISTEON HUNGARY Kft. Székesfehérvár
**Antal Zoltán** AGRIA VOLÁN Rt. Eger
**Ányos Viktor András** Kerex-Budafok Useodatechnika Kft. Budapest
**Aradi László** ÉP17 Kft. Budapest
**Dr. Ármos Sándor** Pest Megyei Rendőr-Főkapitányság Budapest
**Árvai András** szaktanácsadó Pécs
**Árvai Róbert** Suoftec Kft. Tatabánya
**Bába Lívia** PGroup Quality & Consulting Kft. Szeged
**Babér Zoltán** Vértesi Erőmű Rt. Márkushegyi Akna. Oroszlány
**Bácsy Rita** Bay Zoltán Anyagtudományi Intézet Budapest
**Bajok János** MÁV Zrt. Gépészeti Üzletága Budapest
**Bakos József** Bp. XXII. Önk. Polgárm. Hiv. Budapest
**Balázs János** Lindab Building Systems Kft. Nyíregyháza
**Dr. Bálint Gábor** Szamaritánus Egyesület Biatorbágy
**Dr. Balog György** Olajterv Zrt. Budapest
**Balogh Ágnes** GéSz Gaál és Sziklás Kft. Debrecen
**Bányász Józsefné** XIII. ker. Önkormányzat I. Budapest
**Barki Ilona** Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt. Budapest
**Barkó Brigitta** SZLENIKA Bt. Veszprém
**Barna Zoltán** Dunapack Rt., Nyíregyházi Papírgyár Nyíregyháza

**Barna Zoltán András** Richter Gedeon Nyrt. Budapest
Baros Bálint DENSO Manufacturing Hungary Ltd. Székesfehérvár
**Barota Edit** ECLOSION Kft. Budapest
**Bartucz Gábor** LINAMAR Hungary Autóipari Gépgy. Zrt. Orosháza
**Bathó János** Jászberény
**Dr. Beh József** Doktor Eclipse Kft. Polgárdi
**Bender Gábor** Országos Onkológiai Intézet Budapest
**Bene Tibor** Szombathelyi Határőr Igazgatóság Szombathely
**Dr. Bérczi Antal** Somogy Megyei Önkorm. Hivatal Kaposvár
**Berki Ferenc** Vértesi Erőmű Zrt. Oroszlány
**Bernáth Lajos ifj.** Duna Center Therm Kft. Paks
**Bíró Gábor** Budapesti Elektromos Művek Nyrt Budapest
**Dr. Biró Krisztina** Egészségügyi Minisztérium Budapest
**Blahó Tamás** Fővárosi Tűzoltóparancsnokság, Budapest
**Bocz András** ISD DUNAFERR Zrt. Dunaújváros
**Bodács Erika** Bottyán János Gimn. Műszaki Középisk. Esztergom
**Boda Ferenc** Maglód
**Bodányi Győző** RQC Regionális Minőségb. Központ Kft. Pécs
**Bódis Zoltánné** Országos Atomenergia Hivatal Budapest
**Bodogláki Lajos** SASI-TÁP Kft. Tiszasas
**Bodrogi Zoltán** BORSOD VOLÁN Személyszállítási Rt. Miskolc
**Bogárdi Ákos** Érd
**Bognárné Pálvölgyi Márta** Magyar Posta Rt. Okt.Közp. Budapest
**Böhm Zoltán György** ERBE Energetikai Kft. Budapest
**Bojtár Levente** Lampart Budafoki Zománc Kft. Budapest
**Bölcskei-Molnár Imre** Dél-Alföldi Kertészek Szövetkezet Szentes
**Dr. Boldoczki Mária** TEVA Gyógyszergyár Zrt. Gödöll
**Boldog Judit** Budapest
**Borosné Drexler Mónika** Mozgássérültek Budapesti Egyesülete Budapest
**Borsányi Tibor** Villám Vagyonvédelmi és Tisztítástechn. Budapest
**Brassói Péter** Bp. XII. k. Önkorm. Polgárm. Hiv. Budapest
**Brenner László** Creaton Hungary Kft. Lenti
**Dr. Brumbauer Anikó** Fővárosi Vízművek Zrt. Budapest
**Budavári Dóra** STI Petőfi Nyomda Kft. Kecskemét
**Cibulka Gábor** ALSTOM Power Hungária Rt. Budapest
**Csányi Zoltán** Halasi T.Q.M. Bt. Kiskunhalas
**Csáti Miklós** Hydra Kft. Szentes
**Cser Dániel** Mediso Kft. Budapest
**Cserfalvy Tamás** OTP Garancia Zrt. Budapest
**Csík Gabriella** Magyar Szabványügyi Testület Budapest
**Csiki Zoltán** Telemaxgsm Kft. Százhalombatta
**Csik Zsaklin** ISD DUNAFERR Zrt. Dunaújváros
**Csőgör Péter** Schwarzmüller Járműgyártó Kft. Dunaharaszti
**Csökli Norbert** HIDROT Kft. Pécs
**Csölle Balázs** Richter Gedeon Nyrt. Budapest
**Csomor Attila** Debreceni Hús Zrt. Debrecen
**Csomor Miklósné** TIS-Pécs Kft. Pécs
**Csorba Sándor** Kecskemét
**Csordásné Szála Beatrix** Bosch Energy and Body System Miskolc
**Csörköl László** Rosenberger Magyarország Kft. Jászárokszállás
**Czeglédi Sándor** MÁV Szolnoki Járműjavító Kft. Szolnok
**Czernecki Péter** INFORATIO Kft. Budapest
**Czigány Vanda Katalin** Richter Gedeon Nyrt. Budapest
**Darnay János** Budapest
**Decsiné Vaszily Valéria** Schneider Electric Hung. Villamossági R Budapest
**Dékány Éva** Miniszterelnöki Hiv. Közszolgálati Főo. Budapest
**Dénes Sándor** Budapesti Elektromos Művek Nyrt. Budapest
**Déri István** Vas Megyei Közlekedési Felügyelet Szombathely
**Deutsch György** Szili K. Kéttannyelvű Szakiskola Budapest
**Dézsenyi István** Capro Hungary Kft. Siófok
**Dió Mihály** Budapest
**Dörgő Éva** M Profood Zrt. Pécs
**Dózsa Zoltán** WESCAST Hungary Autóipari Zrt. Oroszlány
**Dudás Balázs** Línea Bútor Stúdió Kft Budapest
**Egressy Balázs** Budapest
**Egri Gáborné** Gödöll
**Elek Gábor** Csongrád Megyei Rendőr-Főkapitányság Szeged
**Emődi Tamás** Siófok
**Endrész Mónika** Szendehely
**Eőry Dénes** Visegrádi Ásványvíz Kft. Visegrád
**Dr. Erhardt László** Budapest
**Erki Magdolna** Friesland Hungária Zrt. Budapest
**Ertseyné Dr. Peregi Katalin** Országos Mezőgazdasági Minősítő Int. Budapest
**Farkas Csaba** ANTAL Ipari és Kereskedelmi Kft. Budapest
**Farkas Mária** Richter Gedeon Nyrt. Budapest
**Farkasné Csomár Írisz** Richter Gedeon Nyrt. Budapest
**Farkas Szabolcs** Dunapack Rt., Nyíregyháza Nyíregyháza
**Fekete Attila** MINŐSÉGHÁZ Tanácsadó Szolgáltató Bt. Érd
**Dr. Fekete Csaba** Hajdu Bihar M-i Rendőr-Főkapitányság Debrecen
**Fekete Gábor** MTA Növényvédelmi Kutatóintézet Budapest
**Fekete Gábor** BARANYAI ÉS TSA Kft. Nagykovácsi
**Felföldi Anikó** Debreceni Hús Zrt. Debrecen
**Fellegi Béla** FORTAN Mérnökiroda Tatabánya
**Ferenczi Ede** POLUS-COOP Zrt. Ajka
**Filipsz Andrea** Bp. Főváros XI. k. Polgármesteri Hiv. Budapest
**Fincziczki Viktória** Kaiser 2000 Kft. Érpatak
**Fischer István** Péceli Vízmű Kft. Pécel
**Fleischer Katalin** Continental Teves Kft. Veszprém
**Dr. Flink Ferenc** Orsz. Mezőgazdasági Minősítő Intézet Budapest
**Fördősné Csepregi Lilla** Mosonszolnok
**Forgó Zoltán** Dr.Lichtenberg Hatékonyságnövelő Kft. Budapest

**Fórizs Zoltán** Budapesti Elektrom. Művek Nyrt Budapest
**Fórizs Zoltán** ELMÜ Nyrt. Budapest
**Forró Péter** KFKI-LNX Hálózatintegrációs Zrt. Budapest
**Frankóné Alpár Andrea** Magyar Nemzeti Bank Budapest
**Fröhlich András** CIBAKERT Kft. Kétpó
**Frühvirt Szabolcs** Bp. XII. k. Önkorm. Polgárm. Hiv. Budapest
**Fürdős Gábor** CELLCOMP Kft. Celldömölk
**Gaál László** GéSz Gaál és Sziklás Kft. Debrecen
**Galsi Ferenc** Törökszentmiklós
**Gangl Tamás** Richter Gedeon Nyrt. Budapest
**Garaci Gyula** Pannon GSM Távközlési Zrt. Budaörs
**Gáspárdy Balázs** GE HUNGARY Rt. Vác
**Gáspárné Kollár Lívia** Délzalai Víz- és Csatornamű Zrt. Nagykanizsa
**Gazdag Gábor** Net-Tech Ceusulting Kft. Budapest
**Gellai Judit** ConsAct Kft. Budapest
**Gellért Lajos** Bp. XIII. k. Önkorm. Polgárm. Hiv. Budapest
**Gémesi Csaba** Radioaktív Hulladékokat Kezelő Kht. Budaörs
**Gémes Imre** REAL-MENTH Bt. Budapest
**Geri Zoltán** Nestlé Ice Cream Hungária Kft. Törökbálint
**Gerőcs Zoltán** DOW Hungary Vegyipari Kft. Balatonfűzf
**Glicza Istvánné** DEKO-FOOD Zrt. Debrecen
**Godó Gábor** Szily Kálmán Kéttannyelvű M. K. Budapest
**Gombás Katalin** PERLOS Kft. Komárom
**Gombos Dávid** Budapest
**Gönczi József** Olajterv Zrt. Budapest
**Griffaton Miklós** W.E.T. Automative Systems M.o. Kft. Pilisszentiván

Az érvényes EOQ regisztrációval rendelkező szakemberek – az EOQ MNB Vezetőségének vonatkozó határozata értelmében – kedvezményes feltételek mellett az EOQ MNB tagjai, amennyiben ezzel ellentétes nyilatkozatot nem küldenek az EOQ MNB Központi Titkársága részére. Névsorukat – nagy számuk miatt – több részletben tesszük közzé.

## Köszöntjük az EOQ MNB új jogi tagjait

**APEH Dél-Alföldi Regionális Igazgatóság** Szeged
**CIBAKERT Kft.** Kétpó
**Debreceni Hús Zrt.** Debrecen
**Dél-Alföldi Kertészek Szövetkezete** Szentes
**GéSz Gaál és Sziklás Kft**. Debrecen
**ICG Infora Consult. Group Kft.** Budapest
**Kaiser 2000 Kft.** Érpatak
**SASI-TÁP Kft.** Tiszasas
**Somogy Megyei Önkormányzati Hivatal** Kaposvár
**Szolnoki Főiskola** Szolnok
**WESCAST Hungary Autóipari Zrt.** Oroszlány

## A Magyar Minőség legutóbbi két számának tartalomjegyzéke

### 2008. május

**SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK**
A környezeti teljesítményértékelés módszerei – Harangozó Gábor
Átfogó vállalatértékelés – egy új rendszer bemutatása – Máthé Melinda
TÜV Rheinland Star* – az értékelő szemével – Major Ágnes
A minőség helye és szerepe – vállalatgazdasági nézőpontból – Parányi György
Áldás vagy átok – Simone Smolinska

**A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI**
Konferencia az építőipar információ és adatvédelméről
XVII. Magyar Minőség Hét

**HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK**
Európai szabványosítás 2007-ben – Krantz Domokos
Felelősség a gyárkapun túl
TQM Tavasz
Van-e esély egységes auditmódszertan kialakítására? – Czimer Gáborné
Figyelemfelhívás a XV. Nemzeti Konferenciára
A 2007. évi Innovációs Nagydíj átadása

### 2008. június

**SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK**
Ámítás és önámítás – Juhász Zsolt
DISPLAY® Kampány nyíregyházi bevezetése – Nagy Péter
A szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők – Kópházi Andrea

**HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK**
Közhasznúsági jelentés az ISO 9000 Fórum 2007.évi tevékenységéről