

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

- A védelmi ipar helyzete
– dr. Kovács Géza Péter, Szalay Miklós
- A GKM pályázata a védelmi ipar támogatására
– Győrfi Ferenc
- Védelmi beszerzések és minőségbiztosításuk
– Gyömbér József
- Kockázati tényezők kezelése a hadfelszerelések szállítójánál és beszerzőinél – Mikula László
- A NATO AQAP 2000-es normatív dokumentum-sorozat bevezetésének helyzete, alkalmazásának új vonásai – Gyöngyösi Ferenc
- Az integrált irányítási rendszer kialakításának gondjai és problémái az AQAP 2000 NATO-normatív dokumentumok követelményeinek figyelembevételével – Rosenzweig Mihály

A MINŐSÉG**JAVÍTÁSÁNAK/FEJLESZTÉSÉNEK TECHNIKÁI**

Bevezető

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

- A Magyar Minőség Társaság Közgyűlése
Európai uniós pályázati lehetőségek
(Beszámoló rendezvényünkről)
- A sikeres EU-pályázatok titka – Mogyorósi Péter
- Együttműködési Megállapodás

**HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK,
BESZÁMOLÓK**

- Tisztújítás a Minőségügyi Tanácsadók Szövetségében
- VIII. Győztes és II. Benchmarking Konferencia
Beszámoló az MSZT
2004. márciusi Közgyűléséről

KÖZLEMÉNYEK

- Pályázati felhívás
- Iroda-„zöldítési” program indul

OLVASÓINK ÍRJÁK

- Mit jelent nekünk a minőségirányítás és a Rendőrségi Kiválósági Modell?
- Minőségirányítás a Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányságon

FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE

- Három pillérre épülő minőségbiztosítás

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

- Új belépők
- Bemutatkoznak új tagjaink
- Fast English

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

- 2 Situation of the defense industry
– dr. Kovács, Géza Péter; Szalay, Miklós
- 5 The Ministry of Transport and Economy's applications to assist the defense industry
– Győrfi, Ferenc
- 7 Acquisition of defence-means and their quality assurance – Gyömbér, József
- 9 Handling of risk-factors at suppliers and buyers of military equipment – Mikula, László
- 12 Situation of NATO AQAP 2000 normative document series' implementation, new aspects of their application – Gyöngyösi, Ferenc
- 19 Concernes and problems of integrated management systems with respect to AQAP 2000 NATO normative document requirements – Rosenzweig, Mihály

TECHNICS OF QUALITY**IMPROVEMENT/DEVELOPMENT**

- 25 Introduction

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

- 26 General Assembly of the Society
- 29 Possibilities of EU applications
(Report on Conference)
- 31 The secret of EU-applications – Mogyorósi, Péter
- 32 Agreement of cooperation

**DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS
AND REPORTS**

- 33 Re-election of officials to the Union of Quality Consultants
- 33 8th Winner's and 2nd Benchmarking Conference
- 34 Report on the General Assembly of the Hungarian Board for Standardisation

COMMUNIQUÉS

- 35 Call for Application (to the IIASA-Shiba Award)
- 35 A new program for “greening” the office

READER'S CORNER

- 36 What does the Police Excellence Model mean to us?
- 37 Quality management at the police-headquarters of Csongrád County

REVIEW OF PERIODICALS AND BOOKS

- 38 Quality assurance on three pillars

NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

- 40 New members
- 40 Presentation of new members
- Fast English

Tisztelt Olvasó!

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

Ezt a célt szolgálta Társaságunk Hon- és Rendvédelmi Szakbizottságának június 2-án tartott rendezvénye, melyen a résztvevők – a többi között – tájékoztatást kaptak a GKM és a HM BBBH által kínált pályázati lehetőségekről.

A NATO-tagságból fakadó előnyök kihasználásának alapvető feltétele az AQAP:2000 NATO-normatív dokumentum előírásainak való megfelelés. A dokumentum összhangban lesz az ISO 9001:2000 szabvány követelményeivel. A rendezvényen beszámoltak a dokumentum bevezetésének jelenlegi helyzetéről. Úgy tűnik, hogy bevezetésére még ez évben sor kerül.

Ezt a számunkat e témakörnek szenteljük, részben az elhangzott előadások szerkesztett változatát adjuk közre olvasó körünk számára is (a közbeszerzésről szóló előadás már 5. számunkban megjelent), részben további tartalmas szakkikkel is kiegészítjük a rendezvényen elhangzottakat.

A rendvédelem minőségirányítási kérdéseiről Olvasóink írják c. rovatunkban található tájékoztatás a legilletékesebbek részéről.

Szerkesztőbizottság

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

A védelmi ipar helyzete*

– Dr. Kovács Géza Péter,** Szalay Miklós*** –

Visszatekintés

A fényes múlt, mikor a védelmi ipar a nemzeti ipari termelés meghatározó része volt. Úgy a magyar honvédség, mint az exportbevétel kitermelésében jelentős mértékben vett részt.

A hagyományos gépipari termelésen túl nagy jelentőségű lett az elektronikus eszközök, majd rendszerek előállítás.

A fejlett elektronikus rendszerek kialakítása elérte a kor világszínvonalát, a rendszerek komplexitása kiemelkedő színvonalon bizonyította a magyar tervező- és gyártógárda rátermettségét.

A fejlődő világ nagy volumenű megrendelése jelentős előrelépést eredményezett az érintett ipari vállalatoknak és a megalakított katonai tervező- és koordinálóintézetnek, az Elektronikai Igazgatóságnak.

Az exporttevékenység közel fél milliárd dollár bevételt eredményezett a magyar nemzetgazdaságnak.

A rendszerváltás és a nemzetközi helyzetben végbement változás gyakorlatilag napjainkra leépítette az elektronikai és egyéb hadiipari tevékenységet.

Bizonyos minimális hadiipari kapacitás a túlélésért küzd. A magyar hadsereg drasztikus csökkentése jelentősen meghatározta és meghatározza a védelmi ipari tevékenység jelenlegi helyzetét. A technológia felszámolása a szakembergárda más irányú elhelyezkedése a körvonalazott modern, NATO-integráltságú hadsereg igényeit jelenleg csak alapszinten képes kielégíteni.

Az elmúlt évek alatt elmaradt beruházások komoly kihívást jelentenek egy új, korszerű védelmi ipar megteremtéséhez.

A magyar védelmi ipar a NATO-csatlakozást követően

A fejlesztés fő céljai

A hadiipar fejlődési üteme érje el az általános ipar fejlődésének ütemét; gyors beintegrálódás a NATO és EU hadiipari együttműködésbe.

A fejlesztés körülményei

- szelektív fejlesztés,
- piaci viszonyok között kell megvalósítani,
- nemzetbiztonsági érdek miatt nem gazdasági

* A Magyar Minőség Társaság június 2-i rendezvényén elhangzott előadás szerkesztett változata.

** A Magyar Védelmi Ipari Szövetség elnöke.

*** A Magyar Védelmi Ipari Szövetség elnökségi tagja.

gos tevékenység is folytatható (egzaktn szabályozott állami támogatási rendszer).

A védelmi ipar eredményei

- a hon- és rendvédelmi szervek szükségleteinek növekvő kielégítése hazai beszállításból,
- együttműködés (kutatás és fejlesztés, technológiai együttműködés, gyártás, befektetés, kereskedelem) a NATO- és EU-országokkal, s ezen alapokról kiindulva export megvalósítása,
- külkereskedelem szaldójának javítása a haditechnikai export növelésével.

Fő hajtóerő: növekvő költségvetési ráfordítás.

Döntő fejlesztési eszköz: ellentételezés.

A nemzeti igények kielégítése (hazai finanszírozás)

A védelmi felülvizsgálatot követően létrejött lehetőségek

A rendszerben maradó eszközök javítása, karbantartása

Repülőtechnika.

Páncélos és szállító járművek.

Radar- és lokátorteknikai eszközök.

A rendszerben maradó eszközök modernizációja
Repülőtechnika (MI-17 és MI-24 helikopterek).

Interoperabilitás biztosítása

Katonai légtérbiztosító rendszer fejlesztése.

Új eszközök szállításában való részvétel.

Hazai beszerzések biztosítása tradicionális területeken

Ruházati és hadtápfelszerelések; egyéni védőeszközök; kézfegyverek és lőszer; vegyi sugárfelderítő eszközök; pirotechnikai eszközök; híradás- és műszertechnika termékek; rádiófelderítő és zavaróeszközök (elektronikai hadviselés); katonai gépjárművek; repülőtechnika, páncélos eszközök, híradóeszközök rakéták javítása.

Import-ellentételezési tevékenységben való részvétel

Gripen repülőgép ellentételezése; Gripen-fegyverzet ellentételezése; járművek beszerzésének ellentételezése; kommunikációs eszközök beszerzésének ellentételezése.

Az új eszközök fogadásához szükséges ipari kapacitások kiépítése

Gripen (400 óras karbantartás és azt követő munkák, berendezések javítása); kivonásra kerülő eszközök megsemmisítése; önkéntes (professzionális) haderőre való áttérés lehetőségei a szolgáltatás és ipar számára (outsourcing).

A védelmi ipar gazdaságossági kérdései

A védelmi ipar katonai és nem katonai

tevékenysége megfelelő arányának kialakítása a védelmi ipar korszerű működésének, gazdaságosságának egyik feltétele.

Milyen mértékben vehet részt a szolgáltatási és az ipari ágazat a haderő működtetésében?

A fejlődés iránya

A haderőn belül a harcoló erők összetevőinek növekednie, a nem harcoló összetevőknek csökkennie kell.

Jellemző új területek

Szolgáltatás: A hon- és rendvédelmi alakulatok, testületek működéséhez a háttérfeltételek biztosítása.

Az objektumok üzemeltetése (víz, villany, fűtés, állagmegóvás és fenntartás), őrzésvédelem, takarítás, élelmezés.

Ipari termelőtevékenység mellett:

Műszaki üzemeltetés és fenntartás, hibaelhárítás, időszakos karbantartás, tervezett javítás, sérülésszerű javítás, logisztikai ellátás, fejlesztés, engineering.

A katonai infrastruktúra és jóléti feltételek megteremtésével kapcsolatosan:

Műszaki és építőipari beruházás tervezés/kivitelezés; a NATO Biztonsági Beruházási Programokban való részvétel (NATO-finanszírozás).

A Magyar Köztársaság négy képességcsomag megvalósításában érdekelt:

1. Híradó és informatikai képességcsomag

Cél: a három új tagország bekapcsolása a NATO kommunikációs és informatikai rendszerébe.

2. Radar képességcsomag

A beruházás célja az új tagállamok bekapcsolódása a NATO légvédelmi rendszerébe, a három tervezett radarállomás üzembe helyezése.

3. Repülőtéri képességcsomag

Magyarországra érkező NATO-erők fogadási feltételének biztosítása, a három hazai repülőteret érintően.

4. Légi vezetési és irányítási rendszerek fejlesztése a NATO integrált légvédelmi rendszeréhez történő csatlakozáshoz.

A programok végrehajtása lehetőséget biztosít a magyar fejlesztőbázisok és a hadiipar tevékenységének fellendítésére.

Hosszú távú fejlődés mérföldköve

NATO AGS (Alliance Ground Surveillance – Szövetség a Földfelszín Megfigyelésére) rendszerben való részvétel.

A NATO az I. Öbölháborútól kezdve érdekelt AGS rendszer létrehozásában. 2002-ben a Prágai Csúcs beindította a folyamatot.

A fejlesztés fázisai:

- 2004-ig: koncepciómeghatározási tanulmányok (1,5 millió euró).
Jelenleg folyamatban vannak (a központi rendszer meghatározása 2004 elején megtörténik).
- 2004 végén: fejlesztési megbízás odaítélése (350 millió euró).
- 2007-ben: Beszerzési megbízás odaítélése (3,15 milliárd euró).
- 2010–2013: Rendszerbe állítás.

A rendszer életciklusa legalább 30 év.

A rendszer részei

Légi rendszer:

- személyzettel ellátott repülőgépek (5–10),
- személyzet nélküli repülőgépek.

Földi rendszer: mobil munkaállomások (35–40).

Kommunikációs és adatfeldolgozó rendszer.

Magyar részvétel

A magyar védelmi ipar a nemzeti részvételének megfelelően kaphat megrendeléseket.

Szakmai csoportok formálódtak, és keresik a lehetséges nemzeti résztvevőket.

NATO-alapú kutatás-fejlesztési együttműködés (TIPS/CTAS) csoport munkájában való részvétel. Az együttműködés lehetőséget biztosít egy új, magas színvonalú technológia átvételére, minőségi munka végzésére.

Magyar részről fogadóképességet biztosítanak a következő társaságok:

- HM Technológiai Hivatal
- HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyongazdálkodási Részvénnytársaság
- Dunai Repülőgépgyár Rt.
- HM Arzenál Rt.
- Videoton Rendszertechnika Kft.
- Videoton Mechlabor Kft.

Az együttműködés kapcsán a kiemelt kutatás-fejlesztési feladatok lehetőséget biztosítanak egyéb más intézmények bekapcsolódására, mint például: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Nemzetvédelmi Egyetem, egyéb katonai technológiával dolgozó gazdasági társaságok, mint a Híradástechnika Rt. stb.

Lehetséges együttműködés átfogja a teljes életciklus minden szakaszát: fejlesztés, gyártás, termék-támogatás.

Az együttműködés konkrét lehetőségei (nem teljes körű)

Programvégrehajtás:

igazgatás, rendszerfejlesztés, szoftverfejlesztés, fejlesztés és tervezés, integráció- és tesztprogram-támogatás.

Légi rendszer:

repülőgép (hordozószerkezet), rendszerintegráció, fedélzeti munkaállomások, adatfeldolgozás, műholdas kommunikáció, kommunikációs eszközök, IFF, szoftverfejlesztés.

Földi rendszer:

munkaállomások, adatfeldolgozás, kommunikációs eszközök, műholdas kommunikáció, járművek (hordozószerkezet), adatvonalak, szoftverfejlesztés.

Terméktámogatás:

oktatás, karbantartás, karbantartóhelyek működtetése, műszaki frissítés, termékkövetés, személyzetbiztosítás, állomásoztatás, szoftverfejlesztés.

Az ipari együttműködési csapat tagjainak kiválasztása az alábbi kritériumok szerint történik:

ár, határidő, műszaki lehetőségek, versenyképesség.

Összegzés

A védelmi ipar fejlődése az ismertettek alapján belátható időn belül megindul, erre biztosíték a folyamatban levő védelmi beruházások megindulása.

A NATO TIPS program biztosítja azokat a műszaki, technológiai fejlesztéseket, melyek alapjaivá válnak a magas szellemi tevékenységet igénylő kutatás-fejlesztés hatékony beindításának. Ez a program kialakíthat egy alkotó tudásbázist, mely bizonyos mértékben a húsz évvel ezelőtti elektronikai hadiipari kutatás-fejlesztési hatékonyságot képes utánozni.

A koncentrált technológiai transzfer helyreállítja, megteremti a magas szintű termelőháttérrel, -bázissal.

Mindezen háttérrel hatékonyan részt tudunk venni a különféle ellentételezési projekteknél.

A harmadik világban újra meg tudunk jelenni korszerű elektronikai rendszerekkel, alapozva az exportált rendszerek modernizálási feladataira, továbbá a kivitt katonai iparági megbecsülésünkre alapozott új eszközök, rendszerek kifejlesztésére, szállítására.

A magyar hadiipar újra jelentősen hozzájárulhat a nemzetgazdaság fejlődéséhez, az export-bevétel növeléséhez.

A GKM pályázatai a védelmi ipar támogatására*

– Győrfi Ferenc** –

A védelmi ipar napjainkban

Magyarországon napjainkban mintegy 60–100 közé tehető azon gazdasági társaságok száma, melyek a polgári tevékenységeik mellett haditechnikai termék gyártásával és/vagy a termékhez kapcsolódó szolgáltatás teljesítésével is foglalkoznak.

A speciális szakmakultúrákkal foglalkozó társaságok gazdálkodására jellemző, hogy a '90-es évek csődhulláma után helyzetük fokozatosan stabilizálódott, és a termelésben is – a nagymértékű visszaesés után – szerény növekedés jelentkezett. A '90-es évek változásait megelőző utolsó „békeévben”, 1988-ban még több mint 18 ezren dolgoztak a hadiiparban és 20,6 milliárdos árbevétel érték el. 1995-ben a létszám visszaesett mintegy 2500 főre, az árbevétel pedig 3,7 milliárd forintra. 1998-ban 1900 fő már 8,2 milliárdot termelt.

A 2001. évi értékesítés 14,4 milliárd forint volt, ebből 2,6 milliárd az exportárbevétel, a munkavállalók száma 2000 fő. A hadiipar eredményei, összehasonlítva a feldolgozóiparával (termelési értéke 11 396,8 milliárd forint, az exportértékesítés 6775 milliárd forint volt), igencsak szerénynek mondhatók.

2002-ben ismét visszaesés következett be mind a termelésnél, mind az exportértékesítésnél, bár a féléves adatok ismeretében úgy tűnt, a lassú ütemű fejlődés továbbra is folytatódik. Ugyanakkor az előző évihez képest több mint tízszeresére nőtt a fejlesztésekre fordított összeg (716 millió forint), és a foglalkoztatottak száma is emelkedett. 2002-ben az összes értékesítés 12,8 milliárd, az export 1,7 milliárd forint volt, a foglalkoztatottak száma közel 2100 fő.

2003-ban az értékesítés jelentősen növekedett, 17,6 milliárd, az export visszaesett 1 milliárd forintra, a foglalkoztatott-létszám 1750 főre csökkent, termék- vagy a gyártási technológia fejlesztésére 567 millió forintot fordítottak.

Az elmúlt évtizedben jelentős változás következett be a termékszerkezetben, a hadielektronika korábban vezető szerepét átvette a fegyver-, lőszer- és járműgyártás.

„Hadiipari technológia-korszerűsítő beruházások támogatása” fejezeti kezelésű előirányzat

A HTK kódjelű előirányzat elődje, a GYFA Gyártmányfejlesztési Forgóalap mintegy 30 esztendőn keresztül működött. Az állam e finanszírozási rendszerben valósította meg a haditechnikai eszközök műszaki fejlesztésének pénzellátását, melyhez a Pénzügyminisztérium biztosította a szükséges forrásokat. Az alapok megszűnése után a GYFA pénzügyminisztériumi engedéllyel letéti számlaként működött tovább a '90-es évek végéig. Jelenleg a HTK előirányzat a 3064/2000. (VII. 4.) Korm. határozat 6. pontjában megfogalmazott feltételek mellett működik. A Kormány a fenti határozatában hozzájárult ahhoz, hogy a Gazdasági Minisztérium a mindenkori költségvetésében tervezett forrásokból fejezeti kezelésű előirányzatot hozzon létre a hadiipari technológia-korszerűsítő beruházások támogatására pályázati formában.

A 2002 januárjában elfogadott GM–HM–KüM közös előterjesztésű, a Nemzetbiztonsági Kabinet részére, a hadiipar 15 éves fejlesztéséről készített koncepció erre a fejezeti kezelésű előirányzatra a költségvetésből közép-, illetve hosszú távon 0,1–1 milliárd forintos éves támogatást irányzott elő.

A fejezeti kezelésű előirányzat keretében működő pályázati rendszer közvetlen célja a jelentős, stratégiai érdekű hadiipari technológia-korszerűsítő beruházások támogatása, melyek eredményei hozzájárulnak az ország védelmi képességének növeléséhez, a NATO-tagságból eredő kötelezettségek és jogosultságok teljesítéséhez, illetve kiaknázásához és érvényesítéséhez, a szakterületi export, továbbá a foglalkoztatási képesség, valamint a hozzáadott érték jelentős bővülését szolgálják.

A hadiipari technológia-korszerűsítő beruházások támogatására létrehozott pályázati rendszer a védelmi ipari tevékenységben érdekelt magyarországi cégeket szólítja meg. A stratégiai érdekű hadiipari technológia-korszerűsítő beruházások támogatására létrehozott pályázatot a haditechnikai eszközök és szolgáltatások előállítását, illetve teljesítését szolgáló beruházásokhoz lehet benyújtani.

*A Védelmi beszerzések és minőségbiztosításuk című konferencián 2004. június 2-án elhangzott előadás szerkesztett változata.

**GKM vezető főtanácsos.

Pályázaton részt vehetnek mindazon, magyarországi székhelyű vállalkozások (a Magyar Köztársaság területén működő, cégbíróság által a cégnyilvántartásba bejegyzett jogi személyiséggel rendelkező vagy jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok, valamint egyéni vállalkozói igazolvánnyal rendelkező egyéni vállalkozók), amelyek hadiipari technológia-korszerűsítő beruházásukat és annak működtetését Magyarországon végzik. Értelemszerűen nem pályázhatnak azok a személyek (szervezetek), akik a pályázat kiírásában, értékelésében és elbírálásában részt vesznek.

A támogatás formája vissza nem térítendő támogatás, a pályázatok évenként kerülnek kiírásra. A pályázatok bírálatát és értékelését Szakmai Bizottság végzi, melyben az elnöki tiszttel a tárca hadiipart felügyelő szakterületi osztályának vezetője látja el. A Bizottságban szakértők képviselik a GKM ellentételezési, jogi, közgazdasági és védelemkoordinációs szakterületeit, továbbá a honvédelmi, a belügyi tárcát és a nemzeti kutatást felügyelő hivatalt. A Bizottság javaslata alapján a támogatandók köréről és a támogatás mértékéről a gazdasági és közlekedési miniszter dönt. A nyertes pályázókkal a tárca úgynevezett támogatási szerződést köt.

Jelenleg a 2001–2003. közötti pályázatok kezelése történik, a 2004. évi pályázat előkészületi fázisban van:

- 2001-ben: szerződéskötés 5 pályázóval, összeg 81 millió Ft,
- 2002-ben: szerződéskötés 4 pályázóval, összeg 90,235 millió Ft,
- 2003-ban: szerződéskötés 4 pályázóval, összeg 78,749 millió Ft.

A 2004. évi költségvetési törvényben a HTK-4 pályázati rendszer indítására 58 millió forint áll rendelkezésünkre. Ez a legkisebb támogatási összeg a HTK-pályázatok történetében. Az igényelt támogatás jelentős csökkentése azzal a veszéllyel jár, hogy a védelmi ipari tevékenységben érintett hazai cégek lemaradása a NATO-országok szakmai területéhez képest tovább növekedik. A korszerűtlen technológia gátolja a cégeket abban, hogy a hazai felhasználói tendereken sikerrel vegyenek részt. A hazai referenciák elmaradása pedig, megítélésünk szerint, az exportpiacok elvesztéséhez vezet.

Egyéb GKM-pályázatok

A GKM 2004-ben eddig közel 40 pályázatot hirdetett meg. A pályázatokról részletes információk találhatóak a GKM honlapján (www.gkm.hu), a 06-40-630-530 telefonszámon elérhető ügyfél-

szolgálaton, valamint a pályázatkezelőknél (pl. Magyar Vállalkozásfejlesztési Kht.). A pályázatok teljes dokumentációja elérhető elektronikus formában a GKM-honlapon, valamint nyomtatott formában a pályázatkezelőknél.

A továbbiakban a GKM által felügyelt Gazdasági Versenyképesség Operatív Programot (GVOP) mutatnám be, mely négy területen támogat gazdaságfejlesztési tevékenységet:

- beruházásösztönzés,
- kis- és közepes méretű vállalkozások fejlesztése,
- kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenység,
- információs társadalom és gazdaság fejlesztése.

A GVOP a Nemzeti Fejlesztési Terv egyik fő célkitűzését, a gazdasági versenyképesség megvalósítását hivatott elősegíteni. A programok forrása a hazai költségvetési támogatások mellett az EU úgynevezett Strukturális Alapjai.

A hadiipari tevékenységet végző hazai vállalkozások kapcsolódhatnak a GKM által működtetett támogatási programokhoz, elsősorban a GVOP KKV-fejlesztést támogató pályázat körében találnak számukra kedvező feltételű pályázatokat, például:

GVOP 2004-2.1.1

Címe: Kis- és középvállalkozások műszaki-technikai háttére fejlesztésének támogatása.

Célja: piaci pozíciók, versenyképesség javítása, technológiai, infrastrukturális korszerűsítés, innovatív képesség növelése.

GVOP 2004-2.1.2

Címe: Kis- és középvállalkozások részére korszerű menedzsmentrendszerek és technikák támogatása.

Célja: minőség tudatos vállalatirányítás megvalósítása, minőségi szemlélet erősítése, NATO-beszállítói követelményeknek való megfelelés kialakítása, információvédelmi irányítási rendszerek bevezetése.

GVOP 2004-2.1.3

Címe: Kis- és középvállalkozások közötti együttműködés szervezésének támogatása.

Célja: a KKV-k versenyhátrányának csökkentése, a KKV-k közötti összefogásban lévő előnyök kihasználása, ágazati vagy szakmai szerveződésű vállalati együttműködések kialakítása, együttműködő vállalkozások által megvalósítandó közös projektek kialakítása.

Jövőkép

A hadiipari tevékenységet folytató vállalkozások további sorsát, talpon maradásukat befolyásolja a hazai felhasználók, elsősorban a Magyar Honvédség megrendeléseinek alakulása, az ország NATO- és EU-tagságából adódó lehetőségek kihasználása, a cégek nemzetközi folyamatokba való bekapcsolódási képességének kedvező változása.

Fontos kormányzati feladat a társaságok munkájának segítése, a jelenleg meglévő pályázati rendszerek további működtetése, a rendelkezésre álló források folyamatos növelése. Ugyancsak kormányzati feladat a hadiipari tevékenység jogi hátterének biztosítása.

A társaságok mostani tulajdonosi összetételére jellemző, hogy a korábbi állami tulajdon visszaszorult, és helyét a hazai magántőke foglalta el.

A külföldi tőke megjelenése jelenleg nem számottevő, várhatóan a haditechnikai termékek gyártását szabályozó jogszabály hatálybalépése pozitív elmozdulást eredményez ezen a szakmai területen.

Ugyancsak kedvező hatás várható a nagyobb volumenű haditechnikai beszerzésekhez (például a Gripen-beszerzés, URH rádió- vagy a gépjármű-program) kapcsolódó ellentételezéstől, mivel a külföldi tendernyertesek vállalásaikat részben haditechnikai befektetésekkel is teljesíthetik.

A haderőreform befejezése meghatározó befolyással bír a haditechnikai fejlesztésekre és beszerzésekre, és ezáltal a hazai hadiipari vállalkozásokra. A tervezhető beszerzések, az igények ismerete kedvezően hatnak a vállalkozásokra, a várható biztos piac növeli a gazdasági-pénzügyi stabilitásukat.

Odaítélték az első EU-pénzeket

A kis- és közepes vállalkozások a kedvezményezettek

A miniszterelnök tegnap átadta a támogató leveleket az EU-pályázatok első 12 győztes pályázójának, akik a gazdasági versenyképesség operatív program (gvop) keretében összesen 178,4 millió forint támogatást nyertek együttesen 3762,6 millió forintnyi fejlesztés megvalósításához.

Magyarország elindult az EU felé, mostantól az életünk természetes része lesz az, hogy a pályázatokkal uniós forrásokat nyerünk el – hangoztatta az első sikeres pályázatoknak rendezett ünnepségen a kormányfő. A szintén jelen lévő Csillag István gazdasági miniszter arra hívta fel a figyelmet, hogy hazánk az első a tíz most csatlakozott ország között, amely élni tud a belépéstől kezdve megnyílt uniós támogatások felhasználásának lehetőségével.

NATO-kompatibilis beszállító

Ahhoz, hogy laktanyákban információtechnológiai fejlesztések során beszállítóként megjelen-

hessünk, a jövőben szükségünk lesz az **AQAP 110 NATO-követelményeknek megfelelő minőségirányítási rendszerre** – tájékoztatta projektjükről lapunkat Hunyadi Sándor, a debreceni Hunyadi Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. ügyvezető igazgatója. Ez a rendszer az ISO 9001-re, illetve 9002-re épül. Az utóbbi megszervezéséhez korábban már kaptak támogatást. Mivel az AQAP 110-et nem ennek meghosszabbításaként értelmezik, jogosultak voltak a támogatásra.

A cég tevékenységének jelentős részét lefedi a Magyar Honvédség informatikai-technológiai fejlesztése, bár az elmúlt évben a megszorítások miatt sajnálatos módon épp ezt fogták vissza a hadseregnek – mondta a cégvezető. Egyéb pályázási tapasztalattal is rendelkeznek, ezért a pályázati anyag elkészítéséhez most nem is vettek igénybe külső segítséget. A kifizetésekre – eddigi tapasztalataik alapján – 1–3 hónapos csúszást bekalkuláltak. (VG)

Újsághír: (Világgazdaság 2004. május 14.)

Védelmi beszerzések és minőségbiztosításuk*

– Gyömbér József** –

A Hivatal szerepköre

Hivatalunk alaprendeltetése szerinti egyik feladata a haditechnikai eszközök beszerzése. A korábbi elvek szerint a bruttó 50 millió forint, az új koncepció értelmében minden bruttó 2,0 millió

forint értékhatár fölötti áru és szolgáltatás beszerzése a tárcán belül. Ez alól kivételt képeznek az ingatlan- és infrastrukturális beszerzések.

Másik nagy feladatunk a NATO biztonsági beruházási programban való részvétel koordinálása,

* A Magyar Minőség Társaság június 2-i rendezvényén elhangzott előadás szerkesztett változata.

** Mk. ezredes, HM BBBH beszerzési igazgató.

irányítása, ezen beruházásokon belül megvalósuló projektek kezelése.

Fontos tevékenységi terület, főként a nemzetközi katonai szerepvállalás bővülése következtében, a katonai vám- és határforgalmi feladatok végzése.

A katonai beszerzések realizálásának fontos alapot teremt, hogy a Kormány a korábbi években a GDP %-ában rögzítette a honvédelmi tárca évenkénti költségvetési támogatását.

Nézzük, milyen pénzügyi lehetőségek adódhatnak majd ebből a háttértámogatásból. A kezdő évben (2001) 261 milliárd forint volt a honvédelmi tárca költségvetése, amely akkor 1,58 százalékos GDP-arányt tükrözött. 2006-ra várhatóan 387 milliárd forint körül alakul, amely nominál értékben mintegy 120 milliárd forinttal nagyobb összeget jelent, 1,81 százalékos GDP-arány mellett.

Ez megfelelő biztonságot nyújt a katonai beszerzések terén. A beszerzési tervek összeállításakor nagyon lényeges, hogy tisztában legyünk ezekkel a számokkal, amelyek mögött a mindenkori Kormány és az Országgyűlés elvárása húzódik meg. A védelmi költségvetésből azonban csak kisebb hányad fordítható a fejlesztési célú beszerzésekre. Ennek alakulása a 2004. évre tervezett 50,82 milliárd forint értékről növekvő tendenciát mutat, és 2007. évre megközelíti a 100 milliárd forintot.

Mint a bevezetőben is szerepel, a tárca beszerzéseinek jelentős hányadát a HM Beszerzési és Biztonsági Beruházási Hivatal, ezen belül a Beszerzési Igazgatóság bonyolítja le. A feladatra szervezetszerűen összesen 56 fő került alkalmazásra. A beszerzőtevékenységet jól jellemzi, hogy a 2003. évben 298 megbízás érkezett. A lefolytatott eljárások száma 276 volt. A megkötött és lebonyolított szerződések értéke (fejlesztés és fenntartás együttesen) elérte a 61 milliárd forintot.

A beszerzési ügyletekhez kapcsolódóan 2003-ban különböző tárgyalások, különböző termék- és tevékenységbemutatók, delegációk fogadása során mintegy 7000-en fordultak meg a Hivatalban.

A haderőfejlesztés megvalósítását célzó legfontosabb beszerzési programok közé a Gépjármű-beszerzési Program, az URH-rádióberendezések beszerzése, a JAS-39 Gripen harcászati repülőgépek bérlete, a MIG-29-es vadászpilóta nélküli repülőgépek üzemidejének meghosszabbítása, valamint a vegyvédelmi képességeink fejlesztése tartozott és folytatódik napjainkban is.

A mintegy 15 év futamidőre tervezett Gépjármű-beszerzési Program keretében 2003–2004-ben 532 gépjármű beszállítását várjuk. Első

lépésként főleg különböző teherbírású terepjáró gépjárművek, terepjáró személygépjárművek és személyszállító buszok beszerzésére került sor.

A katonai képességek fontos eleme a híradó-informatikai fejlesztés, melynek kezdeti lépéseként harcászati URH-rádiók beszerzése valósul meg 2003-tól 2013-ig terjedő időintervallumban. A beszerzés eredményeként mintegy 9300 darab, három nagy típuscsaládba tartozó stabil, mobil és telepíthető rádiókészülékek hadrendbe állítása válik lehetővé. A teljes költségkihatás megközelíti a 36 milliárd forintot. Gazdasági szempontból lényeges, hogy a szállító Kongsberg D.C. AS. 180 százalékot felölő ellentételezést vállalt.

A Gripen vadászpilóta nélküli program néhány adata: összesen 14 gép bérleti szerződéséről van szó, amelyek rendszeresítése 2006-ban kezdődik meg.

A légierő képességeinek szinten tartása céljából kiemelt feladat a MIG-29 típusú vadászpilóta nélküli repülőgépek üzemidő-hosszabbításának megoldása. A tárca tervei szerint ezek a repülőgépek 2009-ig lesznek rendszerben. 2006-ban állnak hadrendbe az első Gripenek, így az orosz gyártmányú gépek kiváltására várhatóan 2009-ben kerülhet sor. Ahhoz azonban, hogy ezek a gépek 2009-ig a rendszerben maradhassanak, többek között 800-ról 1100 repült órára kell emelni a használatosságukat, egyben áttérve az állapot szerinti üzemeltetésre. Ez azt jelenti, hogy a mindenkori állapot határozza majd meg a gépek üzemeltethetőségét, nem pedig a repült óra és a naptári idő.

A Prágai Csúcson több, a honvédség képességeinek fejlesztésével kapcsolatos felajánlásra került sor. Ebbe a körbe tartozik a terrorveszély növekedése miatt az egyéni vegyvédelmi felszerelések, mentesítőeszközök és -berendezések fejlesztése, korszerű felszerelések beszerzése.

Az egyéb beszerzési programok közül megemlíteném a különböző repülőeszközök rendszerben tartásához, így az AN-26-os, a JAK-52-es repülőgépek, a MI-17-es, a MI-8-as helikopterek üzemben tartásához szükséges beszerzéseket.

Ezeket kívül olyan harcászati szimulátorokat szükséges beszerezni, amelyek olcsóbbá, hatékonyabbá teszik a kiképzést.

A katonai beszerzések realizálása szempontjából is meghatározó a jogszabályi környezet. Mint ismert, 2004. április 30-ig a közbeszerzésekről szóló 1995. évi XL. törvény volt az alap. Ehhez kapcsolódott a katonai beszerzések sajátos szabályait tartalmazó kormányrendelet és a tárca beszerzési rendjét szabályzó miniszteri utasítás. 2004. május 1-jétől az uniós jogharmonizációnak teljes egészében megfelelő, 2003. évi CXXIX. törvény lépett hatályba. Az új törvény maga után vonta a beszerzéseket szabályzó teljes joganyag-halmaz átdolgozását és a beszerzési koncepció

bizonyos értelmű felülvizsgálatát. Ennek alapján kerül átdolgozásra a haditechnikai eszközök beszerzését szabályzó kormányrendelet, és kerül kibocsátásra a tárca beszerzési rendjét szabályzó új miniszteri utasítás.

Eddigi tapasztalatok

A Hivatal által végzett közbeszerzések gyakorlatának egyik fontos tapasztalata, hogy a jogszabályi háttér egyre mélyebb megismerésével fokozatosan javult a beszerzési tevékenység okmány-fegyelme és a lebonyolítás gyakorlata. Ennek ellenére visszatérő jelenség, hogy az ajánlattevők hiányosan vagy nem az előírt tartalommal szolgáltatják azokat a nyilatkozatokat és hatósági igazolásokat, amelyeknek bizonyítaniuk kellene, hogy az adott jelentkező vagy ajánlattevő jogszerűen vesz részt közbeszerzési eljárásban, vele szemben kizáró ok nem áll fenn. Még gyakrabban, hogy hiányosan vagy nem az előírt tartalommal szolgáltatják azokat az adatokat, tényeket és okmányokat, amelyek alapján az adott jelentkező vagy ajánlattevő pénzügyi, gazdasági és műszaki alkalmassága megítélhető.

További problémát vet fel, hogy az ajánlattevő kifejezetten vagy rejtetten többváltozatú ajánlatokat tesz, az ajánlatkérő tiltása ellenére. Az sem ritka, hogy az ajánlattevő opciós ajánlatot tesz, miközben az ajánlatkérő ezt nem kérte, vagy kifejezetten tiltotta. Előfordult, hogy az ajánlattevő jogszabályba ütköző túlvállalást tett, amely sértette a versenysemlegességet. Gyakran nem egyértelmű az ajánlattevő ellenszolgáltatásra vonatkozó igénye, illetve az árajánlatát nem a kiírás követelményei szerint adja meg, vagy az ajánlattevő az ajánlatkérő nem minden követelményére ad választ, illetve vállalást, vagyis vállálása hiányos.

Külföldi ajánlattevők esetében nem ritka, hogy az ajánlat (vagy a jelentkezés) idegen nyelvű

okmányokat tartalmaz, magyar fordítás nélkül, pedig a beszerzési eljárás előírt nyelve a magyar. A fenti jelenségek ismétlődést mutatnak, ezen a téren önmagában a jogszabályok változása nem jár számottevő javulással.

További feladatok

A megváltozott jogszabályi környezetben az átállás megvalósításával egyidejűleg kell folytatni a haderőfejlesztést célzó beszerzéseket, melynek 2004. évre tervezett legfontosabb feladatai az alábbiak.

A gépjárműprogram keretében realizálódó, terepjáró képességgel bíró gépjármű beszerzése bruttó 4,2 milliárd forint értékben. Az URH-rádió beszerzés folytatása mintegy 2 milliárd forint, híradó-informatikai eszközök fejlesztése 6,1 milliárd forint nagyságrendben. Gripen vadászpilóta bérletére bruttó 15 milliárd forintot, a MIG-29 típusú vadászpilóta gépek javítására, alkatrészek beszerzésére pedig durván 6 milliárd forintot fordítunk. A különböző repülőeszközök üzemben tartására 2 milliárd forint, a vegyvédelmi felszerelés beszerzésére, illetve e képesség megteremtésére 3,8 milliárd forint szerepel a tervekben.

A megváltozott jogszabályi környezet eredményeként bonyolultabbá válik a beszerzések eljárási rendje. A törvényben megfogalmazott versenysemlegesség és esélyegyenlőség hatékonyabb érvényesítésére való törekvés a beszerzési eljárások átfutási idejének növekedését eredményezte.

A katonai beszerzések szabályozásában új jogorvoslati rend jelent meg, amely elsősorban a felek megegyezésére alapoz. A beszerzési funkciók szétválasztása a beszerző szervezetekre háruló feladatok számának jelentős mértékű növekedéséhez vezetett. Ebből eredően a megváltozott leterheltséget csak a szervezet módosításával, szervezeti racionalizálással lehet kezelni.

Kockázati tényezők kezelése a hadfelszerelések szállítóinál és beszerzőinél*

– Mikula László** –

Napjainkban nemcsak a hétköznapi kommunikációban, hanem a természettudományokon alapuló szakirodalmakban is egyre gyakrabban találkozunk a **kockázat** kifejezéssel, és úgy érezzük, mintha kezdene valamilyen gyűjtőfogalomként alakulni. Nem lehet igazából megítélni, hogy ez a

tendencia helyes vagy nem, egy biztos: kezd olyan fogalomként alakulni, amely mindig valamilyen előnytelen helyzetet jellemez, tehát negatívan ítéli meg az adott helyzetet. Az Európai Unió és a NATO is komoly figyelmet szentel ennek a fogalomkörnek, pl.: a jogharmonizált munkavédelmi

* A Magyar Minőség Társaság június 2-i rendezvényén elhangzott előadás szerkesztett változata.

** Mk. ezredes, HM Technológiai Hivatal főigazgató, minőségbiztosítási és szabványosítási helyettes.

törvény előírja a munkáltató számára a munkahelyi kockázatok menedzselését, vagy a NATO STANAG-4107 alapú beszerzésekben kockázatcentrikus feltételeket fogalmaznak meg. Mind a két oldalról jelentkező követelményrendszerrel az a probléma, hogy kijelölték a vizsgálat, elemzés területeit (pl.: a NATO megfogalmazta a minőségbiztosítási kockázatok fajtáit, az EU előírta a munkahelyeken keletkező kockázatok féleségét), de nem határozták meg meg, hogy ezek értékelése után milyen tevékenységet kell elvégezni a kockázatok adott keretek között tartásához. Ebből adódóan megindult egyfajta kutatómunka, amelynek tárgya a kockázatok mérhetőségének megállapítása és egy olyan matematikai algoritmus kidolgozása, amely a különböző területeken keletkező kockázatok eredőjét megállapítja és mellérendeli azokat a tevékenységeket, amelyek hatással vannak a jelen lévő kockázatok mértékére.

Néhány gondolat a kockázatról

Az ember elég korán felismerte, hogy veszteségeit a legjobban úgy tudja csökkenteni, ha a lehetséges cselekvési változatokat a kiválasztásukat megelőzően elemzi, először olyan szempontból, hogy milyen káros következménnyel járhatnak és ennek a bekövetkezésnek mekkora a valószínűsége, másodszor pedig, hogy mekkora lesz a bekövetkezendő kár. Erre alapozva a mennyiségi kockázatnak három definíciója létezik (Vlek-Stalen szerint, 1980):

1. A kockázat = a veszteség valószínűsége;
2. A kockázat = a veszteség nagysága (utilitása);
3. A kockázat = a veszteség valószínűségének és a nagyságának a szorzata.

Tehát: ha egy termék előállításával kapcsolatos mennyiségi kockázatok akarom meghatározni, bármely definíciót is vizsgálom, ismernem kell a termék előállításával kapcsolatosan károsan ható tényezők körét és a kár bekövetkezésének valószínűségét. A károsan ható (vagy más szóval kockázati) tényezők körét a jól bevált EMBER-GÉP-KÖRNYEZET kapcsolatrendszeren keresztül vizsgálom, ahol az EMBER a termék-előállítás folyamatának humán tényezője, a GÉP maga a termék és a KÖRNYEZET a termék-előállítás hardver eleme.

A fenti elméleti eszmefuttatás kapcsán fel lehet tenni a kérdést, mi a céloom a felvázolt gondolatokkal?

Az utóbbi időben több olyan publikációt jelentettem meg és PhD-disszertációmban is elemeztem, hogy egy hadfelszerelési eszköz beszerzésekor milyen minőségbiztosítási kockázatok vannak jelen, és milyen tevékenység származik az

eredő kockázat meghatározásából annak érdekében, hogy a hadfelszerelési eszköz a Magyar Honvédség számára megfelelő legyen. Természetesen az általam lefolytatott elemzések és számítási technikák hadfelszerelési eszköz beszerzésére vonatkoznak, amelynek van egy sor, a jelenlegi témától eltérő sajátossága. Úgy gondolom azonban, hogy a termékeket előállító cégek hasznosíthatják a minőségbiztosítási kockázatok menedzselésének általam kidolgozott módszerét beszállítóik vagy alvállalkozóik megítélésében. Jelen esetben a megítélés nagyon fontos, mert azt jelenti, hogy milyen tartalmú és mélységű ellenőrzéseket, vizsgálatokat, méréseket stb. szükséges a beszállítóiknál vagy alvállalkozóiknál lefolytatni, ahhoz, hogy folyamatosan megfelelő alapanyagot, alkatrészt vagy félkész terméket kapjanak.

A kockázatmenedzselés módszere

Javaslatom tehát **három** részből áll:

- megadni a beszállítók vagy alvállalkozók azon kockázati tényezőit, amelyek hatással vannak a szállított termék gyártására;
- megadni azt a módszert, amelynek segítségével a különböző kockázati tényezőkkel matematikai műveletek végezhetőek;
- megadni azt az eseménysort, amely a fenti két pont menedzseléséhez szükséges.

Az **első pontra** adott válaszhoz javaslom a NATO-terminológiát elfogadni, amelynek elemei:

- technológiai kockázat;
- műszaki kockázat;
- üzleti, kereskedelmi, értékesítési kockázatok;
- minőségirányításirendszer-kockázat.

A *technológiai kockázathoz* tartoznak mindazok a bizonytalanságok, amelyek az adott alap- vagy félkész termékek gyártásának műszaki folyamatait és humán követelményeit jellemzik.

A *műszaki kockázatok* az alap- és félkész termékek gyártásához szükséges hardver elemek bizonytalansága jellemzi.

Az *üzleti, a kereskedelmi és az értékesítési kockázatok* az alap- és félkész termékek gyártására ható döntési mechanizmusok, piaci és marketing-pozíciók és a pénzügyi stabilitás bizonytalansága jellemzi.

A *minőségirányításirendszer-kockázatok* az alap- és félkész termékek gyártására ható minőségirányítási rendszerszabványnak való megfelelés bizonytalansága jellemzi.

A **második pontnak** való megfeleléshez javaslom alkalmazni a kockázati listákat.

A lista-ba foglalt állítások a követelmények teljesülésére és a következmények minősítésére vonatkoznak. Gyors módszer a rangsorolásra, és homogenizált állítások kidolgozása esetén jól használhatók. Az állításokra adott „osztályzatok” közvetlen összegezése (vagy az állítások súlyozását is alkalmazó összegezés) a leggyorsabb eljárás. A kockázati listák felépítésénél a PATTERN elvet (Planning Assistance Through Technical Evaluation of Relevance Numbers – tervezési segédlet a minősítő osztályzatok műszaki kiértékelésével) alkalmazzuk az áttekinthetőség érdekében, amely szintekre bontja a folyamatokat, így a sorozatos, egymásra épülő kiértékelés szolgáltatja a végső minősítést.

Az egyes állításokra adott „osztályzatok” alapulhatnak a mércéül használt objektív naturális mutatókon, pl. kockázat szintje, kár értéke stb. A kockázati mutató rangsorolására használható egy empirikus kockázati skála. Pl.:

- | | | |
|--------------------------------------|------------------------|------|
| <div style="font-size: 3em;">}</div> | – alacsony kockázat | (1); |
| | – elfogadható kockázat | (2); |
| | – közepes kockázat | (3); |
| | – jelentős kockázat | (4); |
| | – kritikus kockázat | (5). |

A fentről lefele mutató nyíl iránya határozza meg a kockázatok növekvő súlyosságát. Tehát az „alacsony kockázat” (1) a legenyhébb, mondhatni elhanyagolható mértékű kockázati faktor, a „kritikus kockázat” (5) a legsúlyosabb, azaz kezelhetetlen mértékű kockázati faktor. Az állítások határainak megállapítását gyakorlati tapasztalatok figyelembevételével kell elvégezni, vagy matematikai módszer alkalmazásánál az optimális rétegzés eredményeit szükséges hasznosítani. Természetesen mód van a két megközelítés összekapcsolására is.

A számszerű megközelítés azonban nem oldja fel azt a hátrányt, hogy az említett eljárás bizonyos mértékig szubjektív, mivel a megítélés a szakértők személyes véleményét is tartalmazza. Vannak műszaki ítélőképességet igénylő kérdések is, pl. a berendezések várható élettartama, a műszaki fejlődés várható eredményei, a biztonsági követelmények várható fejleményei, a valós folyamatokat legjobban megközelítő modell megválasztása.

A kockázati listák alkalmazásánál az állítások időfüggő jellemzők, azaz egy adott időpillanatban tett megállapítások nem alkalmazhatók automatikusan egy másik időpillanatra. Pl.: a tudomány t_1 időpontban biztosított lehetőségei, törvényszerűségei nem biztos, hogy fenntartás nélkül alkalmazhatók t_2 időpontban ($t_2 > t_1$ feltétel mellett). Ezért a kockázati listák adatai fel-

használhatók egy későbbi beszerzés alapadataként, azonban az aktuális auditálásokat el kell végezni.

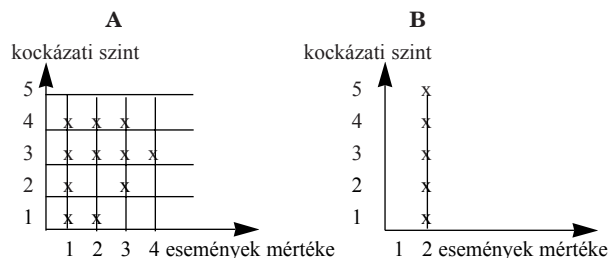
A legnehezebb az ítélőképesség hibáit ellensúlyozni. A tévedés és a figyelmetlenség kockázatát a megítélés módszereivel lehet leginkább csökkenteni: csoportmunka, független ellenőrzés és bírálat, nyílt viták stb. Megoldásra váró kérdés, hogy hogyan lehet értékelni a nagy mennyiségű, sokfajta állítás együttes hatásának eredőjét. A megoldáshoz az adatok előzetes rendezését, szelektálását és homogenizálását kell elvégezni.

Ahhoz, hogy a sokfajta eseményt lineárisan össze lehessen mérni, a jellemzők súlyosságának (mértékének) egyformának kell lennie, így egy-egy esemény azonos fontosságú és jól mérhető skaláris mennyiség lesz. Ezt az elvet az 1. ábrán szemléltetem:

Az „A” rész azt az esetet szemlélteti, amikor az események (állítások) mértéke (fontossága) különböző (mérőszámuk, pl.: 1–4). Ebben az esetben a 1. ábra „A” része a kockázati szintek eloszlását (x) az események mértékének függvényében mutatja. A kockázati szintek szórását és eredőjének meghatározását az események bekövetkezésének valószínűsége és a kockázati szintek eloszlásának törvényszerűsége alapján kell meghatározni.

A „B” rész mutatja az általam képviselt elvet, vagyis az események (állítások) mértéke (fontossága) közel azonos (mérőszáma pl.: 2), szimmetrikus eloszlású, így a kockázati szintek (x) egy egyenesen helyezkednek el, tehát skaláris mennyiségeik számtani középértéke kifejezi az eredő kockázatot.

A beszállítók és alvállalkozók értékelésénél ezt az elvet helyesen kell alkalmazni, mert ha az audit során a kockázati listákat bővíteni szükséges, akkor az új események (állítások) azonosításakor fontosságuk (mértékük) megállapítása az auditor feladata.



1. ábra: Az események (állítások) mértékének (fontosságának) homogenizálása

A **harmadik pontra** legnehezebb a válasz. Az előző két pont alapján beazonosítottuk a kockázatokot, és van módszerünk, amelynek segítségével viszonyszámokat kaphatunk az 1–5 kockázati

mutató tartományában. A feladat, hogy e tartományon belül, minél kisebb osztásközökre, a lehető legrészletesebben hozzárendeljünk olyan cselekvéssorozatot, amely összhangban van a kockázati mutató nagyságával

A cselekvéssorozat meghatározása

Mivel a kockázati listákon felvett állítások azonos súlyosságúak, ezért az 1–5 terjedő kockázati mutató-eloszlás szimmetrikus, így szakmai tapasztalatra alapozva meghatározhatjuk azt a cselekvéssorozatot (pl.: ellenőrzés, vizsgálat, mérés stb.), amelyet feltétlen szükséges végrehajtani ahhoz, hogy a termék megfeleljen a megrendelőnek.

1–2 kockázati szint – alacsony kockázat – a fővállalkozó elfogadja a beszállító vagy alvállalkozó termékéről a Megfelelőségi Nyilatkozatot és a csatolt vizsgálati jegyzőkönyveket. Évenként egy felügyeleti auditot hajt végre.

2–3 kockázati szint – közepes kockázat – a fővállalkozó elfogadja a beszállító vagy alvállalkozó termékéről a Megfelelőségi Nyilatkozatot és a csatolt vizsgálati jegyzőkönyveket. A szállítások volumenének 20%-ánál független vagy saját laboratóriumában termékvizsgálatot végeztet. Folyamatos szállítás esetén évenként két felügyeleti auditot hajt végre.

3–4 kockázati szint – súlyos kockázat – a fővállalkozó elfogadja a beszállító vagy alvállalkozó termékéről a Megfelelőségi Nyilatkozatot és a csatolt vizsgálati jegyzőkönyveket. A szállítások volumenének 70%-ánál független vagy saját laboratóriumában termékvizsgálatot végeztet. Folyamatos szállítás esetén évenként három felügyeleti auditot hajt végre.

4–5 kockázati szint – elfogadhatatlan kockázat – a fővállalkozó nem fogadja el a további szállításokat, szerződést bont. Ha csak egyedüli beszállító vagy alvállalkozó a piacon, akkor elfogadja a beszállító vagy alvállalkozó termékéről a Megfelelőségi Nyilatkozatot, de a csatolt vizsgálati jegyzőkönyveket ellenjegyezteti állandó képviselőjével. Folyamatos termék- és rendszerauditokat hajt végre.

A fent felvázolt gondolatok alkalmazhatósága már bizonyítást nyert a katonai minőségbiztosítás területén, és mivel az ISO minőségirányítási rendszerszabványok eredetüket tekintve is katonai vonatkozásúak (MIL-szabványok), ezért úgy gondolom, hogy a katonai minőségbiztosítás gyakorlatából vett szigorúság és szabályozottság segítséget nyújthat azoknak a fővállalkozóknak, akik termékük előállításához beszállítókat vagy alvállalkozókat kénytelenek igénybe venni.



A NATO AQAP 2000-es normatív dokumentumsorozat bevezetésének helyzete, alkalmazásának új vonásai*

– Gyöngyösi Ferenc** –

BEVEZETÉS

A NATO egyik legjellemzőbb minőségbiztosítási alapelve, hogy ahol lehetséges, nemzetközi szabványokat kell alkalmazni a beszerzés folyamataiban. Természetesen ez nem minden beszerzés esetében elegendő. Ezekre az esetekre a NATO minőségbiztosítási szervezete kidolgozza azokat a szigorító követelményeket, amelyek előírásával és betartatásával biztosítható a védelmi erők logisztikai folyamataiba bekerülésre tervezett, beszerzett, majd alkalmazott hadfelszerelési anyagok (hadianyagok és haditechnikai eszközök), szolgáltatások a hatályos jogi szabályozásoknak és a normatív dokumentumoknak megfelelő minősége és megbízhatósága, az élet és vagyonbiztonság, valamint a ráfordítások és a teljesítés összhangja.

Ezen alapelveket figyelembe véve kerülnek kiadásra a NATO AQAP (Szövetséges Minőségbiztosítási Kiadványok) normatív dokumentumok. Az ISO 9000:2000-es sorozatú szabványok érvénybelépésével egy időben természetes igényként jelentkezett a NATO AQAP 100-as sorozat továbbfejlesztésével a 2000-es sorozat kidolgozása.

Az érdemi kidolgozómunka a NATO-ban csak 2000. december 15-e után, az ISO 9000:2000-es szabványsorozat érvénybelépésétől kezdődött meg, bár korábban is foglalkozott az illetékes NATO-szakszabványbizottság a kérdéssel. Folyamatosan figyelemmel kísérte az ISO 9000:2000-es szabványsorozat kidolgozását, és kialakította az alapelveit az AQAP 2000-es sorozat kifejlesztésére. További késedelmet jelentett, hogy ebben az időszakban a takarékosági szempontok miatt

* A Magyar Minőség Társaság június 2-i rendezvényén elhangzott előadás szerkesztett változata.

** Mk. őrnagy, osztályvezető-helyettes, HM Technológiai Hivatal Rendszertanúsító osztály.

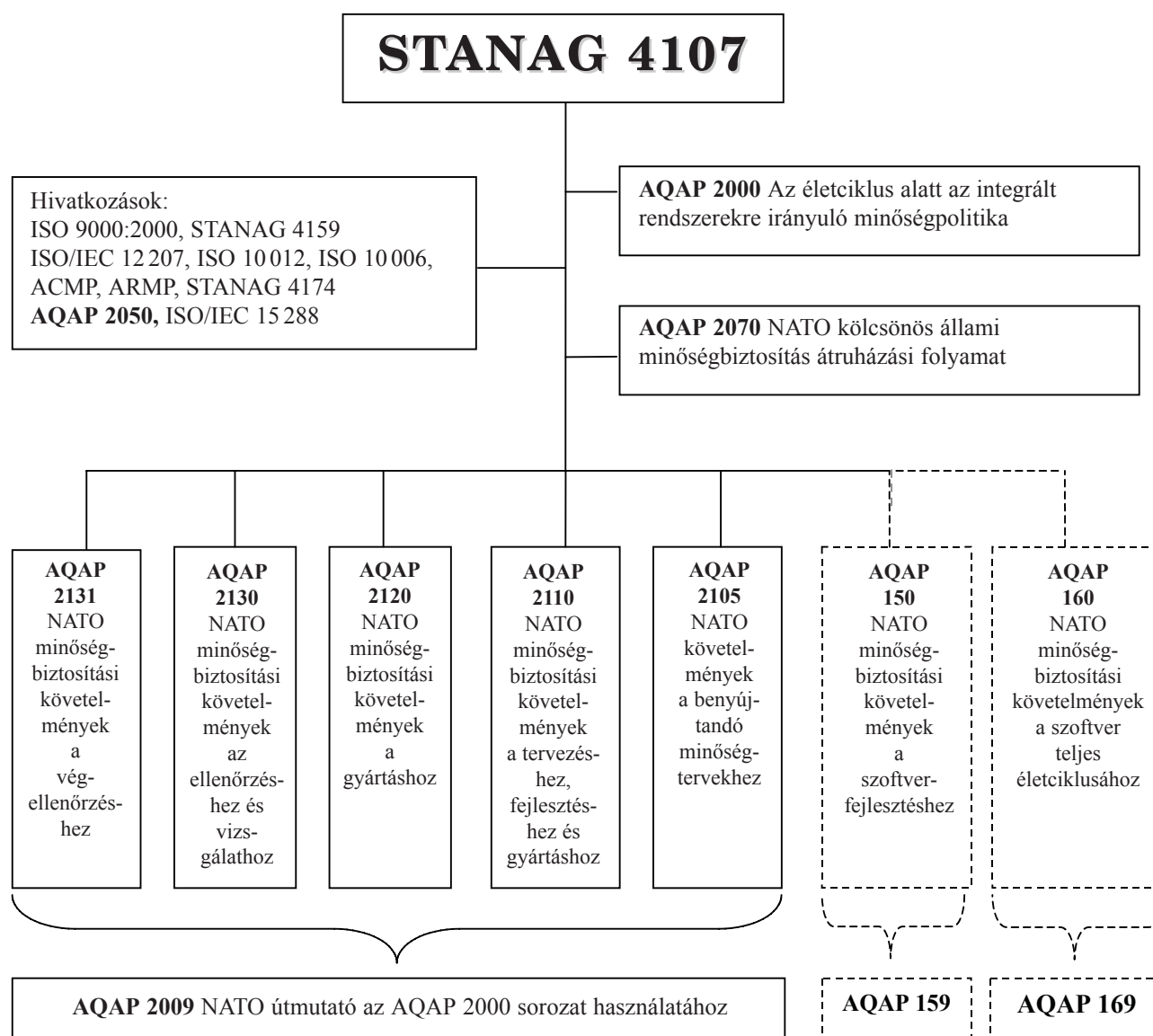
átalakult a NATO különböző szakterületeket irányító bizottsági rendszere. A minőségbiztosítás vonatkozásában az AC/250 szakbizottság megszűnt, a területet a sokkal szélesebb tevékenységet folytató AC/327 szakbizottság vette át. Sajnos a minőségbiztosítás területén az új bizottságban még nem alakult ki folyamatos munkavégzés. Ennek ellenére 2003 júniusától kiadásra került a NATO AQAP 2000-es sorozatú normatívák jelentős része.

A NATO AQAP 2000-es sorozat struktúrája az 1. számú ábrán látható.

A struktúrában megtalálható normatívák közül az AQAP 150, 159, 160 és 169 jelzetű a 100-as

sorozat részeként továbbra is érvényben van, az AQAP 2105 pedig még kidolgozás alatt van.

Megállapítható, hogy az ISO 9001:2000 szabvánnyal ellentétben megmaradt a „végellenőrzés és vizsgálat”, a „gyártás”, valamint a „tervezés, fejlesztés és gyártás” területeire vonatkozó követelmények külön normatívában való megjelenítése. További fontos tényező, hogy az AQAP követelményei szerinti minőségirányítási rendszerek kiépítése és működtetése során az AQAP 2009 útmutató mellett az AQAP 2000-ben meghatározottakat is célszerű figyelembe venni. Ennek megfelelően ebben a cikkben az AQAP 2000 és az AQAP 2009 lényege kerül ismertetésre.



1. számú ábra: A NATO AQAP 2000-es normatív dokumentumok rendszere

AQAP 2000 a minőség életciklust átfogó, integrált, rendszerszemléletű megközelítésének politikája

A védelmi képesség nagymértékben függ a védel-

mi rendszerek (hadfelszerelési anyagok) minőségétől, amelyek integráltan foglalják magukban a hardvereszközöket, a szoftvereket, a szolgáltatásokat, a személyzetet és a tervezési, gyártási és

ellenőrzési folyamatokat. A minőség legjobban a védelmi rendszer teljes életciklusára kiterjedő, integrált, rendszerszemléletű megközelítési módszerrel valósítható meg.

Ezen politika szerint a minőségirányítás olyan folyamat, amelynek résztvevői – közöttük jelentős szerepet betöltve az ipar – elősegítik a katonai képességek kifejlesztését, megteremtését és fenntartását a koncepció kialakításától a termék hadrendből való kivonásáig (megsemmisítésig). Általános cél az, hogy egyrészt olyan termékek kerüljenek beszerzésre, amelyek kielégítik az életciklus-szemléletből adódó követelményeket, másrészt a belső és külső kapcsolódási területek optimalisak legyenek.

A NATO életciklust átfogó, integrált, rendszerszemléletű minőségpolitikája a következő négy tématerületre vonatkozik:

- Az „*idő terület*”, amely főként az életciklusszakaszokkal foglalkozik (AQAP 2000 2.1).
- A „*funkció terület*”, amely főként az életciklus-folyamatokkal foglalkozik (AQAP 2000 2.2).
- Az „*erőforrás terület*”, amely főként az életciklus-résztvevőkkel foglalkozik (AQAP 2000 2.3).
- A „*szervezeti terület*”, amely főként a menedzsmentrendszerrel foglalkozik (AQAP 2000 2.7–9).

A NATO életciklust átfogó, integrált, rendszerszemléletű minőségpolitikájában az egyes területek közötti összefüggéseket és a vonatkozó fogalmakat a 2. számú ábra mutatja be.

Életciklusszakaszok (fázisok)

A védelmi rendszerek teljes életciklusa (amely a koncepció kialakításától a rendszerből történő kivonásig terjed) jól megkülönböztethető fázisokra osztható, amelyek keretül szolgálnak a projekt(ek) számára.

Életciklus-folyamatok

Az életciklus minden fázisában vannak folyamatok, amelyek a szervezet egészét érintik, és vannak projektspecifikus folyamatok. Az érdekelt szervezeteknek hatékony és gazdaságos folyamatokat kell létrehozni, dokumentálni, működtetni és továbbfejleszteni minden egyes életciklus-fázisra. A minőségirányítási folyamat felöleli a tervezési, fejlesztési, az átvizsgálási, az auditálási, a verifikálási, a mérési és megfigyelési, a validálási, a helyesbítő és megelőző tevékenységeket.

Életciklus-résztvevők

Azok a szereplők, akik közvetlenül részt vesznek a folyamatokban és a folyamatokkal kapcsolatos tevékenységekben az életciklusfázisok során: a felhasználó, a beszerző, a tulajdonos, a szállító

és az állami (katonai) minőségbiztosításért (GQA = Government Quality Assurance) felelős személyzet.

A kockázaton alapuló feladatszabás alkalmazása
A védelmi beszerzések kezdetén azonosítani kell a termékekhez és a szállítóhoz kapcsolódó kockázati tényezőket. Ennek ismeretében kell meghatározni az állami (katonai) minőségbiztosítás területeit, mélységét. Ez az elv biztosítja a költség és erőforrás hatékony felhasználását.

Kommunikáció és tájékoztatás

Fontos, hogy az egyes érdekelt féltől származó információ folyamatosan a többi fél számára rendelkezésre álljon, annak érdekében, hogy az életciklus lehető legkorábbi fázisában figyelembe vehessenek minden körülményt és érdeket.

A minőségirányítási rendszer

Az életciklusban részt vevő szervezeteknek hatékony és gazdaságos minőségirányítási rendszert kell létrehozniuk, amelyet dokumentálni, rendszeresen értékelni és tökéletesíteni kell. A minőségirányítási rendszer a szervezet menedzsment-rendszerének az a része, amely meghatározza a minőségpolitikát és a minőségcélokat, majd a minőségcéloknak megfelelően koncentrálni az eredmények elérésére.

A minőségpolitika és célkitűzései adjanak módot az erőforrások és az életciklus-folyamatok hatékony irányítására, a szervezet minden tagjának részvételével. Ez a megközelítési mód középontba helyezi a folyamatos továbbfejlesztést, a vevői megelégedettséget és az összes részt vevő fél érdekét.

Az értékelés nyújt olyan áttekintést a szervezetről, amely megmutatja azokat a területeket, ahol korrekcióra (helyesbítésre) van szükség, és ahol lehetőség van a továbbfejlesztésre.

A nemzetközi szabványok alkalmazása

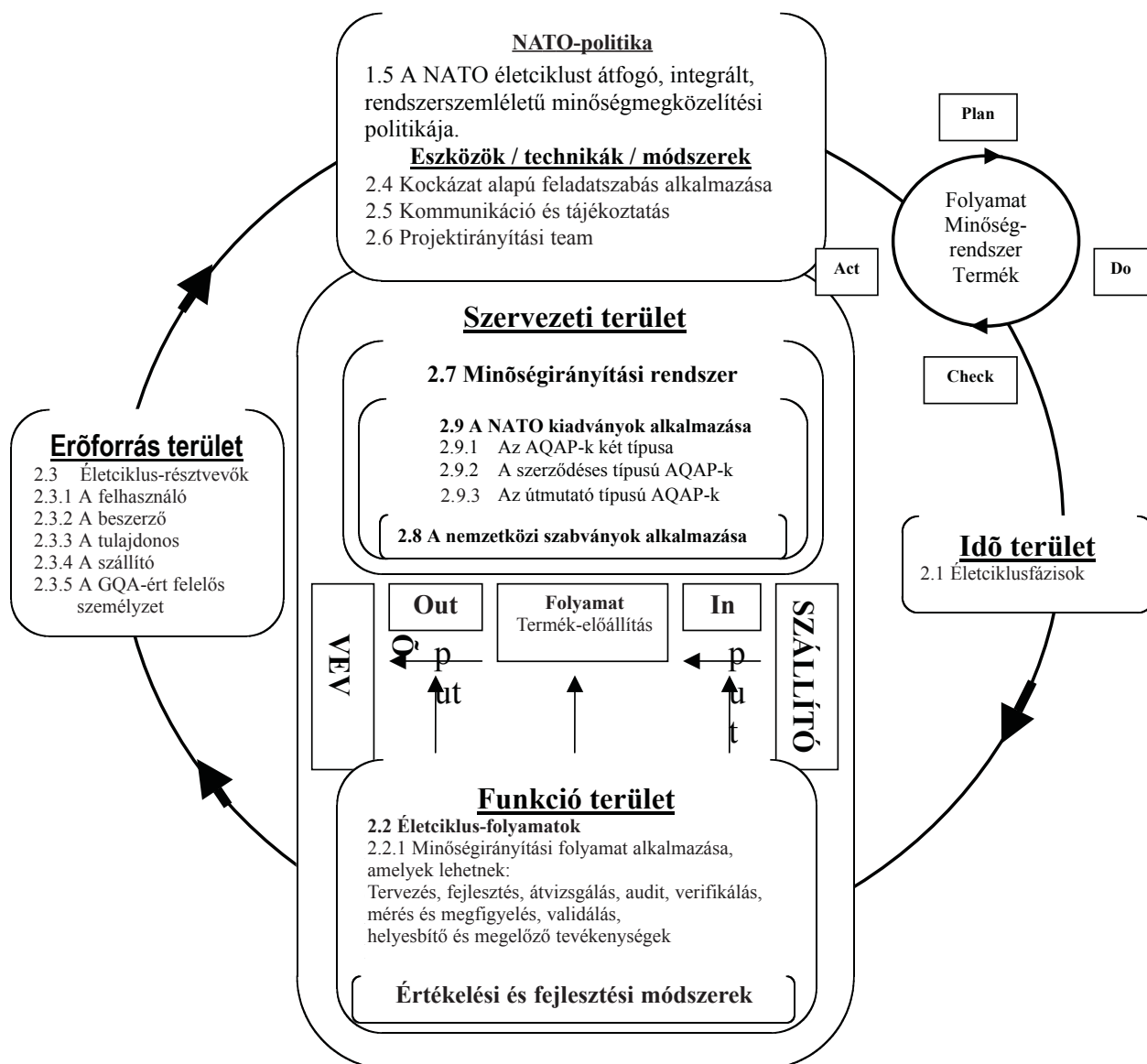
A NATO minőségbiztosításért felelős szakbizottsága úgy határozott, hogy minden területen, ahol lehetséges, a nemzetközi szabványokat alkalmazzák. A NATO minőségirányítás megkívánja, hogy az AQAP dokumentumok és a kapcsolódó nemzetközi szabványok integrált követelményrendszer alkossanak a katonai alkalmazás során. Ezért a NATO keresi a lehetőséget arra, hogy érdekei megjelenjenek a nemzetközi szabványok kifejlesztése során.

A NATO-kiadványok alkalmazása

Mivel a védelmi felszerelések nemzetközi tenderek során kerülhetnek beszerzésre vagy kifejlesztésre, egy sor NATO-dokumentumot kell

fenntartani (beleértve a szerződéses – követelmény – és az útmutató típusú AQAP-kat) és

alkalmazni a NATO és tagországi kölcsönös és hatékony felhasználására.



2. ábra: a NATO életciklust átfogó, integrált, rendszerszemléletű minőségpolitikájában az egyes területek közötti összefüggések

AQAP 2009 NATO-útmutató az AQAP 2000-es normatív dokumentum-sorozat használatához

A normatív dokumentum bemutatja az AQAP 2000-es normatív dokumentumsorozatot, és használati útmutatásokat ad az AQAP 2000-es sorozatban található követelmények értelmezéséhez és alkalmazásához. Az AQAP 2000-es sorozat olyan felépítésű, hogy a NATO követelményeként szolgáljon a minőség életciklust átfogó, integrált rendszerszemléletű megközelítéséhez, és hogy minden tagország számára, minden szerződéses viszonylatban választható és alkalmazható legyen.

Az AQAP 2000-es sorozat minőségpolitikai, útmutató és szerződéses (követelmény) típusú kiadványokat tartalmaz. A NATO szerződéses (követelmény) minőségbiztosítási követelményeinek alapját képezik az ISO 9001:2000 nemzetközi szabvány követelményei. Maga az ISO 9001:2000 szabvány a megengedhető kizárások elvét is alkalmazza. Ez a megközelítési mód ugyanakkor igényelte és megnövelte a NATO-követelmények eszkalációjának mértékét. A követelmények eszkalációjának elve azt jelenti, hogy a kis kockázattal járó termékeket csak kisszámú minőségbiztosítási követelmény fogja terhelni, míg a nagyobb kockázattal járó ter-

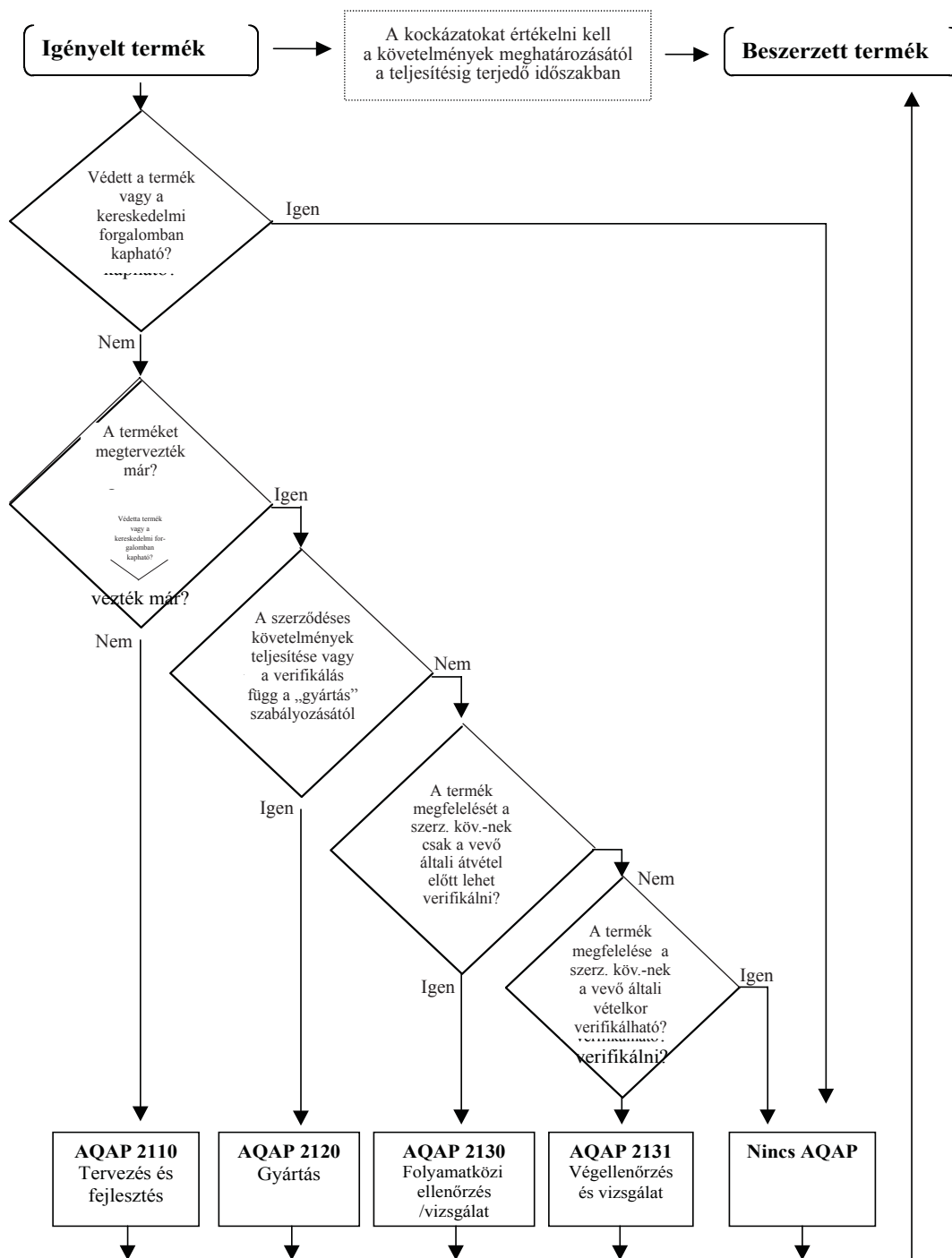
mékekre fokozott mértékű minőségbiztosítást fognak előírni.

A 3. számú ábra megmutatja, hogy egy beszerzésnél, illetve egy szervezetnél hogyan kell kiválasztani a megfelelő AQAP-t.

Fontos megismerni a katonai beszerzések során értelmezett szállítói láncot, mivel ez eltér az ISO 9000 szerinti szemléletmódtól.

AQAP-szerepek	ISO-ekvivalensek	
Beszerező	Vevő	
Szállító	Szervezet	Vevő
Beszállító	Szállító	Szervezet
.....		Szállító

Az AQAP 2009 függelékként tartalmazza az útmutatást az AQAP 2131, 2130, 2120, 2110 normatívák alkalmazásához.



3. ábra: A lehetséges választási folyamatok bemutatása

AQAP 2009 felépítése

1. Általános útmutatások.
2. Megfelelés ennek a kiadványnak.
3. A követelmények összetétele az AQAP 2110, 2120 és 2130-ban.

3.1 Meghatározások

Az ISO 9000:2000 definíciói érvényesek, de az alábbi fogalmakkal kiegészül:

- Beszerző.
- Megfeleléségi nyilatkozat.
- Állami (katonai) minőségbiztosítás (GQA).
- GQAR és/vagy Beszerző.
- Termék.
- Állami (katonai) Minőségbiztosítási Képviselő (GQAR).
- Minőségterv.
- Szállító.
- Beszállító (Alvállalkozó).

4. A minőségirányítási rendszer.**4.1 Általános követelmények***NATO-útmutatás*

A Minőségirányítási Rendszer (MIR) azonosítja azt az igényt, hogy minőségpolitikát és minőségcélokat alakítsanak ki, és hogy ezeket a célokat megvalósítsák. Az AQAP-k megkövetelik, hogy a MIR-t létrehozzák, dokumentálják, értékeljék és fejlesszék.

4.2.2 Minőségirányítási kézikönyv.*NATO-útmutatás*

A Szállító szervezetének a szerződéssel érintett minden részlege hozzájárul az AQAP-k követelményeinek kielégítéséhez, ezért a minőségre kiható tevékenységeiket be kell integrálni a MIR-be. A MIR dokumentációja ismerteti a szervezet felépítését, kijelöli a speciális felelőségeket a működésért és döntésekért, és meghatározza a szükséges hatásköröket.

5. A vezetőség felelőssége**5.4 Tervezés***NATO-útmutatás*

A Minőségtervet az egyéb projektvonatkozású tervezéssel összhangban kell kifejleszteni, például a „Projektirányítási Terv” egyik alfejezeteként. Ahol a funkciókat (a működést, a rendeltetést) és a folyamatokat egyértelműen (világosan) definiálták a Szállító Minőségirányítási Kézikönyvében, ott ajánlott kereszthivatkozási táblázat alkalmazása. A Minőségtervnek (QP = Quality Plan) tartalmaznia kell a szervezet minőségirányítási rendszerének szerződésspecifikus leírását.

5.5 Felelősség, hatáskör és kommunikáció*NATO-útmutatás*

Fontos, hogy a vezetőség képviselője a felső vezetőség felelősséggel rendelkező tagja legyen, és a GQAR és/vagy Beszerző által felvetett minőségi problémák megoldásában a Szállító teljes jogú képviselőjeként járjon el.

5.5.3 Belső kommunikáció*NATO-útmutatás*

A Szállítónak létre kell hoznia azokat a kommunikációs folyamatokat, amelyek biztosítják a GQAR és/vagy Beszerző megfelelő színvonalú információval való ellátását. Ez az a szint, amely a GQAR és/vagy Beszerző számára a kijelölt állami (katonai) minőségbiztosítási tevékenységek teljesítéséhez szükséges.

5.6 Vezetőségi átvizsgálás.**6. Gazdálkodás az erőforrásokkal.****7. A termék előállítása***NATO-útmutatás*

Az AQAP 2130, 2120 vagy 2110 alkalmazása esetén az ISO 9001:2000 szabvány 7. fejezetének követelményei a következő táblázat szerint vonatkoznak:

ISO 9001:2000 elemek	AQAP 2130	AQAP 2120	AQAP 2110
7.1 A termék-előállítás megtervezése.	Részen	IGEN	IGEN
7.2 A vevővel kapcsolatos folyamatok.	IGEN	IGEN	IGEN
7.3 Tervezés és fejlesztés.	NEM	NEM	IGEN
7.4.1 A beszerzés folyamata.	IGEN	IGEN	IGEN
7.4.2 Beszerzési információ.	IGEN	IGEN	IGEN
7.4.3 A beszerzett termék igazolása (verifikálása).	IGEN	IGEN	IGEN
7.5.1 A gyártás és szolgáltatásnyújtás szabályozása.	IGEN	IGEN	IGEN
7.5.2 A gyártási és szolgáltatásnyújtási folyamatok érvényesítése (validálása).	NEM	IGEN	IGEN
7.5.3 Azonosítás és nyomon követhetőség.	IGEN	IGEN	IGEN
7.5.4 A vevő tulajdona.	IGEN	IGEN	IGEN
7.5.5 A termék állagának megőrzése.	IGEN	IGEN	IGEN
7.6 A megfigyelő- és mérőeszközök kezelése.	IGEN	IGEN	IGEN
7.7 Konfiguráció-irányítás (CM).	IGEN	IGEN	IGEN
7.8 Megbízhatóság és karbantarthatóság.	NEM	NEM	IGEN

7.1 A termék-előállítás megtervezése

A részleteket lásd az 5.4 pontban.

NATO-útmutatás

A vevőközpontúság megőrzése érdekében, a termék-előállítás (szolgáltatásnyújtás) megtervezésekor a Szállítónak figyelembe kell vennie a következők elvégzését:

- Az ISO 9001:2000 7.2.1 pont „A termékre vonatkozó követelmények meghatározása” követelményeinek elemzését.
- A kockázatok azonosítását, beleértve a Szállító kockázatát.
- Az igények funkcionális elemzését, osztályozását és súlyozását.
- A szorításokat (tilalmakat, korlátozásokat) az alkalmazásban, az ergonómiában, a karbantartásban, az interoperabilitásban, valamint a képzést.
- Az igények kutatását (vevői elvárások, észlelt vevői igények, kifejezett vevői igények).
- A szükségtelen és drága megkötöttségek feltárását.
- A buktatók, folyamat- és technológiai zsákutcák azonosítását.
- Az erőforrás-szükséglet meghatározását.
- A környezetre veszélyes és káros hatások minimalizálását.

Az összes fent említett információt és tevékenységet egy irányítási terv részeként célszerű összefoglalni (Projektirányítási terv, Fejlesztési terv stb.), amely képessé teszi a Beszerzőt és a

GQAR-t arra, hogy folyamatosan tájékozódjon a nehézségekről, buktatókról, bizonytalanságokról és kockázatokról és a speciális intézkedések vagy eszközök bevezetéséről (megvalósításáról, érvényesítéséről).

7.2 A vevővel kapcsolatos folyamatok

NATO-útmutatás

A tájékoztatás (informálás) szintje a Szállító és a GQAR és/vagy Beszerző között legyen meghatározva. Mivel az AQAP-k csak a szerződéses minőségbiztosítási követelmények kereteit adják meg, ezért lényeges, hogy a Szállító és a GQAR és/vagy Beszerző a szerződésre és a Szállító normál „üzletmenetére” alapozott viszonyt (kapcsolatot) alakítson ki annak érdekében, hogy a szükséges információkat a GQAR és/vagy Beszerző időben megkapja.

7.4.2 Beszerzési információ

NATO-útmutatás

Amikor a Szállító úgy dönt, hogy a munkát alvállalkozói szerződéssel ki kell adni egy Beszállítónak, akkor ezt az információt a lehető leghamarabb a GQAR és/vagy Beszerző rendelkezésére kell bocsátani. Ez teszi lehetővé a GQAR és/vagy Beszerző számára, hogy fontolóra vegye a GQA szükségességét a Beszállító telephelyén egy kezdeti szakaszban.

7.7 Konfiguráció-irányítás (CM)

NATO-útmutatás

A Szállítónak a konfiguráció-irányítás keretében az alábbi tevékenységeket kell elvégezni:

	AQAP 2110	AQAP 2120	AQAP 2130
Konfiguráció-azonosítás	IGEN	IGEN	IGEN
Konfiguráció-szabályozás	IGEN	IGEN	IGEN
Konfigurációsállapot-nyilvántartás	IGEN	NEM	NEM
Konfigurációs auditok	IGEN	NEM	NEM
Konfiguráció-irányítási terv	IGEN	IGEN	NEM

7.8 Megbízhatóság és karbantarthatóság (csak AQAP 2110 esetén).

8. Mérés, elemzés és fejlesztés.

8.3 A nem megfelelő termék kezelése

NATO-útmutatás

A Beszerzőknek gondoskodniuk kell arról, hogy az engedményekkel foglalkozó követelmények egyértelműen legyenek megfogalmazva a szerződésben. A Beszerzők legyenek tudatában annak, hogy a szerződést kihelyező ország és annak az országnak a nemzeti gyakorlata, ahol a szerződést teljesítik, eltérő lehet az engedmények kezelése tekintetében, és ezért egyértelműen meg kell határozni a szükséges tennivalókat.

9. A NATO kiegészítő követelményei.

9.1 A Szállítóhoz és Beszállítókhoz való hozzáférés és a GQA-tevékenység támogatása.

Ezek a követelmények hangsúlyozzák a Szállító felelősségét azért, hogy biztosítsa a korlátlan hozzáférést, segítségnyújtást az állami (katonai) minőségbiztosítási képviselő (GQAR) számára ott, ahol a szerződésben szereplő munkát végzik. Egyedül a Szállító felelős minden termék minőségéért, amit a Beszerző számára biztosít.

A Szállítónak gondoskodnia kell arról, hogy biztosítva legyen a GQAR és/vagy Beszerző számára az alkalmas irodai elhelyezés az adminisztratív feladatok ellátásához és a megfelelő munkahely, amely a verifikálás céljából szükséges. A biztosított szolgáltatások és segítségnyújtás tartalmazza, bár nem kizárólag, a következőket:

- A GQAR és/vagy Beszerző hozzáférését azokhoz a területekhez, ahol és amikor a szerződéssel kapcsolatos munkavégzés történik.
- Segítségnyújtást a dokumentálásban, auditálásban és az anyagok és szolgáltatások átvételében.
- A kormányzati minőségbiztosítás szakszerű elvégzéséhez szükséges információkat.

9.2 A Beszerzőnek átvételre felajánlott termék.

Új vonások az AQAP 2000 sorozat tartalmában

Az AQAP 2000 sorozat rövid és talán szubjektív ismertetését követően, összefoglalásként, a következő lényeges új vonásokat fedezhetjük fel:

- Megjelenik az ISO 9000 2000 sorozat szelleme, az alapelvek alkalmazása.
- Az AQAP 2110, 2120, 2130 követelményeinek megfelelő minőségirányítási rendszerek kiépítésénél és működtetésénél hangsúlyosabb szerepet kap a NATO minőségpolitikai normatív dokumentumában, az AQAP 2000-ben meghatározott idő- és térbeli folyamatszemplélet.
- Markánsan kifejezésre kerül a kockázatkezelés feladata.
- Megjelenik a „Megbízhatóság, karbantarthatóság” követelménye (AQAP 2110 alkalmazása esetén).
- A Szállító katonai minőségirányítási rendszerében a tervezés-fejlesztés, gyártás, valamint a végellenőrzés és vizsgálat figye-

lembevételével differenciáltan határozza meg a konfiguráció-irányítási feladatokat.

Az AQAP 2000-es sorozat bevezetésének helyzete a tanúsítási eljárásokban

A cikk bevezetőjéből kiderül, hogy a tanúsítási követelményeket meghatározó (szerződéses típusú) AQAP 2110, 2120, 2130 normatívák 2003 júniusától kiadásra kerültek. Velük párhuzamosan érvényesek maradtak az AQAP 100-as sorozat normatív dokumentumai.

A tanúsítás az AQAP 2000-es sorozat követelményeinek megfelelően csak akkor kezdődhet meg, ha a HM Technológiai Hivatal akkreditációja kiterjesztésre kerül ezen normatívákra is. Jelenleg a tanúsítási rendszer dokumentációjának átdolgozása van folyamatban. A 2004. július-augusztus hónapokban esedékes és sikeres felügyeleti vizsgálatot követően válik jogszerűvé az AQAP 2000 sorozat szerinti tanúsítás. Addig is a tanúsítási követelmények elérhetőségét, esetleges konzultációkat biztosítani kell minden érdeklődő számára.

A HM Technológiai Hivatal tervei szerint 2005 januárjától folytat le minősítő auditokat az AQAP 2110, 2120, 2130 normatívák követelményei szerint. Az AQAP 110, 120 szerint tanúsított rendszerek éves felügyeleti auditjai során nem kötelező áttérni az AQAP 2110, 2120, 2130 követelményeit kielégítő rendszerekre. Ezeknek a „rég” rendszereknek csak a megújító auditok időszakára kell áttérni az AQAP 2000-es sorozatra.

Az integrált irányítási rendszer kialakításának gondjai és problémái az AQAP 2000 NATO-normatív dokumentumok követelményeinek figyelembevételével

– Rosenzweig Mihály* –

Történelmi áttekintés

A katonai minőségügy a haditechnikához, a hadiiparhoz és a hadikultúrához kapcsolódóan – egy kis túlzással – akár az őskorig is visszavezethető. Ez a folyamat fejlődését tekintve az egyszerű érzékszervi ellenőrzéstől kiindulva a mérésen, az anyagvizsgálaton át vezet a XX. század elején megjelent statisztikai ellenőrzésig, majd a mai, teljes körű minőségmenedzsmentig. A csereszabotosság követelménye először Angliában, a XIX. század végén, a XX. század elején, a fegyvergyártásban jelent meg.

A II. világháború során a haditermelés tette szükségessé a mintavételes ellenőrzés tudományos alapjainak lefektetését. Ennek érdekében dolgozták ki 1941–44 között a MIL STD 105 mintavételi szabványt, amelynek lényegét ma is világszerte alkalmazzák. A katonai minőségügy – tágabb értelemben – ettől az időszaktól számíthatja kezdetét. Az Egyesült Államokban folytak tehát az első kísérletek a minőség szabványosítására, melynek eredménye, hogy 1959-ben megszületett a MIL-Q-9858 szabvány, amely egy minőségügyrendszer-előírás és a MIL-I-45 208,

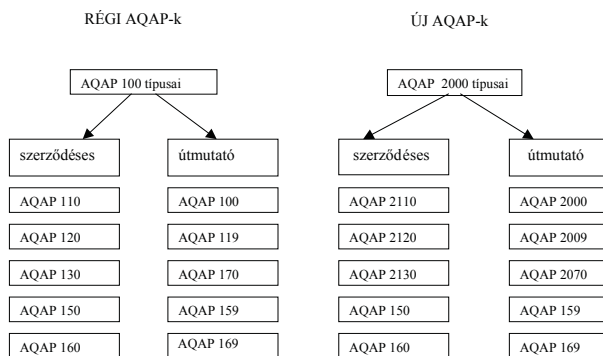
* Okl. minőségmenedzsment-szakember. Kivonat a ZMNE minőségmenedzsment szakon készített szakdolgozatából.

amely meghatározza az ellenőrzési rendszer követelményeit. Mindkét szabvány érvényben van ma is, és alkalmazzák az amerikai hadiipari és egyéb szerződésekből.

Mi is az AQAP (Allied Quality Assurance Publications – Szövetségi Minőségbiztosítási Kiadványok)?

A NATO-ban a Nemzeti fegyverzeti igazgatók főbizottsága, az AC/250, foglalkozik az összes minőségbiztosítással kapcsolatos kérdéssel, többek között a szabványosítással is. Ennek elősegítése érdekében a NATO AC/250 Bizottság úgy határozott, hogy egy elfogadott nemzetközi szabványt kell NATO-környezetbe beilleszteni, kiegészítve a NATO specifikus követelményeivel. Előírták, hogy egy NATO minőségirányítási rendszer kialakításánál az AQAP normatív dokumentumokat és a vonatkozó ISO-szabványokat kell használni.

Az AQAP normatív dokumentumok két csoportra oszthatók: szerződéses típusúakra, amelyek a katonai szerződéseknél alkalmazhatók, és az útmutató típusúakra, amelyek az alkalmazásokhoz adnak gyakorlati tanácsokat, útmutatásokat.



1. ábra: Az AQAP szabványok felosztása

A jelenleg érvényben lévő szerződéses AQAP-k nagy része az ISO 9000 szabványsorozat 1994-es változatán alapul. Az ISO 9000 szabványsorozat felülvizsgálati folyamatát az AC/250 figyelemmel kísérte. Erre a célra egy munkabizottság alakult, amely folyamatosan figyelemmel kísérte az ISO 9000:2000 sorozat tervezeteinek fejlődését. Ez a munkabizottság állt neki az új, AQAP-2000 jelzetű kiadványsorozat elkészítéséhez, ami határidőhöz kötött volt, mert az ISO 9000 szabványsorozat 1994. évi kiadását visszavonásra tervezték, és eddig az időpontig (2003. december) el kellett készülnie az új AQAP kiadványsorozatnak, amely felváltja a régi AQAP-eket 2004. december után (lásd 1. ábra).

Az „Y” vállalatnál kialakítandó integrált irányítási rendszer

Az „Y” vállalat 1998 óta rendelkezik folyamatosan az MSZ EN ISO 9001:1996, majd az MSZ

EN ISO 9001:2001 szerint tanúsított minőségirányítási rendszerrel. A vállalat a megváltozott és bővülő feladatok hatására később megszerezte az AQAP 110 katonai minőségbiztosítási rendszer követelményei szerinti megfelelőséget is. A minőségirányítási rendszerek üzemeltetése megkívánja a vállalattól a belső auditori csapat felállítását, a szabványok követelményeinek eleget tevő rendszeres belső auditok elvégzésére. A párhuzamosan bevezetett két irányítási rendszer elviselhetetlen nagy terhet jelent a vállalat számára. Többszörös bevezetési, működtetési, felügyeleti költség, többletmunkaerő igénybevétele egy időben, átfedésekkel, jelentős többletköltséggel jár. Ennek hatására gondolkodtak el azon, hogy a rendszereket valamilyen módon integrálni kellene úgy, hogy jelentős költségcsökkentést érjenek el, de a rendszert mégis hatékonyan működtessék. A vállalat vezetésében jogosan fogalmazódott meg az, hogy az irányítási rendszereket olyan integrált rendszerként működtessék és tanúsíttassák, amely rendszer összehangolja a különféle irányítási rendszerszabványok követelményeit, és szervesen illeszkedik a vállalati folyamatokhoz, működéshez. Szerencsére az új irányítási rendszerszabványok lehetővé teszik a rendszerek integrálását, mivel a főbb követelmények minden irányítási rendszerénél nagyon hasonlóak.

Például:

- a rendszerek feleljenek meg a jogszabályoknak, vevői elvárásoknak;
- létre kell hozni, dokumentálni, be kell vezetni, fenn kell tartani,
- rendszeresen átvizsgálni, mérni és értékelni, folyamatosan fejleszteni; valamint
- tanúsíttatni kell.

A rendszerek további közös jellemzője, hogy a dokumentációs rendszerük felépítése szinte azonos (politika, kézikönyv, eljárások, feljegyzések, munkautasítások stb.), valamint hogy a rendszerszabványok feltételezik az erőforrások biztosítását, felelőségek és hatáskörök meghatározását és a vezetés elkötelezettségét.

Az integrált irányítási rendszer kialakítása

Az elmúlt időszakban az élet számos területéről érkező hírekben sokat lehet hallani az integrációról. Az integráció jelentése a Magyar Értelmező Kéziszótár szerint: különálló részeknek valamely nagyobb egészbe, egységbe való beleillesztése, beolvadása, egységesítése. Ezen értelmezés egyaránt jelenti a vállalati folyamatokban jelentkező szervezési, pénzügyi, termelési stb. intézkedések, valamint a különböző normatív dokumentumokban foglalt követelmények egységesítését is. Cél, hogy az irányítást egyszerűbbé, eredményesebbé és hatékonyabbá tegyék. Ennek egyik lehetősége,

hogy a több, azonos elemekkel rendelkező párhuzamos rendszert lehetőleg egy (és többnyire soros) rendszerre alakítsák át. Ez valószínűleg meg az integrált irányítási rendszerekkel, azért, hogy költséget és időt lehessen megtakarítani.

Az integrált irányítási rendszer létrehozását, bevezetését tehát az a felismerés segíti, hogy a vállalati folyamatok irányításának különböző területein az egyes irányítási rendszerekben – bár más célt szolgálnak – számos olyan közös elem található, amelyik valamennyi irányítási rendszerben szinte azonos értelmezéssel határozható meg és közös.

Az integrált irányítási rendszerrel nyerhető előnyök:

- egységes és átláthatóbb dokumentációs rendszer, kevesebb adminisztráció,
- egyértelmű felelősségi és hatáskörök,
- csökkennek a párhuzamosságok, átfedések, ismétlődések,
- mérhető megtakarítások az átfogó és összehangolt intézkedések következtében,
- hatékony erőforrás-felhasználás,
- csökkenő felülvizsgálati idő és költség,
- az irányítási rendszerek közötti kölcsönhatás ösztönzi a fejlődést stb.

Az irányítási és integrált irányítási rendszerek jellemzője

A társadalmi, gazdasági, kulturális és piaci viszonyok változása szükségszerűvé tette a környezetvédelemmel, a dolgozók egészségével és munkavédelmével, a szervezetek számára értéket képviselő információk vagyoni védelmével és egyéb kérdéskörökkel foglalkozó szabályozások kialakítását. A nemzetközi szabványosítás ezt felismerte, és erre vonatkozó szabványokat alkotott. Általánosan elfogadott vélemények szerint egy szervezet eredményes működéséhez általában négy alapvető irányítási terület jelölhető meg:

- a minőségi (MIR) – MSZ EN ISO 9001:2001,
- a környezetközpontú (KIR) – MSZ EN ISO 14001:1996,
- a munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR) – MSZ 28001:2003 (OHSAS 18001/2),
- az információ biztonsága – BS 7799-2:2002 (MSZ ISO/IEC 17799:2002),
- AQAP 2110 NATO minőségbiztosítási követelmények a tervezésre, fejlesztésre és gyártásra.

Ezen szabványalapú rendszerek különálló vállalati alrendszerként való működtetése azonban költséges, konfliktusokkal terhelt, irracionális megoldás. Azért, hogy ezeken a szabványokon alapuló rendszerek valóban a szervezet javára

szolgáljanak, mindenképpen szükséges, hogy egységes elvekre, azonos fogalmi rendszerre épüljenek. A szabványok fejlődésének ezt az irányát bizonyítja az, hogy megindult a szabványok ilyen irányú harmonizációja, amelynek eredménye az egységes elvekre épülő irányítási rendszerszabványok létrejötte. Az egységes megközelítést ezek a szabványok magukban hordozzák.

Az irányítási rendszer kialakításának, alkalmazási területe meghatározásának tudatosnak kell lenni. A rendszert oly módon kell kialakítani, hogy az a szervezet üzleti céljaival harmonizáljon, a szervezet stratégiai elképzeléseinek megvalósulását elősegítse. Ezért fontos a legfelső vezetői aktív közreműködés, az üzleti célokkal való összehangolás. A követelmények teljesítését a szervezet alapvető értékteremtő folyamataiba kell beültetni oly módon, hogy azok hétköznapi gyakorlattá váljanak. Ebből következik az, hogy a rendszernek bevezetettnek kell lenni. Nem elegendő a követelmények teljesítésének módját formális dokumentumokban (kézikönyvekben, eljárásokban, utasításokban) rögzíteni, hanem a leírtak megvalósulását a hétköznapiakon kell tudni bizonyítani. Egy jó irányítási rendszernek minimum a következő jellemzőkkel kell rendelkeznie:

- megtervezett, üzleti célokkal összehangolt,
- a szervezet működésén, a jó gyakorlaton alapul,
- bevezetett, dokumentált (előírások, bizonyítékok),
- felügyelt, dinamikus, folyamatosan fejlesztett.

Az irányítási rendszerek közös jellemzője a dokumentáltság, amely minden esetben előíró és leíró jellegű dokumentumokkal igazolható. Előíró dokumentumok a működés mikéntjét szabályozzák, külön kiemelve a rutinszerű működéstől való eltérések szabályozását, mint pl. a nem megfelelő termék kezelése. A leíró jellegű dokumentumok (feljegyzések) pedig azt bizonyítják, hogy valamely események bekövetkeztek, és azok milyen tartalommal következtek be a szervezet működése során.

Az irányítási rendszer integrálásának fő célja az, hogy a termeléshez és/vagy a szolgáltatáshoz szükséges átfogó és egységes irányítási rendszer jöjjön létre, amelyet az jellemez, hogy:

- összetett,
- differenciált,
- moduláris,
- dinamikus,
- szakmai.

Az integrált irányítási rendszer két vagy több egyedi irányítási rendszerszabvány normatív

dokumentumon alapuló egységes irányítási rendszert jelent. Tehát több olyan irányítási rendszerből, illetve rendszerelemből mint összetevőből álló, összetett vezetést támogató rendszer, amelyik átfogóan segíti a szervezet vezetőségét a különböző irányítási rendszerekhez tartozó, de egységes irányítórendszerbe foglalható feladatok végrehajtásában.

Az előzőekben említett irányítási rendszer-szabványok integrálási lehetőségének elemzését megelőzően el kell mondani, hogy ezek a szabványok nem tartalmazznak olyan követelményt, amelynek egy harmonikusan működő szervezetben ne lenne értelme, hogy csak követelményeket tartalmazznak, de a követelmények teljesítésének módját nem. [A (hogyan?) kérdésével, az eszközökkel nem foglalkoznak.]

A nemzetközi szabványokat az utóbbi években azzal a határozott szándékkal dolgozzák ki vagy korszerűsítik, hogy alkalmasak legyenek integrált irányítási rendszerekben történő felhasználásra, és ezért a legtöbbnek a szerkezete, felépítése hasonló és alkalmas arra, hogy a szervezet képes legyen saját irányítási rendszerét összehangolni más irányítási rendszerekkel.

Annak érdekében, hogy ezek az irányítási rendszerek valóban támogassák a szervezetet a céljai elérésében, az alapvető értékteremtő folyamatokra épülő integrált formában kell megvalósítani azokat. Ezen azt értjük, hogy nem különálló alrendszerként, hanem a működésbe beleolvadó rendszerként kell kezelni az egyes alrendszereket. Ez praktikus azt jelenti, hogy nincs külön kézikönyv, hanem egy egységes kézikönyvben fogalmazzuk meg a szükséges szabályozásokat, és a különbözőségeket egy mellékletben fogalmazzuk meg. Ennek a fajta megközelítésnek kell érvényesülnie az alsóbb szintű szabályozó-dokumentumokban is, mint pl. folyamatleírások, munkautasítások. Ez csak akkor valósítható meg, ha nem szabványalapú, hanem működési folyamat alapú szabályozók születnek, amelyekbe az egyes alrendszerek követelményei belesimulnak, egy-egy szempontként bukkannak elő.

Ennek eredménye az, hogy operatív végrehajtói szinten már egyáltalán nem vagy csupán kis mértékben érzékelhető, hogy milyen irányítási rendszert működtet a szervezet. Az operatív végrehajtói szinten egy feladat, munkafolyamat elvégzésére adunk szabályozást oly módon, hogy abban érvényesülnek a különböző rendszerek által támasztott követelmények. Természetesen felsőbb hierarchiaszintre lépve egyre inkább előkerülnek – legalábbis tudati szinten – azok az elemek, amelyek igazolják az egyes rendszerek tudatos működését. Minden működtetett irányítási rendszerhez egy képviselőt, felelőst (minő-

ségügyi vezető, információ- és adatvédelmi vezető stb.) kell kijelölni, akinek feladatkörébe tartozik a rendszer működtetése, felügyeletének biztosítása, hogy életben maradjanak és folyamatosan fejlődjenek az általa képviselt irányítási rendszer elemei.

Az integrált rendszerek egyik lényeges tulajdonsága, a differenciális jelleg csak akkor juthat kifejezésre, ha kiépítéséhez megfelelő szabvány és/vagy normatív dokumentumválaszték áll rendelkezésre. Az ISO 9001:2000 kidolgozásakor felmerült az az igény, hogy valamennyi irányítási rendszerre vonatkozó előírásban, szabványban levő közös elemet egy rendszerbe rendezzék.

Az MSZ EN ISO 9001:2001 kidolgozásakor ezeket a szempontokat tudatosan megvalósították, és ezért az integrált irányítási rendszerek bevezetéséhez mind szakmai, mind formai szempontból megfelelő keret adódott. Ez a minőség-irányítási szabvány a folyamatmodellre hangsúlyozottan alkalmazza. Módszere a Deming-modell: PDCA elv a folyamatos tökéletesítéshez, fejlesztéshez és a rendszerelv. Az előzőekben felsorolt irányítási szabványok és az azokban levő rendszerelemek természetesen bizonyos mértékig összefüggenek és egymással bonyolult kölcsönhatásban állnak, ezért célszerű összehasonlítást készíteni, amely megkönnyíti mind az integrált rendszer kiépítését, mind az auditálást.

A szervezetek szakmai tevékenységének figyelembevételével célszerű az integrált irányítási rendszereket rendszerezni. Pl.:

– egyszerű integrált rendszer

MSZ EN ISO 9001:2001

MSZ EN ISO 14001:1996

– NATO beszállítói rendszer

MSZ EN ISO 9001:2001

AQAP 110, 120, 150

(AQAP 2000-es sorozat)

– információbiztonsági rendszer

MSZ EN ISO 9001:2001

BS 7799-2:2002

(MSZ ISO/IEC 17799:2002)

Az integrált irányítási rendszer dokumentációs rendszere

A dokumentálás lehetővé teszi a szervezet egyes folyamatainak kézben tartását, irányítását, a nyomon követést és a külső és belső kommunikációt, ezért az integrált irányítási rendszerek használatához az irányítási dokumentációs rendszer megléte és gondos, pontos működtetése nélkülözhetetlen. A dokumentáció eszköz a feladatok megoldásához, de túlméretezett formában inkább gátolja, mint segíti a folyamatok működését, ezért a rendszer működését szabályozó dokumentáció megfelelőségét állandóan vizsgálni

kell (pl. belső audittal) – a feltárt hiányosságokat (nem megfelelőségeket) ki kell javítani.

Az integrált irányítási rendszerben is használt dokumentumok fajtái:

I. Belső dokumentációk

- minőségirányítási kézikönyv
- a szervezet főfolyamataihoz kapcsolódó és a működéssel kapcsolatos dokumentumok (alapvető szabályozódokumentumok, bizonylatok: képzés, fejlesztés, karbantartás, beszerzés, az előállítás stb.),
- a szervezet mellék-, kisegítő-, támogatófolyamataihoz kapcsolódó dokumentumok (pl.: Szervezeti és Működési Szabályzat, Munkavédelmi Szabályzat, Tűzrendészeti Szabályzat stb.),
- az integrált irányítási rendszer dokumentált eljárásai lehetnek:
 - dokumentumok kezelése,
 - feljegyzések kezelése,
 - belső audit,
 - nem megfelelőségek, eltérések kezelése,
 - helyesbítő intézkedés, megelőző intézkedés,
 - megelőző tevékenység,
 - környezeti tervezés, környezetvédelmi tevékenységek.

II. Külső dokumentációk

- jogszabályok, hatósági előírások (helyhatósági vagy szakmai),
- államigazgatási szervek határozatai,
- szabványok, szakmai ajánlások,
- vevői igények stb.

Az egyes eljárásokat a kézikönyv is tartalmazhatja, de külön egységek is lehetnek. A dokumentáció lehet papír alapú (írott) vagy számítógépes adathordozón rögzített, illetve ezek kombinációja.

A folyamatok létezését s működését alátámasztó, bizonyítéknak számító dokumentumok a következők:

- folyamatábrák, folyamatleírások, specifikációk,
- munka-, vizsgálati, ellenőrzési utasítások,
- laboratóriumban: szabvány által előírt, abban levő műveleti előírások,
- belső információközlő dokumentumok (pl.: igazgatói utasítás, körlevél, emlékeztetők, stb.),
- termelési, környezetirányítási programok,
- elfogadott, érvényes alvállalkozók, beszállítók jegyzéke,
- ellenőrzés, felügyelet tervei, előírásai, bizonylatok stb.

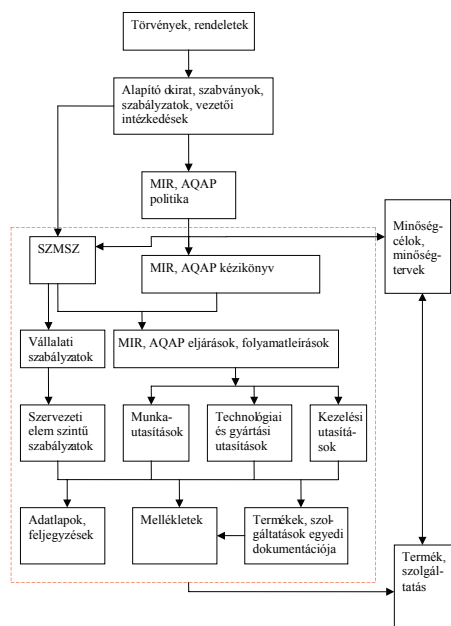
A feljegyzések lehetnek:

- vezetőségi átvizsgálás eredménye,
- vevői elégedettség vizsgálatának eredménye,
- képzés, oktatás stb. dokumentumai (elvégzett oktatás és értékelése, az éves terv stb.),
- tervezéshez kapcsolódó feljegyzések: input adatok, verifikáció, validáció, vizsgálati dokumentumok stb.,
- fejlesztési tervek, karbantartási tervek stb.

Az ISO 9001 és az AQAP 2110 integrálásának gondjai és problémái

Az integrált irányítási rendszer dokumentumainak összefüggése – amely az Y vállalatnál megvalósítandó rendszer vázlata – a 2. ábrán tanulmányozható. Látható, hogy a külső dokumentációk (törvények, szabványok stb.) adják meg az alapot a belső dokumentációk kialakításához. A minőségpolitika, amelynek kialakítása az ISO 9001:2000-en alapul, az AQAP-ra is igaz. Ezek figyelembevételével lehet majd elkezdni az egységes kézikönyv kidolgozását, amelynek lesz egy közös része és lesznek speciális, szabványfüggő kiegészítő részei. Ugyanez mondható el a további dokumentumokról is (eljárások, feljegyzések, munkautasítások stb.).

Első lépésként a dokumentáció átvizsgálása történhet meg. Meg kell vizsgálnunk az egyes irányítási rendszerek dokumentumait, feljegyzéseit, és meg kell határoznunk azokat, amelyeket fel tudunk használni mindkét irányítási rendszerben. Tehát úgy kell kialakítanunk és működtetnünk a dokumentációs rendszert, hogy ne legyenek átfedések, ne kerüljön sor az információk többszörös rögzítésére, a bizonylatok keveredésére.



2. ábra: Az integrált irányítás dokumentumainak összefüggése

Az ISO 9001:2000, az AQAP 2110 átvizsgálása után célszerű táblázatba foglalni a két szabvány között fennálló kapcsolatokat, melyek alapján megállapíthatjuk az azonosságokat és különbözőségeket.

Ezek alapján lehet meghatározni a munkafázisokat, a megvalósítás ütemtervét. Az ütemterv lépései lehetnek:

1. helyzetfelmérés,
2. az integrált irányítási rendszer formájának a kialakítása,
3. az integrált irányítási rendszer felépítése és bevezetése,
4. az integrált irányítási rendszer működtetése,
5. az integrált irányítási rendszer eredményességének értékelése.

A második munkafázisban az integrált irányítási rendszer koncepcióját a vezetőség értékeli és vagy elfogadja, vagy módosításokat hajt rajta végre. A közös minőség- és információbiztonsági politika megfogalmazása, a minőségcélok és tervek kidolgozása után következhet a közös kézikönyv, az eljárások, utasítások és formanyomtatványok kidolgozása, természetesen figyelembe véve az egyes irányítási rendszerek speciális, egyedi követelményeit, melyek ezen dokumentumokban külön meghatározásra kerülnek.

A harmadik munkafázis folyamán a fontosabb tevékenységek a következők lehetnek:

- javaslat a megfelelő dokumentációs rendszer kialakítására,
- a javaslatot a szervezet vezetősége elfogadja, véglegesíti,
- az eljárások elkészítése a fő- és mellékfolyamatokhoz,

- az utasítások, formanyomtatványok és űrlapok kidolgozása,
- veszélyforrások felmérése, kritikus irányítási pontok azonosítása, meghatározása és elfogadása,
- a dokumentációt illeszteni kell a szervezet számítógépes dokumentumkezelési rendszerébe,
- a jóváhagyott integrált irányítási rendszert és működését, a dokumentumok készítését és kezelését a vezetőséggel és valamennyi munkatárssal meg kell ismertetni olyan szinten, hogy készség szintjén tudják alkalmazni,
- belső auditorok képzése.

A negyedik munkafázisban sor kerül az integrált irányítási rendszer működtetésére. A tesztelés folyamán belső auditokkal a felmerülő problémák tisztázása, a szükséges módosítások elvégzése, majd ezek tesztelése már a folyamatos fejlesztési – PDCA – tevékenység része.

Az ötödik munkafázisban az integrált irányítási rendszer eredményességének az értékelése következhet. A fontosabb értékelési szempontok:

- A szakmai hatékonyság, a vevői elégedettség, a szervezet eredményessége, hatékonysága egyidejűleg növekszik.
- Az állandó továbbfejlesztés, a működés folyamatos monitorozása, a teljesítménymérés és a kiértékelt eredmények alapján végrehajtott folyamatos fejlesztés, majd ennek alkalmasága esetén beépítése az integrált irányítási rendszerbe. Az állandó és hatékony visszacsatolással megvalósult jobbítás lehetőséget teremt az EFQM-modell megvalósítására és a kiválóság (excellence) elérésére.

MAGYAR MINŐSÉG

A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata.

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

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

Technikai szerkesztő: Szabó Judit.

Felelős kiadó: dr. Aschner Gábor.

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

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

A folyóirat címlapját és a Magyar Minőség Társaság új arculatát a Marketing Management Service tervezte.

1132 Budapest, Victor Hugo u. 35. Tel.: 339-5339, 20/915-6203.

E-mail: mest1@elender.hu.

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

Felelős vezető: Farkas Tamás vezérigazgató.

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

Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Köznevelési Minisztérium.

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

A MINŐSÉG JAVÍTÁSÁNAK/FEJLESZTÉSÉNEK TECHNIKÁI

Tisztelt Olvasók!

Szerkesztőbizottságunk egy újabb eszközzel szándékozik hozzájárulni a hazai minőség-kultúra terjesztéséhez. Új rovatot indítunk, melyben minden számunkban bemutatunk egy-egy problémafeltáró és -megoldó technikát, vagyis a minőség javítására/fejlesztésére használható módszert.*

A *minőség javításának* egyik legjelentősebb feladata a termelési folyamat bármely fázisában keletkező (vagy valószínűsíthető) hibák, hiányosságok és okaik feltárása s a megfelelő helyesbítő, lehetőleg megelőző intézkedések megtétele. Hasonlóan jelentős a konkrét esetekben megvalósítható vagy általánosabb, stratégiai szintű *minőségfejlesztési lehetőségeknek* s a cél eléréséhez vezető legcélszerűbb módszereknek, megoldásoknak a feltárása.

Az elemzések, a minőségtechnikák alkalmazásának alapja a *probléma*; a megoldásra váró, kutatást-elemzést igénylő feladat (tárgya lehet kiküszöbölendő hiba, hiányosság vagy megcélzott, kívánatos eredmény elérése). A megoldandó problémához alkalmasan illeszkedő, ún. minőségtechnikák pedig a minőségi színvonal növelésének hatékony segédeszközei.

A minőségtechnikák hasznosíthatók (a hibák elkerülésének példáján):

- a helyzetkép objektív megismerésére, a lényeges problémák kiemelésére, (azaz a tényleges vagy potenciális hiba, gyengeség illetve elérendő állapot megismerésére),
- a problémák gyökerének, keletkezésük okának/következményének feltárására,
- a hibák elhárítására, illetve a fejlesztési lehetőségek és kiaknázásukhoz szükséges intézkedések kialakítására.

A megoldást igénylő problémák tárgya lehet vállalati szintű (pl. a minőségstratégia erősségei-gyengeségei), vonatkozhat a fejlesztési/tervezési szakaszra (vevői igények szakmai leképezése), a termék, szolgáltatás előállításának fázisára (selejt megelőzés/elhárítás) s mindezek szakmai és szervezési jellegű minőségjobbításának, gazdaságosságuk növelési lehetőségeinek elemzésére.

Rovatunkban azt az utat választottuk, hogy az egyszerűtől a bonyolult felé haladva mutatjuk be a technikákat. Ez annál is inkább célravezető, mert a különféle komplex elemző eljárások egyes munkafázisaiban sokszor ugyanazokat az „elemi” módszereket használják fel.

Sorozatunkban foglalkozni kívánunk:

- a helyzetfeltárás, információgyűjtés, súlypontkiemelés technikáival,
- a hibák, hatásaik és eredendő okaik feltárásának módszereivel,
- a minőség és a gazdaságosság együttes javítását/fejlesztését célzó eljárásokkal.

Természetesen egy-egy rövid közlemény nem alkalmas a módszer elsajátítási mélységű tárgyalására, de arra talán igen, hogy olvasóink megismerjék az adott probléma megoldására rendelkezésre álló fontosabb eszközöket, és felismerjék, hogy milyen további információkra van szükségük a módszer esetleges bevezetéséhez.

Szeretnénk elérni, hogy az új rovat hasznosan járuljon hozzá a hazai gazdasági szervezetek, különösen a KKV-k versenyképességének javításához.

Szerkesztőbizottság

* A rovatban megjelenő anyag az alábbi forrásmunkán alapul: Parányi Gy. (szerk.): Minőséget – gazdaságosan. (I. A minőség vállalati irányítása. II. Elemzési-szervezési eszköztár). Műszaki Kk. Bp., 2., bővített kiadás, 2001. (II. kötet: IV. A hibák feltárását és a problémamegoldást elősegítő technikák. V. A vállalati tevékenységek minőségének és gazdaságosságának együttes javítását célzó módszerek).

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

A Magyar Minőség Társaság Közgyűlése

Társaságunk 2004. május 13-án tartotta rendes évi közgyűlését, melyen részlegesen vezetőséget választott.

Bevezetésként két vendégünk tartott előadást. **Dr. Dobrev Klára**, a Nemzeti Fejlesztési Hivatal elnökhelyettese *Az európai uniós támogatások fogadása* címmel tartott előadást. Ismertette a központi programokat, forrásokat, pályázati lehetőségeket és feltételeket, továbbá azokat a további eszközöket, amelyekkel a kormányzat segíti a szervezeteket, hogy minél nagyobb eséllyel pályázhassanak. Kiemelte, hogy a sikerhez vezető út lépései: helyesen megválasztott cél, kellően kidolgozott projekt, és szabályosan elkészített pályázat. A kormányzat az utolsó lépésben tud segíteni, mert az első kettő a pályázón múlik. Az igazán sikeres pályázat megvalósítása magasabb szintre emeli a pályázó tevékenységét és szemléletét.



1. ábra: A Közgyűlés elnöksége

Szabóné Molnár Márta, a GKM főosztályvezető-helyettese a tárca által kínált pályázati lehetőségeket ismertette. A kormányzati támogatás célja az erősségek fokozása és a gyengeségek enyhítése a Széchenyi Vállalkozásfejlesztési Program (SZVP) és a Gazdasági Versenyképességi Operatív Program segítségével. A KKV-k pénzügyi forráshoz jutását a hitelkonstrukciók, a kamattámogatások, a garanciakonstrukciók és a fejlesztési tőke segíti.

Végül a KKV-k csatlakozásra való felkészítésének célját, illetve a kapcsolódó programokat ismertette, és a Multiplikátor Képzési Program (kamarák, érdekképviseletek országos és regionális szervezetei, helyi vállalkozói központok

munkatársai és tanácsadó vállalkozások) várható eredményeiről számolt be.

Lepsényi István elnök a Társaság 2003. évi tevékenységéről tartott beszámolót. Ismertette a Társaság igazgatásának főbb eseményeit, a Társaság által nyert és kiírt pályázatokat, az MMT oktatási tevékenységét, rendezvényeinket, melyek közül részletesen értékelte a XII. Minőség Hét konferenciát és kiállítást.

Szólt a Társaság lapjának, a Magyar Minőségnek fejlődéséről, különös tekintettel az elégedettségfelmérés eredményeire.

Beszámolt a Datacert® adatbázis alakulásáról és szakbizottságaink működéséről.

A beszámoló befejezésekként ismertette, hogy a Társaság 2003-ban elkezdte új stratégiájának megalkotását, ez a tevékenysége azonban áthúzódott 2004. évre. A jövőképet illetően a következőket irányozta elő:

A Magyar Minőség Társaság az irányítási rendszerek – elsősorban minőségirányítás (minőségmenedzsment) – folyamatosan bővülő, megújuló területének meghatározó tudásintegrátora és érdekérvényesítő szervezete. Működése során – a minőségirányítás alapelveinek megfelelően – minden, működésében érdekelt partnerének valós gazdasági értéket nyújt.

Legfontosabb tevékenysége a tudásátadás, melynek során a minőségirányítást eltérő szinten alkalmazó partnereinek a megfelelő információkat, ismereteket és készségeket naprakészen, megbízhatóan és magas színvonalon nyújtja. Ehhez felhasználja – többek között – mindazokat a kommunikációs csatornákat – kiadványok, rendezvények, elektronikus kommunikáció stb. –, amelyek mindenki számára könnyen elérhetővé teszik a szükséges tudást.

A Magyar Minőség Társaság a társadalmi tudatformálás meghatározó szervezete. Ennek keretében köteles – elsősorban a magyar közoktatási rendszeren keresztül, együttműködve a pedagógustársadalommal – erőteljesen befolyásolni a felnövekvő generációk minőségszemléletét. Ezen a területen alapvetően az információs és kommunikációs technológiák (ICT) eszközeire támaszkodik.

A Magyar Minőség Társaság elismertségéből eredő erős érdekérvényesítő képessége révén

képes tagjainak és a minőségirányítási szakmának elvárásait, értékeit sikeresen képviselni a gazdasági, államigazgatási és a civil szféra felé.



2. ábra: A tagság a beszámolót hallgatja

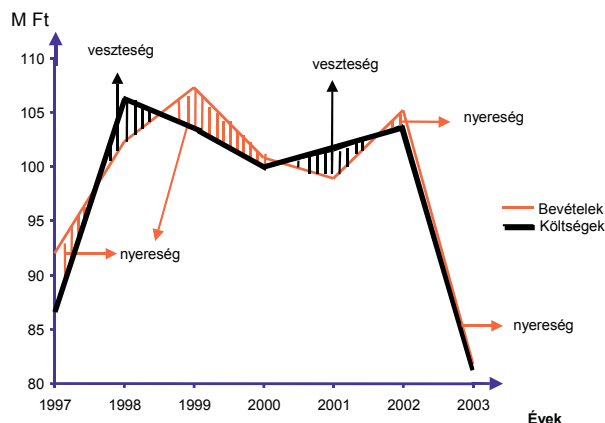
Tagságának és működésének köszönhetően a Magyar Minőség Társaság legyen a minőségirányítás első számú szakmai szervezete Magyarországon, mely a taglétszámon túl a szakmai elismertségben jelenik meg elsősorban. Ezzel párhuzamosan a Magyar Minőség Társaság nemzetközileg is elismert, a regionális szakmai együttműködések olyan fontos és kezdeményező magatartású szereplője, amely felvállalja a kommunikációs központ szerepét.

A Felügyelőbizottság nevében **dr. Kovács Éva**, a bizottság elnöke beszámolójában a következők szerint értékelte a 2003. évi munkát:

A Társaság gazdálkodását jellemző főbb mutatószámok többéves alakulását a *Bevételek – Költségek = Eredmény* ábra mutatja. Elmondható, hogy a 2003. év az MMT életében nem a siker éve volt. Ám a Felügyelőbizottság véleménye az, hogy az MMT mint társadalmi szervezet 2003-ban kielégítően gazdálkodott. Vagyonát és fizetőképességét megőrizte.

Az ügyvezetés a bevételelmaradásokat a kellő időben hozott nyertes pályázatokkal, külsőforrás-bevonó, pénzeszközöket megszerző és költségcsökkentő intézkedéseivel kompenzálta, és így egyensúlyban tudta tartani a gazdálkodást, jól-lehet alacsonyabb szinten ismételte meg.

A Felügyelőbizottság azt javasolja az MMT vezetésének, hogy helyezzen nagy hangsúlyt a 2003. évi kedvezőtlen jelenséget kiváltó tényezők feltárására és pontos megismerésére, majd dolgozzon ki egy olyan programot, amely ismét növekedési pályára állítja a Társaságot, és így jó eséllyel indulhat a 2004. évi tervben kijelölt szint, egy nullszaldós gazdálkodás mellett a 95 M Ft-os értékesítési forgalom elérésére.



3. ábra: Bevételek – Költségek = Eredmény

A hozzászólások során **Kálmán Albert** saját és a GKM nevében elismerően értékelte a Társaság munkáját, **Huisz Ferenc** (TVK) pedig arra hívta fel a figyelmet, hogy a környezetvédelemmel többet kellene foglalkozni.

A Közgyűlés egyhangúlag elfogadta a két beszámolót.

Ezt követően a Társaság elnöke kitüntette a múlt évben kiemelkedő munkát végző tagokat.

Beck Lajos: Számos rendezvényünkön vállalt szereplést, amely mindegyikén igen szakszerűen ismertette a minőséggel kapcsolatos szabványosítás nemzetközi és hazai állását, a fejlesztés várható irányát. Számos kiadványunkban tettük közzé az általa nyújtott információkat. Nagymértékben hozzájárult az MMT tagságának információhoz való jutásához.

Dr. Fazekas Éva: 2003-ban alakult Jogi Szakbizottság elnöke. A szakbizottság önálló munkáulésekkal, valamint a Minőség Hét konferencia keretében megrendezett szekcióülésekkel segíti a Társaság tagjainak tevékenységét. A Szakbizottság iránti érdeklődés növekedése az EU-csatlakozásunkkal erősödik. Az elismerést a magas színvonalon írt szócikkeiért, előadásaiért és a bizottság vezetői tevékenységéért kapta.



4. ábra: Dr. Fazekas Éva átveszi kitüntetését az elnöktől

Füredi László: A Magyar Minőség folyóirat szerkesztőbizottságának igen aktív tagja, észrevételeivel, javaslataival nagymértékben hozzájárul a lap színvonalának fejlődéséhez. Ezen túlmenően titkára a Hon- és Rendvédelmi Szakbizottságnak, és már több éve igen színvonalas és jó tevékenységet végez mind ő, mind a Szakbizottság. A Társaság megalakulása óta megbízható és igen alapos munkájára, segítőkészségére mindig számíthattunk a rendezvényeken és egyéb tevékenységekben.

Krauth Péter: Az információbiztonság szerepe az utóbbi néhány évben nagymértékben erősödött, nemzeti, illetve nemzetközi szabványok születtek ezen a területen. A Magyar Minőség Társaság ez irányú tevékenységéhez jelentős segítséget nyújtott, részben a vonatkozó tárgyú rendezvényeink megszervezése, a kapcsolatos előadásai, továbbá ezen rendezvények elnöki levezetése területén. Társaságunk fontosnak érzi, hogy az új tapasztalatokat tagjainak át tudja adni.

Sipos Gáborné: Az ISO 9000-es szabványsorozatra vonatkozó információkat, valamint a szabvány módosításával kapcsolatos várható tendenciákat konferenciánkon és egyéb rendezvényeinken több alkalommal ismertette. Ismeretei folytán módja volt a legfrissebb információkat megadni, melyeket akár 15–20 perces, akár 70–80 perces hosszúságú előadások során is élvezetesen, az érdeklődést felkeltően tartotta meg. Ezen túlmenően számos szacikket publikált a folyóiratunkban.

A Közgűlés a továbbiakban személyi kérdéseket tárgyal.

A Társaság elnöke, **Lepsényi István** egyéb irányú elfoglaltságaira való hivatkozással lemondott elnöki tiszteréről. Megköszönte az Igazgatótanács, az Etikai és a Felügyelőbizottság tagjainak, valamint az ügyvezető igazgatónak az elmúlt öt és fél év alatt tapasztalt támogatást, az együtt elvégzett munkát, a sokrétű segítséget. További sok sikert, jó munkát kívánt.

A Társaság ügyvezető igazgatója, **dr. Aschner Gábor** megköszönte Lepsényi úrnak az eddigi tevékenységét, a sok jó döntést, az áldozatos munkát. További jó egészséget és sikereket kívánt, és emlékül egy névvel dedikált herendi vázát nyújtott át.

Ezt követően a lemondás folytán megüresedett tisztségekre a Társaság egy évre – a következő általános tisztújításig – megválasztotta:

- elnöknek **Pónyai Györgyöt**,
- IT-tagnak **Somogyi Miklóst**,
- EB-tagnak **Melegh Editet**.

Pónyai György megköszönte a bizalmat, és emlékeztette a jelenlévőket, hogy az 1991. júniusi megalakulás után egy évig már betöltötte az elnöki posztot. Azóta is figyelemmel kíséri a Társaság tevékenységét. Optimizmussal vállalja az elkövetkezendő egy évet.

A Társaság elnökének szakmai életrajza



Pónyai György a Budapesti Műszaki Egyetem elvégzése után, 1963–74 között kutatóintézetben, fejlesztő mérnökként dolgozott. Logisztikai feladatok elemzése volt a feladata. Ezt a tevékenységet a csomagolástechnikai műszaki fejlesztési feladatok követték egy csomagoló-kereskedő vállalatnál. 1974-től előbb a Magyar Szabványügyi Hivatal, majd ennek szakmai utódszervezete, a Magyar Szabványügyi Testület munkatársa (MSZH: szabványosító mérnök, az MSZT szakmai titkára, elnökhelyettes, elnök; MSZT: ügyvezető igazgató). Kezdetben az anyagmozgató és az emelőgép hazai és nemzetközi szabványosítása, ezt követően a magyar szabványosítás és a nemzeti akkreditálási rendszer átalakulásához szükséges változtatások alapjainak lerakása, az új, a piacgazdaság által megkövetelt szabványosítási, akkreditálási és minőségirányítási tevékenység feltételeinek, hatáskörének és kapcsolatrendszerének kialakítása a feladata, figyelembe véve ezek kiemelt szerepét az Európai Unió szabályozási politikájában, azaz a határok nélküli belső piac megteremtésében.

Alapító tagja, illetve első elnöke a Magyar Minőség Társaságnak. Létrehozója az EOTC Magyar Nemzeti Bizottságának, amelynek európai szintű, teljes jogú tagként való elfogadtatásában nagy szerepe volt.

A magyar szabványosítás átalakítása és az új rendszere beindításának, valamint a nemzeti akkreditálási rendszer alapjainak lerakása elismeréseként 1996-ban megkapta a Magyar Köztársasági Érdemrend Tiszti Keresztjét. 1999-ben az Év Minőségügyi Menedzsere címet nyerte el a minőségirányítási rendszerek fejlesztése és kiépítése, az európai elismertségű hazai képzés létrehozása, a minőségügyi rendszermenedzser- és auditor-képzés területén, valamint a minőségirányítási rendszerek harmincöt országában elfogadott MSZT-tanúsítási rendszerének megteremtése elismeréseként. Ezek sikeres működtetését a gazdasági és közlekedési miniszter 2003-ban Eötvös Loránd-díj-adományozásával ismerte el.

Európai uniós pályázati lehetőségek

(Erőforrások az Európai Uniótól)

Beszámoló rendezvényünkről

Az Európai Unió számos pályázati lehetőséget kínál a csatlakozó országok szervezeteinek, melyek a többi között a kis- és középvállalkozások megerősítését és versenyképességük javítását szolgálják. A pályázatokon való részvétel nem csupán egyszeri piacszerzési lehetőséget jelent, hanem a támogatás elnyerése módját nyújt a „holnap” szervezetének megteremtéséhez is. A Magyar Minőség Társaság felkérte az eddigiek során az átlagosnál lényegesen jobban felkészült és eredményes pályázati írással és támogatással foglalkozó szervezeteket arra, hogy néhány perces bemutatkozás után ismertessék azokat a legfontosabb tudnivalókat, amelyek a sikeres részvételt biztosíthatják az Európai Unió pályázatainak.

Dr. Lőrincz Sándor, a K+F Tanácsadó Központ ügyvezető igazgatója bevezető előadásában elmondta, hogy gyakori probléma a forráshiány, mert sokkal nagyobbak az igények, mint a rendelkezésre álló forrás. Ebből kifolyólag szükség van segítő cégek közreműködésére. Ismertette a hazai és európai uniós támogatások elnyerésének formai és tartalmi előírásait. Kiemelte, hogy aktív marketing szükséges ahhoz, hogy elfogadják pályázatunkat, le kell tudnunk küzdeni a bürokratikus akadályokat.

Cége, a K+F Tanácsadó Központ az elmúlt tíz évben piacvezetővé vált Magyarországon, több száz ipari KKV és nagyvállalat vette igénybe már eddig is a cég szakértői szolgáltatásait.

A Laser Consult Kft. ügyvezető igazgatója, **dr. Mogyorósi Péter** többek között „A sikeres EU-pályázatok titkáról” beszélt. Előadásának szerkesztett változatát önálló cikként közöljük.

A következő előadásban **Maróczy Imre**, a Forrás express lapigazgatója arról számolt be, hogy hogyan használhatjuk a „Forrás expresszt” pályázatkészítő munkánk során.

Dr. Groó Dóra, a TéT Alapítvány ügyvezető igazgatója arról szólt, hogy milyen szempontokat kell figyelembe vennünk EU-pályázatok írásakor. A pályázatnak az EU által is fontosnak ítélt probléma megoldására kell irányulnia. Megfelelő és meggyőző információt kell adnunk a bírálóknak, és tiszteletben kell tartanunk a pályázati kívánalmakat és dokumentumokat (ne firtassuk az okokat a kérdések mögött...) – minden rész egyformán fontos. Nem elég a szakmailag jó pályázat,

a háttér bemutatása, a szükségesség indoklása ugyanolyan fontos (információ!). Csak a legjobb partnerekkel érdemes pályázni, be kell mutatni, hogy kinek és hogyan lesz hasznára a projekt eredménye. Kerüljük az általánosságokat, használjunk ábrákat, legyünk egyértelműek a táblázatok és ábrák számozásakor, címezésekor. Nagyon fontos a pályázat külalakja, a helyesírást mindig ellenőrizzük, illetve rossz ötletből ne írjunk pályázatot – nem éri meg a fáradságot.

Érdemes a pályázatot minél korábban megírni, világosan, röviden fogalmazni, mivel a cél a bíráló tájékoztatása meggyőző tények felhasználásával. Kulcskérdések, melyeket meg kell vizsgálnunk: Miért foglalkozunk a témával? Fontos a kérdés európai szinten is? Miért van szükség K+F munkára? Miért éppen most kezdjük bele? Milyen tudásuk van jelenleg a partnereknek az adott területen? Át kell tekinteni, hogy mi(k) a várható eredmény(ek)? Ki lesz a felhasználó? Minek nevezi a felhasználó a projekt nyújtotta eredményt? Hogyan fogjuk hasznosítani? Fontos szempont az értékeléskor a menedzsment, melynek szerkezete a projektpartnerek teljes gyűlése, végrehajtó testület és csoport, szakmai bizottság, felügyelő- vagy tanácsadó bizottság, partnerszervezetek (tudományos felelős és adminisztratív kapcsolattartó megnevezése). Meg kell határoznunk a pénzügyi menedzsment módját, az adminisztratív, a jogi menedzsmentet, a döntéshozás mechanizmusát, a felelősségi köröket és a projekttalálkozók gyakoriságát.

A legjobb pályázati stratégia a legmagasabb szintű tudomány művelése, a legjobb partnerek megtalálása, *a legjobb megoldások kínálása az EU problémáira*, a pályázati irányelvek maradéktalan követése.

Major Ágnes, a TÜV Rheinland InterCert Akadémia üzletág-igazgatója hangsúlyozta, hogy: „A cégeknek fel kell ismerniük, hogy csak akkor tudnak élni a pályázatok adta lehetőségekkel, ha van olyan munkatársuk, aki képes ellátni a pályázati projektmenedzsment-feladatokat, és méltó partnere a pályázati írásra specializálódott szakértőnek.”

Ezt követően **dr. Puskás János** egyetemi docens, a GATE intézetigazgató-helyettese a strukturális alapok általános céljait ismertette: hozzájárulni a harmonikus, kiegyensúlyozott és

tartós fejlődéshez, a foglalkoztatás és az emberi erőforrások fejlődéséhez, a környezet védelméhez és rehabilitációjához, a nemek közötti egyenlőtlenség megszűnéséhez, illetve az egyenlőség elősegítéséhez. Ismertette a Projekt Ciklus Menedzsment (PCM) fontosságát, illetve bemutatta a projektsikerességi arányokat és az esetleges sikertelenségi okokat: homályos stratégiai keretek, gyenge helyzetelemzés, a projekt nem felel meg a kedvezményezettek elvárásainak, homályos, irreális célkitűzések, a kockázatok és fenntarthatósági szempontok vagy korábbi projektek tapasztalatainak mellőzése, gyenge projektmonitoring.

Válaszokat kaphattunk a projektmenedzsment kérdésekre is. Elemezte a PCM-tervezés szakaszait, a logikai keretmátrixot és az értékelés típusait (előzetes, időközi, utólagos, kiegészítő). 4 kategória szerint „osztályozta” a projekteket (kiemelten eredményes, eredményes, kevésbé kielégítő, kiemelten eredménytelen).

Szabóné Molnár Márta, a GKM Kis- és Középvállalatok Integrációs Felkészítését Koordináló Főosztály főosztályvezető-helyettese, a KKV-k hazai és EU-s helyzetét hasonlította össze GDP, export, foglalkoztatás, illetve a vállalkozások mérete/foglalkoztatottak száma szerint. Szólt a kis- és középvállalkozások gyengeségeiről, a technikai elmaradottságról, a tőkehiány, a finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás nehézségeiről, a vállalatközi együttműködés gyengeségeiről, a modern értékesítési, marketing- és minőségi szemlélet hiányáról, az alacsony termelékenységről, az alulinformáltságról, az EU-piacon való működés feltételeiről, az állami támogatásokra utaltságról. A KKV-k erősségei: a kreativitás, az innovációs és alkalmazkodási képesség, a kapcsolati tőke tudatos felhasználása, a motiválhatóság állami támogatásokkal és a többéves vállalkozói tapasztalat.

A csatlakozás várható hatásait a működési környezetre két szempont szerint vizsgálhatjuk. Szigorodó feltételek (környezetvédelmi, egészségügyi, biztonsági, fogyasztóvédelmi, termék-megfelelési, szakképesítési előírások) és egyszerűsödő feltételek (csökkenő tranzakciós költségek a belső határokon, leépülő ügyintézés). A KKV-kra vetülő hatásokat három csoport szerint vizsgálta. Gyenge hatás (helyi igényeket kiszolgáló mikro- és kisvállalkozások), erős versenyhelyzet (exportorientált középvállalkozások, technológia-intenzív szektorokban működő vállalkozások), potenciális versenyelőny (munkaigényes ágazatokban működő vállalkozások). A mikrovállalkozások teendői az EU-szabványnak való megfelelés, míg a kisvállalkozások és középvállalkozások esetében

hálózatépítésre, korszerűsítésre van szükség. A kormányzati támogatás célja az erősségek fokozása és a gyengeségek enyhítése a Széchenyi Vállalkozásfejlesztési Program (SZVP) és a Gazdasági Versenyképességi Operatív Program segítségével. A KKV-k pénzügyi forráshoz jutását a hitelkonstrukciók, a kamattámogatások, a garancia konstrukciók és a fejlesztési tőke segíti.

Végül a KKV-k csatlakozásra való felkészítésének célját, illetve a kapcsolódó programokat ismertette, és a Multiplikátor Képzési Program (kamarák, érdekképviselők országos és regionális szervezetei, helyi vállalkozói központok munkatársai és tanácsadó vállalkozások) várható eredményeiről számolt be.

Molnár Klára, a Nemzeti Fejlesztési Hivatal osztályvezetője, előadását egy idézettel kezdte: „Az európai gazdasági modellnek három elvre kell épülnie: az ösztönző versenyhelyzetre, a megerősítő együttműködésre és az egyesítő szolidaritásra.” (Jacques Delors, az Európai Bizottság volt elnöke), majd rátért az európai felzárkózást segítő, növekvő források bemutatására. Ismertette az NFT sarokpontjait (jövőképzérelt tervezés, optimalizálás, lehívhatóság, partnerség), a KTK célrendszerét és az Operatív Programokat:

- a *humánerőforrás-fejlesztési OP*,
- az *agrár- és vidékfejlesztési OP*,
- a *regionális fejlesztési OP*,
- a *környezetvédelem és infrastruktúra OP* (KIOP).

A Nemzeti Fejlesztési Terv / Közösségi Támogatási Keret intézményrendszere az alábbi szervezetekből áll:

- Irányító Hatóságok:
- Közösségi Támogatási Keret Irányító Hatóság – NFH,
- Gazdasági versenyképesség OP – GKM,
- Humánerőforrás-fejlesztés OP – FMM,
- Környezetvédelem és Infrastruktúra OP – GKM,
- Agrár- és Vidékfejlesztés OP – FVM,
- Regionális fejlesztés OP – NTH, KTK és OP Monitoring Bizottságok,
- Kifizető Hatóság(ok) (alaponként),
- Közbenső Szervezetek,
- végső kedvezményezettek.

Az előadás további részében bemutatta, hogy hogyan juthatunk további információkhoz (honlapcímek, telefonszámok), illetve hogy hogyan épül fel a projekttervezés folyamata. Előadását egy Jean Monnet-idézettel zárta: „Az emberek nélkülözhetetlenek a változáshoz, az intézmények pedig a változások véghezviteléhez.”

Összeállította: Szabó Judit

A sikeres EU-pályázatok titka*

– Dr. Mogyorósi Péter** –

„A pályázati rendszer elvileg demokratikus, viszont a forrás mindig kisebb, mint az igények.”

A pályázatkészítés általános elemei

A folyamat, melynek a pályázat csak egy része, az *ötlettel* kezdődik, melyből projekt születik. Következő lépésként elkészítjük a *pályázatot*, s ha sikeresek vagyunk, az ötletünk megvalósításához végül *pénzhez* jutunk.

A projektfinanszírozáshoz rendelkezünk kell először is saját forrással. Ha ez nem elegendő a minimális önrészhez, keresnünk kell befektetőket.

A pályázatok között háromfélét különböztetünk meg: vissza nem térítendő, visszatérítendő, illetve kamattámogatás.

Pályázati formák

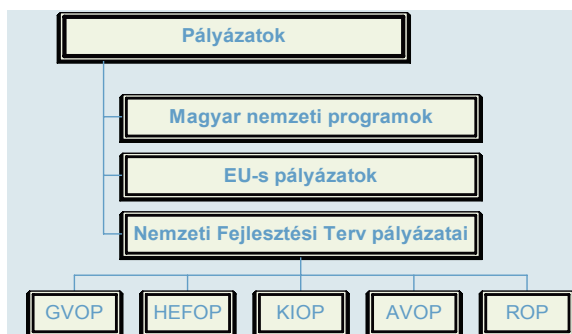
A pályázat nem egyezik meg és nem keverendő össze a tenderrel. Pályázat esetén a pénzügyi alapból több pályázó részesedhet, a tendernél viszont adott feladat elvégzésére egy pályázó kapja meg a forrást.

El kell döntenünk, hogy a cégünknek válaszszunk pályázatot, vagy a pályázathoz igazítsuk a cég jövőjét? Inkább az előbbi megoldást válasszuk.

A pályázatfigyelés módszertana

A pályázat beadása, pályázati forrás igénylése során döntési dilemmák elé kerülünk. Ilyenkor a következő helyekről kaphatunk segítséget: internet, nyomtatott kiadványok, sajtó, pályázató szervezetek képviselői. Például a Magyar Kormány (<http://www.meh.hu>) honlapjáról bármelyik minisztérium honlapját elérhetjük.

Pályázati rendszerek



A pályázatírás gyakorlati kérdései

A *tematika* bemutatja egy pályázat felépítésének egyfajta ésszerű logikai rendszerét. A pályázatokat ettől eltérő struktúrák szerint is kiírhatják, és a pályázati anyagokban gyakran előfordulhatnak átfedések, oda-vissza csatolások. Ezeket könnyebben kezelhetjük, ha van egy jól felépített vázlatunk, melyben pontosan el tudjuk helyezni az egyes pályázati elemeket, és látjuk projektünk mélyebb összefüggéseit.

A *tartalmi részek struktúrája* az alábbiakból kell hogy álljon: a pályázó bemutatása és a projekt céljainak definiálása. A projekt lényegének, tartalmának, a várt eredményeknek, a környezeti háttérnek, a projekt marketing- és pénzügyi tervének bemutatása. Monitoringmutatók, lehetőségek, kockázatok, tervek, tanulmányok.

A *Bírálati szempontoknak* meg kell tudnunk felelni. „A kiírás általában tartalmazza a bírálati szempontokat, próbáljuk pályázatunkat azoknak megfelelően formálni, a tartalmat a szempontok szerint is hangsúlyozni. Minden egyes bírálati szempont bemutatása lényeges, hisz előfordulhat, hogy minden bírálati csoportban magas pontszámot kapunk, elérjük a szükséges pontszámot, ám egy bírálati csoportban nem érjük el a minimumot.”

A *Függelék*ek a pályázathoz csatolt hivatalos dokumentumok, okiratok, igazolások, nyilatkozatok és minden olyan hivatalos anyag, melyeket a pályázati kiírásban kérnek, vagy amelyekkel a pályázó kiegészíti a pályázatot. A *Függelékben szereplő anyagok felosztása*: A pályázó szervezet(ek)re vonatkozó anyagok, fedezeti igazolások, a köztartozásokról szóló igazolások, szakhatósági engedélyek, a pályázati feltételekre vonatkozó nyilatkozatok. Támogatási, együttműködési nyilatkozatok, referenciák, egyéb, az egyes pályázatokhoz specifikusan kapcsolódó anyagok. *Ha kész a pályázat*, és az eddig elemzett anyagokkal végeztünk, a pályázat beadását megelőzően érdemes az alábbi ajánlások alapján eljárni. Nézzük meg a *Kizáró okokat*. Nézzük végig a pályázatot a bírálók szemszögéből. Az összes bírálati szempont szerepet kap? A bírálati szempontokra adott válaszok, részek markánsan kiemelkednek? Tisztán és egyértelműen fogalmaztuk meg ezeket a részeket? Nem áll-e fenn valamely kizáró ok?

* Az európai uniós pályázati lehetőségek c. konferencián elhangzott előadás szerkesztett változata.

** Ügyvezető igazgató, Laser Consult Kft.

Amennyiben elkészült a pályázat végleges tartalma, öntsük megfelelő formába. Számozzuk meg az oldalakat, az egyes oldalak alján esetleg tüntessük fel a pályázó nevét, logóját. A fejezeteket és az oldalakat tördeljük átláthatóra, esztétikusra. Emeljük ki a fontosabb részeket, legyen egységes a betűstílus és a méret. A pályázatot nyomtassuk ki. Másoljuk le, lehetőleg szortírozva a megfelelő példányszámban (legalább beadandó + 1). Állítsuk össze az egyes pályázati példányokat, de fűzés, kötés előtt lapozzuk át. (Hiányzó oldalak, fordított oldalak, duplázás, üres lap, festékhiba etc.) Kössük be a pályázatot tartós, esztétikus módon (spirálozás, iratsín, hőkötés). Egyes lapokat, adatlapokat a kiíró néha nem bekötve kér, csak csatolva, ügyeljünk erre. A bekötött példányokat még egyszer nézzük át formailag az ellenőrző lista alapján, majd postázzuk a pályázatot. Később érdeklődjünk a kiíró szervezetnél, hogy a pályázat valóban megérkezett-e.

Projektlebonyolítás

Apróbb tudnivalók: Ha lehet, szerezzünk tapasztalatokat nyertes pályázatokról (konzultáció nyertes projekt írójával/lebonyolítójával, „kotta” használata). Konzultáljunk a kiíróval, korábbi bírálóval, a magyarországi kapcsolattartó irodával. Tájékozódjunk a szerződés feltételeiről. (A pénzhez jutás ideje hosszú!) A pénz felhasználását pontosan dokumentálni kell (auditálás, ellenőrzés), mert a projekt teljesítését ellenőrizhetik (monitoring).

A pályázó több résztvevő együttműködésével valósíthatja meg a projektet. Szerepük/feladatuk és kötelezettségük szerint a projektek résztvevőinek 4 csoportja van a megvalósításban való részvételük és/vagy a finanszírozási szerepük szerint: kedvezményezett, partnerek, alvállalkozók, társfinanszírozók.

A *kedvezményezett* jogilag és pénzügyileg kizárólagosan felelős a közösséggel szemben a projekt megvalósításáért. Ő a kapcsolattartó a lebonyolító hatósággal, és az egyetlen résztvevő, aki közvetlenül jelentést tesz a technikai és pénzügyi folyamat végrehajtásáról. Ő kapja meg a hatóság pénzügyi hozzájárulását, és garantálja partnerség esetén ennek a pénzügyi hozzájárulásnak az elosztását a partnerek megállapodásának megfelelően. Részt vesz a projekt technikai megvalósításában, a projekt eredményeinek terjesztésében. A költségek egy részét viseli.

A *partnerek* részt vesznek a projekt egyes részfeladatainak megvalósításában, következtetésképpen részt vállalnak a felmerülő költségek viselésében. Kötelezettségük a kedvezményezett felé a benyújtandó technikai és pénzügyi jelentéshez az összes szükséges dokumentumot rendelkezésre bocsátani. Nem lehetnek a kedvezményezett vagy más partner alvállalkozói.

Egy adott specifikus feladathoz a projekt igénybe vehet *alvállalkozókat* is, akik nem tekintendők partnernek. Az alvállalkozók külső szolgáltatásokat nyújtanak a kedvezményezettnek és/vagy a partnereknek, akik azt teljes mértékben kifizetik.

A *társfinanszírozó* pénzügyi eszközzel járul a projekthez, és nem részesedhet a támogatásból, kivéve abban az esetben, ha partnerként is részt vesz a projektben. Nem várható el tőle a technikai megvalósításban való közvetlen részvétel.

A pályázat sikerének egyik kulcsszereplője a konzorciumi partner. Ezért fontos, hogy gondot fordítsunk a megfelelő partner kiválasztására, a feladatok és a hozzájuk tartozó eszközök felosztására. Mindezeket a konzorciumi megállapodásban egyértelműen le kell fektetni, hogy a későbbi viták elkerülhetőek legyenek.



Együttműködési Megállapodás

Együttműködési Megállapodás jött létre Társaságunk Hon- és Rendvédelmi Szakbizottsága (MMT HRSZB) és a Magyar Védelmi Szövetség (MVSZ) között. Ennek keretében az MMT HRSZB a következőket vállalja:

- A hon- és rendvédelmi minőségkultúra közvetítését a védelmi ipar részére.
- Az aktuális szakmai információk közvetlen továbbítását az MVSZ felé.
- A védelmi ipar megjelenését és érdekeinek támogatását a HRSZB fórumain, konferenciáin, rendezvényein.

- A minőség – védelem – biztonság eszme- és tevékenységi körben az MMT HRSZB és az MVSZ hatókörének szélesítése érdekében az együttműködés kiteljesítését a civil társadalom meghatározó szervezeteire.
- A védelem ipar szakmai korszerűsödésének, illetve képviselői részvételének támogatását a hon- és rendvédelemhez kapcsolódó szervezett minőségügyi és minőségmenedzsment-képzési formákban szakdiplomát nyújtó továbbképzési szakokon és a katonai műszaki PhD-képzésben.

Az MVSZ vállalásai a következők:

- a védelmi ipar területén a minőségkultúra terjesztése;
- az objektív szakmai információáramlás elősegítése;
- javaslatok kidolgozása a NATO AQAP minőségirányítási követelményrendszer minél szélesebb körű bevezetésére;

- tanulmányok készítése (készíttetése) a magyar védelmi ipar fejlesztési lehetőségeiről, beleértve a minőségirányítási rendszerek alkalmazására vonatkozó törekvéseket is;
- kapcsolatépítés a hasonló tevékenységet végző szakmai szervezetekkel, a védelmi iparban alkalmazott minőségirányítási rendszerek minél hatékonyabb működtetése érdekében.

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Tisztújítás a Minőségügyi Tanácsadók Szövetségében

A szövetség tagjai új elnökséget választottak a következő két éves ciklusra.

A szövetség elnöke:

Alelnökök:

dr. Sencz József

Tombor Gábor

Meleg András

Etikai Bizottság elnöke:

Bernáth Lajos

Tagfelvételi Bizottság elnöke:

Haiman Zsuzsa

A szövetség tagjai az európai uniós csatlakozás kapcsán – a szabványosított rendszerek megvalósítása mellett – a magyar cégek versenyképességét javító módszerek és technikák széles körű megismertetését és alkalmazásuk előmozdítását tartják a legfontosabb feladatuknak.

A minőségügyi tanácsadás presztízisének megőrzése érdekében abban reménykednek, hogy a vevői kör igénye a színvonalas és hatékony tanácsadást nyújtó cégek felé irányul az elkövetkezendő időszakban.

Örömmel számoltak be arról, hogy teljesítették a közoktatási intézmények felé tett felajánlásukat, mely szerint tagjaik 15, pályázat útján kiválasztott intézménynek nyújtottak térítésmentes tanácsadói támogatást a Comenius II-es minőségirányítási rendszer megvalósításában. Az intézmények utolsó csoportja áprilisban vehette át az oklevelet az Oktatási Minisztérium államtitkárától.

Kiválóság Konferencia

VIII. Győztes és II. Benchmarking Konferencia

A Minőségfejlesztési Központ július 1-jén rendezte hetedik alkalommal, az immáron hagyományosnak mondható Győztesek Konferenciáját, amely második alkalommal bővül kifejezetten benchmarking fejezettel.

A 2003. év nemzeti minőségi díjas vállalkozásai: SAPU Kereskedelmi és Ipari Bt., a W.E.T. Automotive Magyarország Kft., Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft. vezetői ismertetik meg a hallgatóságot a kiválósághoz vezető út tapasztalataival, sikeresen alkalmazott módszereikkel.

A benchmarking téma előadói a hazai és európai gyakorlatról adnak konkrét és összefoglaló elemzéseket.

A konferencia elsősorban azon szervezetek felsővezetőinek és szakembereinek szól, akik:

- vállalati stratégiájuk szempontjából meghatározónak tartják a minőséget, a vevőközpontúságot, a folyamatos fejlesztést és az emberi erőforrás menedzsmentjét;

- a minőségbiztosítási rendszer bevezetése után keresik a továbbfejlesztés lehetőségeit;
- fontolgatják a Nemzeti Minőségi Díj, a Regionális vagy Megyei Minőségi Díj vagy az Európai Kiválóság Díj pályázatán való elindulást, s ennek tapasztalatait a pályázók szemszögéből is szeretnék részletesen megismerni;
- érdeklődnek a magyar és a nemzetközi benchmarking-tapasztalatok iránt;
- szívesen találkoznának személyesen is a győztes cégek képviselőivel, valamint a külföldi és hazai benchmarking szakembereivel.

A rendezvény színhelye a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem A épülete (1111 Budapest, Eötvös József u. 20–22.).

Bővebb információ: Minőségfejlesztési Központ (tel.: 332-0362, 331-7549).

Sz.S.

Beszámoló az MSZT 2004. márciusi Közgyűléséről*

A Magyar Szabványügyi Testület 2004. március 24-én tartotta meg 2004. évi első közgyűlését. A Közgyűlés szokatlanul korai időpontjának, továbbá júniusi újbóli összehívásának okai a következők.

2004 I. féléve rendkívül fontos időszak az MSZT jövője szempontjából, mivel a választott tisztségviselők többségének a mandátuma 2004 májusában lejár. A legutóbbi tisztújító Közgyűlés az 1998. szeptember 24-én megválasztott tisztségviselők megbízatását egységesen 2004. májusáig hosszabbította meg. Ismét meg kell választani tehát: az MSZT elnökét, elnökhelyetteseit, a Pénzügyi Ellenőrző Bizottság két tagját (egy tagot lemondás folytán a 2003. évi Közgyűlés már megválasztott), illetőleg a Szabványügyi Tanács Közgyűlés által választandó kétharmad részét.

A feladatok végrehajtásának átgondolt és alapos előkészítése érdekében a Szabványügyi Tanács 2004. március 8-án úgy határozott, hogy ebben az évben a Közgyűlés hatáskörébe tartozó előterjesztések megvitatását és a döntések meghozatalát célszerű két részre bontani.

A márciusi első Közgyűlés megfelelő alkalom volt arra, hogy az MSZT gazdálkodását érintő kérdésekben minél előbb megszülessenek a szükséges döntések. Így viszonylag korán, már márciusban lehetőség volt a 2003. év lezárására, az előző év tevékenységéről szóló beszámoló, a mérleg és eredménykimutatás, a 2004. évi terv előirányzatainak a jóváhagyására, továbbá a PEB 2004. évi munkatervének elfogadására.

Célszerű volt még a márciusi Közgyűlésen jóváhagyni az Alapszabálynak azokat a kisebb jelentőségű módosításait, amelyek a Szabványügyi Tanács létszámát és működését érintik, hogy a választásokat már a módosított Alapszabálynak megfelelően lehessen megtartani.

A tagok első napirendi pontként elfogadták az MSZT 2003. évi tevékenységéről szóló írásbeli beszámolót. A Közgyűlés résztvevői a beszámoló alapján tájékoztatást kaptak a 2003. év legfontosabb fejleményeiről, így főképpen arról, hogy a Magyar Szabványügyi Testület milyen módon tudott bekapcsolódni és teljes jogú tagként részt venni az európai szabványügyi szervezetek munkájában. A hozzászólók a napirendhez kapcsolódva méltatták az MSZT erőfeszítéseit, és felhívták a figyelmet arra, hogy a teljes jogú tagság a tagok számára is nagyobb felelősséget jelent. A nemzetközi és az európai műszaki bizottságok munkájában való részvétel, az anyagok véleményezése és a szavazás nagy szakmai felkészültséget és megfelelő nyelvtudást igényel, nem beszélve a részvétel anyagi fedezetének egyre nehezebb előteremtéséről.

Ahhoz, hogy az elvárásokat a műszaki bizottságok tagjai teljesíteni tudják, meg kell kapniuk a megfelelő információkat, beleértve a szabványok megalkotásával összefüggő munkaanyagokat. Erre az MSZT a jövőben fokozott gondot fog fordítani. Egy hozzászólás szerint az MSZT informatikai tevékenysége öröndetesen fejlődik, a honlapon megtalálható információk mennyisége és színvonala sokat javult, de a további fejlődés igénye is fennáll. Nevezetesen a direktívák és az azokhoz kapcsolódó szabványok megismerésében nagyobb segítséget nyújthatna az MSZT. A válasz szerint ez az MSZT feladatkörét meghaladó vállalkozás lenne, a Testületnek elsősorban az új megközelítésű direktívákhoz kapcsolódó tájékoztatásra kell koncentrálnia.

Nem logikus az, hogy az MSZT tagjai és a kívülállók ugyanazokat az információforrásokat vehetik igénybe költségmentesen. A Testületnek azáltal is gondoskodnia kellene tagjairól, hogy csak az ő részükre hozzáférhetően többletinformációkkal látja el az MSZT-hez közvetlenül kötődő szakembereket, illetve a tagdíjat fizető MSZT-tagokat. Az MSZT ügyvezető igazgatója ígéretet tett arra, hogy a lehetőségeket megvizsgálja.

Az észrevételek megvitatását követően a tagok a beszámolóban foglaltakat egyhangúlag tudomásul vették.

A Közgyűlés a következő napirendi pontoknak megfelelően a Pénzügyi Ellenőrző Bizottság elnökének állásfoglalásával együtt, illetőleg javaslata alapján, jóváhagyta az MSZT 2003. évi mérlegét és eredménykimutatását, a 2004. évi terv főbb előirányzatait, továbbá a PEB 2004. évi munkatervét. A Pénzügyi Ellenőrző Bizottság vonatkozó állásfoglalásai a külső körülményekhez igazodva hívják fel a figyelmet még az eddigieknél is takarékosabb gazdálkodásra. A PEB egyrészről a központi forrás csökkenő mértékének ellensúlyozása érdekében az első féléves adatok megismeréséig javasolta a kimutatott eredmény tartalékba helyezését, másrészről rámutatott a még szigorúbb, költségkímélő gazdálkodás érvényesítésére mindazonokon a területeken, ahol ez a szakmai feladatok ellátásának sérülése, valamint az MSZT zavartalan működésének veszélyeztetése nélkül megvalósítható.

Az előterjesztéseket a Közgyűlés ellenszavazat nélkül fogadta el.

Az utolsóként előterjesztett napirendi pont keretében került sor az MSZT Alapszabályának néhány kisebb rész tekintetében történő módosítására.

Dr. Bíró Béla

* A Szabványügyi Közlöny 2004. májusi számában megjelent beszámoló kivonata.

KÖZLEMÉNYEK

Pályázati felhívás

A IIASA-SHIBA Alapítvány a Minőségfejlesztésért pályázatot hirdet a 2004. évi IIASA-Shiba Díj elnyerésére

A pályázat célja

A minőségfejlesztés gyakorlati bevezetése terén kiemelkedő eredményeket felmutató, egyedi módszereket és megoldásokat alkalmazó szervezetek, csoportok és egyének elismerése.

Pályázati feltételek

A pályázaton részt vehetnek mindazon természetes és jogi személyek, intézmények, csoportok és egyének, akik/amelyek kiemelkedő eredményeket értek el a minőségfejlesztés terén. A pályázat, szellemiségéből eredően, tanácsadói tevékenységet folytató egyének és/vagy szervezetek akár önálló, akár gazdálkodó szervezettel közösen benyújtott pályázatát a meghirdető nem fogadja be.

A pályázat benyújtása

A pályázatot 6 területre, s minden területen 3 kategóriában (szervezet, csoport, egyén) hirdetjük meg.

A pályázat területei

- ipar, közlekedés, szállítás, hírközlés, kereskedelem, idegenforgalom,
- élelmiszeripar, mezőgazdaság;
- szolgáltatás, közszolgáltatás;
- egészségügy;
- oktatás, kutatás-fejlesztés;
- közigazgatás, közszolgáltatás.

A pályázat kategóriái

- *szervezet*;
- *csoport* (szervezet része vagy több szervezet együttműködve);
- *egyén* (hosszú távú, a minőségfejlesztés területén kimagasló tevékenység elismerése, „életműdíj”).

A pályázat benyújtásához szükséges jelentkezési lap és információs anyag az **IMFA Minőségfejlesztési Központban** személyesen beszerezhető, vagy a www.mik.hu honlapról letölthető május 10-től, **A 2004. évi IIASA-SHIBA Díj Pályázati kiírása** címen.

Az IMFA Minőségfejlesztési Központ az érdeklődők számára konzultációs lehetőséget biztosít 2004. június 3-án, 8-án és 10-én 10–12 óra között, melynek **díja pályázónként 10 000 Ft + áfa.**

A pályázati szándékot *előjelentkezés* formájában **2004. június 15-ig** kell jelezni, míg a *pályázati anyagot* legkésőbb **2004. július 15-én** 16 óráig kell benyújtani 4 példányban az IMFA Minőségfejlesztési Központba.

További részletes információ beszerezhető:

IMFA Minőségfejlesztési Központ

1063 Budapest, Munkácsy Mihály u. 16.

Tel./fax: 1/332-0362, 1/331-7549, 1/331-9311

e-mail: info@mik.hu • <http://www.mik.hu>

Felvilágosítást ad: Szabó Kálmán

Iroda-„zöldítési” program indul



KÖVET-INEM Hungária

Környezettudatos
Vállalatirányítási Egyesület

Az irodákban folyó munka okozta környezeti terhelés csökkentése és az irodában dolgozók egészségének védelme érdekében a Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET-INEM Hungária) elindította Zöld Iroda Hét elnevezésű programját. Napjainkban a felnőtt lakosság jelentős hányada napjait irodában tölti, és a gazdaság által felhasznált anyag- és energiafogyasztás 40%-a is az irodai működéshez köthető. Az uniós támogatás segítségével megvalósuló projekt keretében május 24-én oktatónap, az Európai Unió Zöld Hetével (június 1–4.) egyidejűleg pedig országos Zöld Iroda Hét kerül megrendezésre. Ezenkívül megújul a környezetbarát iroda távoktatás is a

www.kovet.hu/tavoktatás honlapon. „A május 24-i képzésen környezetbarát iroda kialakításához adunk gyakorlati ismereteket. Így a júniusi Zöld Iroda Hétén konkrét lépéseket tehet mindenki a saját irodájában. A legjobban teljesítő szervezet az értékes nyereményeken kívül megkapja a »2004 Zöld Irodája« címet is, melyet sajtótájékoztatóval egybekötött tapasztalatcsere keretében adunk át” – mondta el kérdésünkre Vadovics Edina, a program vezetője. A részt vevő vállalatok, önkormányzatok, közigazgatási szervezetek számára a program minden eleme ingyenes, azonban az oktatásra csak korlátozott számú jelentkezőt tudnak fogadni a szervezők.

Mi a környezetbarát iroda? A környezetbarát irodai működés bevezetésének célja, hogy a lehető leghatékonyabb erőforrás-felhasználással és hulladéksökkentéssel minimalizáljuk irodai tevékenységünk negatív környezeti hatásait. A csökkentett fogyasztás és kevesebb hulladék anyagi megtakarítást is eredményez, így az iroda zöldítésére szánt kezdeti befektetések rövid vagy hosszú távon, de majdnem minden esetben megtérülnek!

Egy példa az iroda környezeti hatásainak mértékéről: egy számítógépből és monitorból

álló munkahely, ha bekapcsolva hagyjuk éjszákára, évente 1 tonna szén-dioxid-kibocsátásért felelős (összehasonlításképpen: Magyarország szén-dioxid-kibocsátása 1999-ben 60 millió tonna volt).

További információ:

KÖVET-INEM Hungária

Kapusy Pál

Telefon: 473-2290

Drótposta: info@kovet.hu

A Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET-INEM Hungária), kiemelkedően közhasznú, nem nyereségorientált szervezet, 1995-ben alakult azzal a céllal, hogy a vállalatok körében lehetővé tegye a környezettudatos vállalatirányítás terén szerzett tapasztalatok cseréjét. Az egyesület a „Change the World!” díjjal kitüntetett International Network for Environmental Management (INEM) magyarországi tagszervezete.

A KÖVET olyan, a megelőző környezetvédelmet támogató módszereket dolgoz ki, népszerűsít és alkalmaz, amelyek egyaránt szolgálnak környezeti és gazdasági érdekeket. Hosszú távú célja a szervezetek fenntarthatóvá válásának segítése, a jövőben a környezetvédelem mellett nagyobb hangsúlyt fektetve a cégek társadalmi felelősségére. A KÖVET folyamatosan várja jelenlegi 67 tag-vállalata mellé azokat a cégeket, amelyek elkötelezettek a fenntartható fejlődés iránt.

OLVASÓINK ÍRJÁK

Mit jelent nekünk a minőségirányítás és a Rendőrségi Kiválósági Modell?

Baranya megyében három évvel ezelőtt az európai uniós tagországokban érvényesülő tendenciáknak megfelelő *minőségfejlesztési akcióprogramot* hirdettünk meg és indítottunk el. Ennek keretében gesztorai lettünk egy *minőségirányítási Rendőrségi Kiválósági Modell* bevezetésének.

Folyamatosan, több csoportban, különféle munkamódszerek alkalmazásával készítettük, készítjük fel a vezetőket, az értékeléseket végzőket és az állományt. A felkészítésben, a programban a Miskolci Tudományegyetem Közgazdaság-tudományi Kara Vezetéstudományi Intézetének oktatói, brit és holland rendőri szakemberek is közreműködtek.

A **Rendőrségi Kiválósági Modell** (az úgynevezett EFQM-modell magyarított, rendőriesített változata) egy **új, korszerű rendőrségirányítási filozófiát** testesít meg.

A **Rendőrségi Kiválósági Modell kérdőíves felmérésen alapul**. Öt adottságelemet és négy eredményelemet tartalmaz, továbbá a céltudatos, projektálható tanulási folyamatot, az innovációt.

Az általunk alkalmazott önértékelés **négy eredményeleme** a tükör számunkra. Fontos a

munkatársaink elégedettsége, valamint a lakosság megelégedettsége. Fontos számunkra, hogy munkánkkal, megelőzést célzó programjainkkal milyen és mekkora társadalmi hatást érünk el. Végül, de nem utolsósorban fontos, hogy az általunk kiválasztott és megszabott eredményelemek (felderítés, gazdálkodás stb.) számokkal is reprezentálják munkánkat.

Az önértékelés több lépésben történik, egyrészt kérdőíves vizsgálatokat takar, másrészt a szöveges önértékelések elkészítését jelenti, melyhez meghatározott szempontrendszert dolgoztunk ki.

A két értékelés (kérdőíves – szöveges) alapján kerül sor egy 1000-es skálán annak bemutatására, hogy a munkatársak és a lakosság mennyire elégedett, illetve milyen a szervezet társadalmi megítélése. Innen történik egy visszacsatolás a folyamatok elejére, jelezve a fejlesztendő területeket, és indukálhatnak akciófeladatokat.

Az értékeléseket visszatérően kell végezni, mivel ennek alapján lehet bemutatni a működési területen élő lakosok számára a rendőri munkát, eredményeinket a lakosság és az állomány számára, valamint ismertetni jövőbeni céljainkat

és azok elérési módjait. Így az első értékelést 2002. évben hajtottuk végre, mely a 2001-es, „0”-ik évre irányult, majd 2003-ban és az idei év elején is végrehajtottuk a fentiek szerinti folyamatisírányítási értékelést.

Fontos a **jövőkép** és a **cél** meghatározása.

Jövőképünk: A Rendőrségi Kiválósági Modell bevezetésével adott a folyamatisírányítás filozófiája, és az egész folyamat eredményezi a kultúráváltást nemcsak Baranya megyében, hanem az úttörő szerepünk hatására bevezetett országos alkalmazás révén a Magyar Köztársaság Rendőrségénél is.

Céljaink:

- Megfelelni a lakosság és a társadalom elvárásainak.
- A lakossággal és társadalmi partnereinkkel való jó kapcsolatot.
- **Olyan Rendőrséget szeretnénk, amely:**
 - nyitott,

- szolgáltató,
- hatékony,
- nem korrupt,
- az emberekért dolgozik.

Minőségfejlesztő munkánkért 2002. október 18-án IIASA-SHIBA Díjat kaptunk a IIASA-SHIBA Alapítványtól, és 2003. június 20-án átvehettük az ezzel járó Nemzeti Minőség Klub-tagságot igazoló oklevelet is.

A korábban végzett értékelésben feltárt hiányosságok alapján a 2003. évben indított projektjeink közül megemlítjük a legsikeresebbeket:

- az intézkedési kultúra javítása (Szigetvári Rendőrkapitányság),
- a bűnüldözés reagálóképességének javítása (Pécsi Rendőrkapitányság),
- az idegenforgalmi szezon rendőri biztosítása (Siklósi Rendőrkapitányság).

Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság Minőségbiztosítási és Ellenőrzési Szolgálat

(A levelet rövidített formában közöltük.)

Minőségirányítás a Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányságon

Csongrád megye az átlagos nagyságú megyék közé tartozik, területe 4260 km², 60 településén 428 ezer lakossal, akik közel háromnegyede (72,3%) a megye 8 városában él. Országos jelentőségű a felső szintű oktatási, kutatási-fejlesztési tevékenység, mely diákok tízezreit vonzza az egyetemi városba. Kiemelkedő a megye közlekedése, mely történhet közúton, vasúton, vízen és három repterének köszönhetően levegőben is. A megye sajátossága a határmentiségből (Románia, Szerbia és Montenegró) adódó tranzitforgalom, ahol évente átlagosan 4–5 millió személy áramlik át.

A Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányság az elmúlt évben igyekezett megvalósítani a „látható rendőrség”-et. Ennek, valamint a hatékony megelőző munkának köszönhetően a megye bűnügyi helyzete tovább javult. Említésre méltó, hogy az európai trenddel ellentétben csökkentek a kábítószerrel való visszaéléses bűnesetek számadatai, ami köszönhető a jogszabályi változáson túl a megelőző tevékenységnek és az összehangolt rendőri akcióknak is. A lakossági elvárások tükrében a folyamatisírányítás közterületi rendőri jelenlét biztosításában és visszatérő ellenőrzésében a gépkocsizó járőrök mellett a forgalmasabb és nehezen



megközelíthető helyeken megjelentek a robogós és kerékpáros rendőrök is, a frekvenciált területeken pedig gyalogos és kutyás rendőrök védték a rendet. A határozott, kulturált és humánus intézkedéseket a jogszerűség, gyorsaság is jellemezte. Kiemelkedő, hogy az elmúlt 32 évet tekintve tavaly volt a legkevesebb halálos kimenetelű baleset, de az összes balesetet tekintve is

csökkenés tapasztalható. A főkapitányság immár 13. éve tartja adósságmentes gazdálkodását, sőt ezen túlmenően, az állomány munkafeltételeit, komfortérzetét javító beruházásokra is futotta a szűkre szabott költségvetésből.

A Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányság 6 kapitánysággal és 13 rendőrőrssel igyekszik a közbiztonságot meggyeszerzte biztosítani. Az immár uniós lakosság és a korábban említett több millió turista megérdemli a magasabb szintű, biztonságosabb életkörülményt, ezért a folyamatosan emelkedő társadalmi elvárásoknak történő megfelelés végett a főkapitányság elkötelezte magát a minőségfejlesztés mellett.

A Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar TQM Center munkatársai kontrollként 2002-ben elkészítették a Szegedi Rendőrkapitányság EFQM-alapú önértékelését. Az eredményeket – így a konkrét lakossági igényeket is – látva, a vezetőség egyhangúan döntött a minőségfejlesztési rendszer bevezetése mellett. Megvizsgálva több lehetőséget, a rendőrségi szolgáltatási minőség fejlesztésére a TQM rendszert találtuk a legalkalmasabbnak. A főkapitányságon és valamennyi vidéki kapitányságon is kiválasztottunk olyan agilis, a minőség iránt elkötelezett személyeket, akik a filozófia bevezetésekor nélkülözhetetlenek. Az előkészületek során külső tudományos támogatóként felkértük a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karát, akik a felmérés alatt készségesen segítettek. Több képzés és oktatás megtartására került sor, mellyel a minőség iránti elkötelezettséget és az új filozófia bevezetéséhez szükséges nézeteket szeretnénk volna bővíteni.

A képzéseket miskolci előadók és már tapasztalt debreceni kollégák tartották.

Az önértékelés elkészítéséhez a Miskolci Egyetem kidolgozta az EFQM-re épülő, rendőrségre specializálódott Rendőrségi Kiválósági Modellt (RKM), aminek alapján elkészítettük a felmérést. A modellhez készített módszertani útmutató és segédanyag részletesen körülírta a megkérdezendők körét. Így az állomány felmérésén túlmenően meghatározta a részt vevő lakosság körét (pl. spontán az utcán megállított állampolgárok, rendőri intézkedés alá vont személyek, sértettek, fogvatartottak stb.) és az érintett szervezetek összetételét (pl. iskolák, önkormányzatok, felekezetek, szórakozóhelyek, meghatározó gazdasági potenciájú gazdasági társaságok stb.).

Végezetül hadd idézzek a Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányság minőségpolitikai nyilatkozatából, miszerint:

„Hiszünk benne, hogy a minőségirányítási rendszer működtetése során kiemelkedő szolgáltatásunkkal – az európai uniós követelményeket is teljesítve – mindenkivel közös megegyezéssel tudunk továbbra is együttműködni.”

Szeged, 2004. május 5.

Dr. Lukács János r. dandártábornok
rendőrségi főtanácsos
megyei főkapitány

Elek Gábor r. főhadnagy
minőségügyi főreferens

FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE

Három pillérre épülő minőségbiztosítás

Dr. Havasi Zoltán: Cél a teljes körű kép alkotása a rendőrségi munkáról
NMH-információ

Amint arról már korábban beszámoltunk, a Nógrád Megyei Rendőr-főkapitányság (NMRFK) 2003-ban indította minőségfejlesztési programját. Amint azt dr. Havasi Zoltán rendőr dandártábornok, Nógrád megye rendőrfőkapitánya elmondta, a TQM-EFQM-modell rendőrségre leképezett „rendőrségi kiválósági modell” alapján készülő önértékelés lényege, hogy tükröt tartsanak maguk elé, amely azt biztosítja számukra, hogy meghatározzák jövőbeli stratégiájukat, az ehhez kapcsolódó taktikát.

– Ez nemcsak olyan tükör, amely a társadalom oldaláról világítja meg és világítja át a rendőrséget, hanem mi magunkat is szeretnénk átvilágítani, a valóságot visszatükröző összegzést készíteni – kezdte dr. Havasi Zoltán. – A Nógrád megyei rendőrség történetében először készül olyan felmérés, amely teljes körű képet próbál meg alkotni a rendőrség munkájáról. Korábban számos példa volt, hogy a rendőrség nem ismert fel olyan társadalmi változásokat, folyamatokat, olyan igényeket, amelyekre azonnal kell reagálni. Ez a jövőben elkerülhetetlen: változik a társa-

dalom, az egész szervezet, az emberek. Ezért kezdtünk el komolyan gondolkodni abban, hogyan tudjuk a minőségbiztosítást, a minőség rendszerét a magyar rendőrségre átültetni. Nem új dolog a minőséggel való foglalkozás, már évszázadokkal ezelőtt megtették, elsősorban a gazdasági szférában. Nagyon sok biztosítási rendszer működik a világban és országunkban is, de egyiket sem lehet tisztán, a rendőrség vonatkozásában alkalmazni: a rendőrségi tevékenység egzakt módon nagyon nehezen, részben mérhető. A Miskolci Egyetemmel voltak már kezdeményezéseink speciális minőségbiztosítási rendszer kidolgozására. Az idén vettük „saját kezünkbe” sorsunk irányítását, elkezdtünk gondolkodni egy saját program kialakításában.

– *Mi volt az első lépés?*

– A minőségbiztosítási kiemelt főreferenci poszt létrehozásával megteremtettük az intézményét, amely kézben tartja, koordinálja ezt a fajta tevékenységet. Fontos ebben a tekintetben az elhivatottság, a felkészültség, a képzettség. Kidolgoztunk egy három pillérre épülő rendszert, amely biztosíthatja a Nógrád megyei rendőrség jövőbeni tevékenységének meghatározását, stratégiájának és taktikájának kidolgozását, azért, hogy a szervezet megfeleljen a társadalom igényeinek. Első körben az önkormányzatoktól kértünk információkat, amelyek alappillérei egy demokratikus társadalomnak. Ők nyilváníthatják ki a lakosság igényeit, elvárásait, értékrendjét és mindazokat a tényezőket, amelyek fontosak számunkra is, hiszen visszajelzést jelentenek. A területeken nemcsak az önkormányzatok működnek, hanem számos olyan intézmény, gazdasági, társadalmi, civil szervezet, amelyek a társadalom egészét alkotják: véleményük rendkívül fontos ahhoz, hogy összehasonlítást tehessünk. Kérdőíveket küldtünk ki, amelyekben felhasználtuk egyrészt külföldi – főleg a Hollandiában szerzett – tapasztalatainkat, de tartalmazta azokat a kérdéseket is, amelyek már speciálisan Nógrád megye közösségére, társadalmára, speciális életviszonyaira épültek.

– *Milyen a kérdőívek visszaérkezési aránya?*

– Kiemelkedően jó. Az önkormányzatoktól 95 százalék érkezett vissza, az összes társadalmi hatásvizsgálatnál 83 százalék az arány. Országosan ez az adat 50–60 százalék. Próbáltuk egyszerűen fogalmazni, megragadni azokat a fontos kérdéseket, amelyek a biztonság oldaláról megjelennek a társadalomban. Hasonlóan jártunk el a dolgozói önértékelésben is: összehasonlítottunk jó pár kérdőívet, amelyeket más országokban is alkalmaznak, sokszor tapasztaltuk, hogy a kérdőívek kitöltése – a kérdések bonyolultsága miatt – még a magasan kvalifikált emberek számára is problémát okozott. A társadalmi hatásvizsgálatoknál a központilag ajánlott kérdőíveket adtuk ki, mellé

saját magunk szerkesztettünk egy önálló kérdőívet. A lakosságinál elfogadtuk az országos ajánlást, mert azt gyakorló rendőrök állították össze. Teljesen elvetettük viszont a dolgozói önértékelésnél az országos mintát, és helyette a holland minta alapján készített saját kérdőívet adtuk ki.

A második körben a lakosságot szondáztuk. Azért vettük külön, mert fontos a visszajelzésük: az egyén társadalomban elfoglalt helye és szerepe mértékadó. Próbáltuk a mintavételhez úgy kiválasztani a válaszadókat, hogy legyenek olyanok, akik már kapcsolatba kerültek a rendőrséggel, akár bűncselekmény sértettjeként, akár közlekedési akció részeseként milyen tapasztalatokat szereztek. Más jellegű kérdéseket kaptak azok, akiknek még nem volt dolga a rendőrséggel. Érdekesek voltak a vélemények, többségükben pozitív az értékelés. Nógrád megye rendőrsége jó úton jár. Kaptunk visszajelzést olyan területekről is, amelyekre nem figyeltünk eléggé, itt komoly gondolkodásra és előrelépésre van szükség. A harmadik pillér előtt állunk most a dolgozói önértékelés folyamatában, amelyet terveink szerint ez év végén le szeretnénk zárni.

– *Miben segíthet a három pillérre épülő kérdőíves felmérés?*

– 2004-ben, még az uniós belépés előtt meg tudjuk határozni legfontosabb céljainkat, az önkormányzatok, gazdálkodó, társadalmi és civil szervezetek, a polgárok vonatkozásában. Változtatás alapját képezik a rendőri belső szervezet vonatkozásában. Szeretnénk egy olyan, érzékenyen reagáló rendőrséget létrehozni, amely összességében a többség akaratát hajtja végre, és a többség megelégedésére végzi munkáját. Persze, ez a folyamat sosem ér a végére: el lehet indítani, de sohasem lehet befejezni. Meghatározott időintervallumonként, tanulva az előző időszak hibáiból, tanulva a gyakorlati alkalmazás során felmerült hibákból, azokat kijavítva, fokozatosan kell a rendszeren korrigálnunk. Csak így lesz lehetőségünk arra, hogy néhány év múlva egy sokkal jobban működő Nógrád megyei rendőrség álljon a polgárok szolgálatában. Az előzőekben említettem az elhivatottság kérdését, valamint azt, hogy a szubjektumnak milyen komoly szerepe van a minőségbiztosítás rendszerében. A minőségbiztosítással foglalkozó munkatársunk, Pinczésné Kiss Klára rendőr százados asszony ez irányú elkötelezettsége fontos záloga minőségbiztosítási programunk eredményességének. Nem azért tesszük ezt, mert a minőségbiztosítás divatos dolog, hanem azért, hogy az ehhez kapcsolódó tapasztalatok a rendőrség működésének jobbításához járuljanak hozzá. Ahhoz az igényhez, amely a valóságot tiszta, csiszolt tükörhöz hasonlóan, torzításmentesen adja vissza.

Hegedűs Erzsébet

Forrás: Nógrád Megyei Hírlap

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

Jogi tag

BULL Magyarország Kft., 1037 Budapest, Szépvölgyi út 43.

Vezető: Stark Gáspár ügyvezető igazgató (437-5102)

Megbízott: Mócsán Andrea minőségirányítási vezető (437-5102)

Egyéni tagok

Bánk Alajosné, Budapest
Vicze Károly Sándor, Dorog

Bemutatkoznak új tagjaink

Fast English

Cégünk 12 éve sikeresen működik a piacvezető multinacionális cégeknél, az élethosszig tartó felnőttképzés piacán.

Fő profilunk üzleti angol nyelv és készségfejlesztés, tanárképzés és vizsgáztatás vállalatok és egyéni hallgatók részére.

Célunk, hogy partnereink a lehető legrövidebb idő alatt érjék el a számukra kívánatos kommunikációs szintet. **Felhasználói nyelvet tanítunk**, mely közvetlenül segíti a hallgatók munkahelyi elhelyezkedését, karrierjét, az új, változó üzleti világhoz való alkalmazkodását. **Meggyőződésünk**, hogy az EU-hoz való csatlakozással egyre sürgetőbbé válik mindazoknak a kompetenciáknak az elsajátítása, melyeknek tanítására a Fast English felkészült. Tréningjeink angol nyelv tanításán keresztül támogatják meg az üzletemberek, menedzserek felkészülését.

Új ügyfélszolgálati szolgáltatásainkat azért hívtuk életre, hogy az új tudásalapú társadalomban minden réteg számára segítsük elérhetővé tenni a gyorsabb és hatékonyabb boldogulást.

Mottónk: „Nálunk a nyelv az, ami: nem cél, hanem eszköz, amely egy hatékony kommunikációhoz vezető rendszer része.”

A munkahelyi elvárások szükségessé teszik a magas szintű nyelvtudást az üzleti, szakmai szókincs ismeretét, az üzleti nyelvi készségek használatát és a magabiztos fellépést.

Olyan nyelvtudást kell tehát adni, amely képessé tesz minket az új szakmai készségekhez való alkalmazkodásra.

Modulos képzési programjaink, mint például az állásinterjúra való felkészítés, előadás, tárgyalástechnika, értekezletek nyelve, telefon- és videokonferenciára való felkészülés, mind ezt célozzák.

A minőségi szolgáltatás biztosítása és fenntartása elsődleges célja nyelviskolánk működésének. Ezért tanáraink munkájához folyamatos továbbképzésekkel nyújtunk segítséget. Nyelv-

tanáraink 80%-a rendelkezik az *LCCI Certificate in Teaching English for Business*, a London Kereskedelmi és Iparkamara Vizsgabizottsága által kibocsátott üzleti angol tanítására képesített bizonyítvánnyal és/vagy akkreditált programunk üzleti angol tanítására képesítő tanúsítványával. Belföldi tanfolyamaink mellett hallgatóink nemzetközi szinten való boldogulását megtámogatjuk külföldi nyelvtanfolyamokkal is, melyeket kérés esetén megszervezünk az általunk ismert, magas színvonalon dolgozó angliai és írországi képzési centrumokban.



FAST ENGLISH

1137 Budapest,
Vígsház u. 5. III/16.
329-3192, 339-8249
training@fastenglish.hu
www.fastenglish.hu

- **Nyelviskolák Szakmai Egyesülete** által minősített és ajánlott nyelviskola vagyunk
- **ISO 9001:2000** minősítéssel rendelkezünk 1999 óta
- **Akkreditált felnőttképzési intézmény** vagyunk
- **Akkreditált felnőttképzési** programokat biztosítunk
- **Akkreditált Pedagógus-továbbképzési** programjaink vannak
- **Egyéb szakmai hozzáértésünket segítő képesítések** [COLTE on-line nyelvtanítási bizonyítvány, City & Guilds Pitman Qualifications által képzett vizsgáztatói bizonyítvány, regisztrált ELC (European Language Certificate) vizsgáztatóink vannak].

reg.szám: 01-0202-0

