

# Folyamatos fejlődés

Bodroghelyi Csaba

CHAMP II. – Siófok  
2010. november 18.



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change



## Egy kis kapaszkodó

- MSZ EN ISO 9004:2001
  - B melléklet: A folyamatos fejlesztés folyamata

- Áttörés

- Kis lépések



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

## Stratégiai áttörési projektek

- Az áttörési projektek a meglévő folyamatok újratervezését jelentik; tartalmazzák
  - A célok meghatározását és a fejlesztési projekt körvonalait;
  - A jelenlegi folyamat elemzését és a változtatási lehetőségek megállapítását;
  - A folyamat fejlesztésének meghatározását és tervezését;
  - A fejlesztés bevezetését;
  - A folyamatok fejlesztésének igazolását és validálását;
  - A már elért fejlesztés kiértékelését.



**Projektmenedzsment**

A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

## Kis lépések

- A meglévő folyamatok fejlesztése egy-egy jellemző (mérőszám) javítása érdekében
  - Bevonva a munkatársakat
  - Figyelemmel kell kísérni
  - A felelősöknek hatáskört és műszaki támogatást kell adni



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

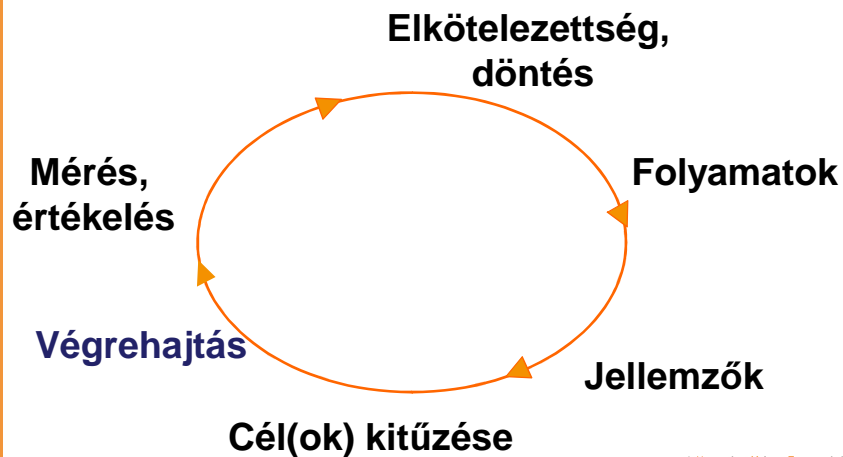
## Folyamatos fejlesztés

- Térjen ki a következőkre:
  - a) A probléma meghatározása, a fejlesztés területének megadása
  - b) A meglévő folyamat kiértékelése. Adatgyűjtés, -elemzés. Probléma meghatározása + **fejlesztési cél kitűzése**
  - c) Okok keresése. Gyökerek.
  - d) Több megoldásból a legjobb kiválasztása
  - e) (Megvalósítás után) hatások kiértékelése; elérte-e a fejlesztés a célját;
  - f) Az új folyamat bevezetése, szabványosítása
  - g) A folyamat eredményességének és hatékonyságának kiértékelése



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

## A folyamatos fejlesztés ciklusa



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

A Managing Urban Europe Initiative

# CHAMP

Local Response to Climate Change



## A folyamatos fejlesztés a környezetirányítási rendszerekben

ISO 14001; EMAS

AMBIENTEITALIA  
Ente di Milano

Bodensee  
Stiftung  
für Wasser und Kultur

Local and Regional  
Government Finland

# KIR

- Bevezetés
  - ‘Act’: intézkedés: intézkedések megtétele a **környezetközpontú irányítási rendszer teljesítményének** folyamatos fejlesztésére.
  - Ez a nemzetközi szabvány nem tartalmaz abszolút jellegű követelményeket ... a folyamatos fejlesztést illetően.
- 3.2. Folyamatos fejlesztés:
  - Ismétlődő folyamat, amely a KIR-t úgy erősíti, hogy az **általános környezeti teljesítmény** a szervezet környezeti politikájának megfelelően javuljon.
- 4.1. Általános követelmények
  - A szervezet alakítsa ki ... és folyamatosan fejlesszen egy környezetközpontú irányítási rendszert ...
- 4.2. KIR politika
  - b) tartalmazzon elkötelezettséget a folyamatos fejlesztésre...
- 4.3.3. Célok
  - A céloknak ... összhangban kell lenniük a környezeti politikával, beleértve (hogy) ... kielégíti ... a folyamatos



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

## Környezeti teljesítmény?

- 3.10. Környezeti teljesítmény
- Egy szervezet irányításának mérhető eredményei, a környezeti tényezők tekintetében.
  - MEGJEGYZÉS: Környezetközpontú irányítási rendszerek tekintetében az eredmények mérhetők a szervezet környezeti politikájával, környezeti céljaival, környezeti előirányzataival és a környezeti teljesítmény egyéb követelményeivel való összehasonlítás útján.



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

# ISO 14004

- 4.6.2. Folyamatos fejlesztés



- A folyamatos fejlesztés a környezeti **célok** és előirányzatok **elérésével** és a környezetközpontú irányítási rendszernek vagy bármely összetevőjének általános továbbfejlesztésével érhető el.

- 4.6.2.1. Fejlesztési lehetőségek

- A szervezet folyamatosan értékeli ki környezeti teljesítményét és környezetközpontú irányítási rendszere folyamatainak teljesítményét, hogy feltárja a fejlesztési lehetőségeket.
- A KIR hiányosságainak felfedése szintén jelentős fejlesztési lehetőségekre mutat rá.



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

# ISO 14004

- 4.6.2.1. Fejlesztési lehetőségek

- a) a helyesbítő és a megelőző intézkedések terén gyűjtött tapasztalat,
- b) a legjobb gyakorlatra vonatkozó külső szintösszehasonlítás (összemérés) (benchmarking),
- c) a vonatkozó jogszabályi követelmények és a szervezet által vállalt egyéb követelmények szándékolt vagy javasolt módosításai,
- d) a környezetközpontú irányítási rendszer és a megfelelőség auditjainak eredményei,
- e) a műveletek **fő jellemzői** figyelemmel kísérésének eredményei,
- f) a **célok** és az előirányzatok **elérése** irányában tett haladás eredményei,
- g) az érdekelt felek nézetei, beleértve az alkalmazottakat, a vevőket és a beszállítókat.



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

# ISO 14004

- Gyakorlati segítség. Példák a fejlesztésre (4.6.2.)**

Fejlesztéseket lehet végezni a környezeti célok és előirányzatok kitűzési és átvizsgálási folyamatán belül vagy azon kívül. Néhány példa a fejlesztésre:

- a) folyamat bevezetése új anyagok kiértékelésére, hogy elősegítsék kevésbé káros anyagok használatát,
- b) a szervezetben a vonatkozó jogszabályi követelmények azonosítási folyamatának javítása, hogy a megfelelés új követelményeit hamarabb azonosítsák,
- c) az alkalmazottak képzésének javítása az anyagokról és kezelésükről, hogy csökkentsék a szervezetnél keletkező hulladék mennyiségét,
- d) szennyvízkezelési folyamat bevezetése a víz újrafelhasználására,
- e) változtatások bevezetése a másolóberendezések kezdeti beállítására egy másolóirodában úgy, hogy kétoldalú másolatot készítsen,
- f) a szállítási útvonal áttervezése szállítványozó vállalat(ok)nál a fosszilis üzemanyag fogyasztásának csökkentésére,



célok és előirányzatok kitűzése üzemanyag-helyettesítésre és üzemeltetéséhez és szennyezési emissziók csökkentésére

Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

## Szervezeti teljesítmény mérése

### Eredménymutatók

- Múltat mutatja be
- Megmutatja mit tettünk
- RI – számos létezik
- KRI – átfogó képet ad a múltbeli teljesítményről

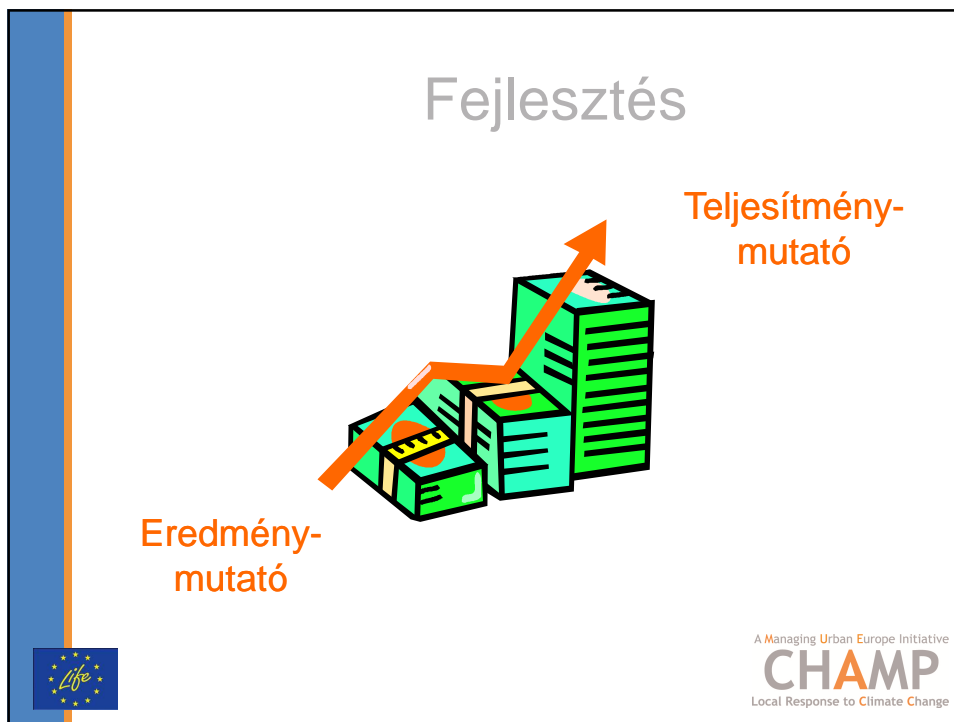


### Teljesítménymutatók

- Jelen vagy jövő
- Megmondja mit tegyünk
- PI – számos létezik
- KPI – kevés (max. 10-20)



Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change



## „KÖRNYEZETI TELJESÍTMÉNY”

- ISO 14001:2004: „Egy szervezet irányításának mérhető eredményei, a környezeti tényezők tekintetében.”
  - MEGJEGYZÉS: KIR tekintetében az eredmények mérhetők a szervezet környezeti politikájával, környezeti céljaival, környezeti előirányzataival és a környezeti teljesítmény egyéb követelményeivel való összehasonlítás útján.”
- EMAS: „... a szervezet környezeti tényezői **igazgatásának** eredményei;”
  - Jobb lenne a „menedzselés” szó
- Tóth Gergely: „... A vállalat ... környezeti terhelésének összessége, valamint az ennek csökkentésére **tett erőfeszítések...**”

A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change



## Jelentések (?)



Europa

# EMAS



SUSTAINABILITY  
REPORTING  
GUIDELINES - 2002



The INEM Sustainability  
Reporting Guide



ICSR Verification Analysis  
of GRI Sustainability Reporting Guidelines



Europe Initiative  
**MP**  
Local Response to Climate Change

**THE Environmental Forum**  
THE POLICY JOURNAL OF THE ENVIRONMENTAL LAW INSTITUTE  
VOLUME 15, NUMBER 1 JANUARY/FEBRUARY 1998



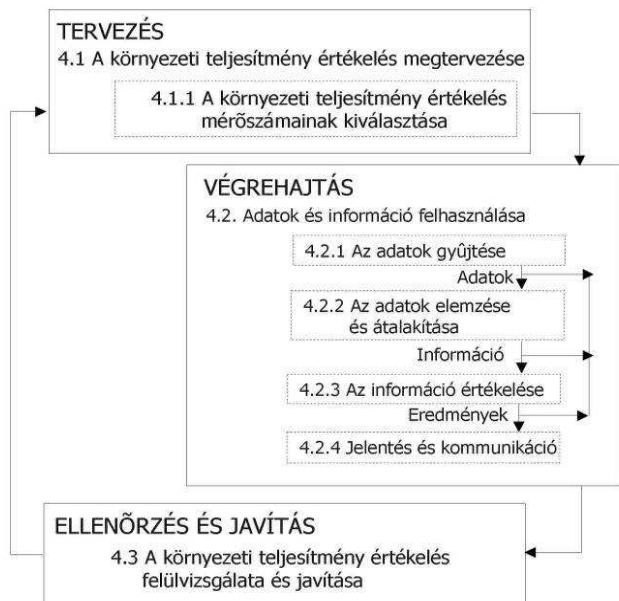
Why We Need Standardized Performance Metrics

"Miért van szükségünk  
egységes teljesítmény  
mutatókra? (GRI, EMAS)"



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

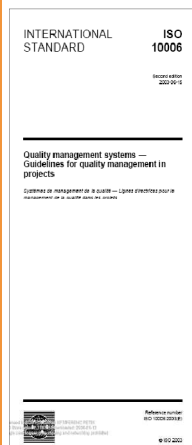
## A környezeti teljesítmény értékelés folyamata az ISO 14031-es szabvány szerint



## AZ ÉSSZERŰ SORREND

- Mérőszámrendszer kialakítása
  - *Teljesítmény*
- Az eredmények értelmezése, értékelése
  - *Teljesítményértékelés*
- Az adatok és az értékelés összesítése, összeírása
  - *Jelentések az érdekeltek számára*

# Szabvány



- ISO 10006:2003:  
Minőségirányítási rendszerek –  
Útmutató projektek  
minőségirányításához

- Az ISO 9000-es sorozat tagja (!)
- Nem a projekt menedzsmentről  
szól



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

## Fogalommeghatározás

- ISO 10006:2003, 3.5. Projekt (Mint az ISO 9000, 3.4.3)
  - Egyedi folyamat, amely egy sor összehangolt és szabályozott, a kezdeti és a befejezési **időpontok** megjelölésével kitűzött olyan tevékenységekből áll, amelyeket konkrét követelményeknek megfelelő cél elérésére végeznek, figyelembe véve az idő, a költségek és az erőforrások korlátait.
- 1. megjegyzés: Egy egyedi projekt része lehet egy nagyobb projektsopornak.
- 2. megjegyzés: Egyes projektekben a célokat finomítják, és a termék jellemzőit a projekt előrehaladása során fokozatosan határozzák meg.
- 3. megjegyzés: A projekt **eredményét** (ISO 9000:2000, 3.4.2) általában a projekt tárgyában határozzák meg. Lehet egy vagy különböző egysége az eredménynek; lehet kézzelfogható vagy nem.
- 4. megjegyzés: A projekt szervezete általában **ideiglenes**, és a projekt időtartamáig állítják föl.
- 5. megjegyzés: A projekttevékenységek közötti **kapcsolat** **összetettsége** nem feltétlenül függ a projekt méretétől.



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

## Általános tájékoztatás

- ISO 10006:2003, 4.1. Projekt jellemzők
    - **4.1.1 Általános követelmények**
    - A projekt jellemzői a következők:
      - Vannak folyamatokból és tevékenységekből álló egyedi, **nem ismétlődő** szakaszai;
      - A **kockázat** és a bizonytalanság bizonyos szintű megléte;
      - Elvárás, hogy mennyiségileg meghatározott **eredményt** hozzon – az előre meghatározott paramétereken belül, (pl. minőségi paraméterek)
      - Előre megtervezett **kezdési és befejezési időpontja** van, meghatározott költség és erőforrás igényel
      - **Ideiglenesen** meghatározott személyek a projekt szervezet tagjai, akiket a projekt időtartamára bízunk meg.
- Lehet **hosszútávú**, és megváltoztatható a külső és belső körülmények miatt.



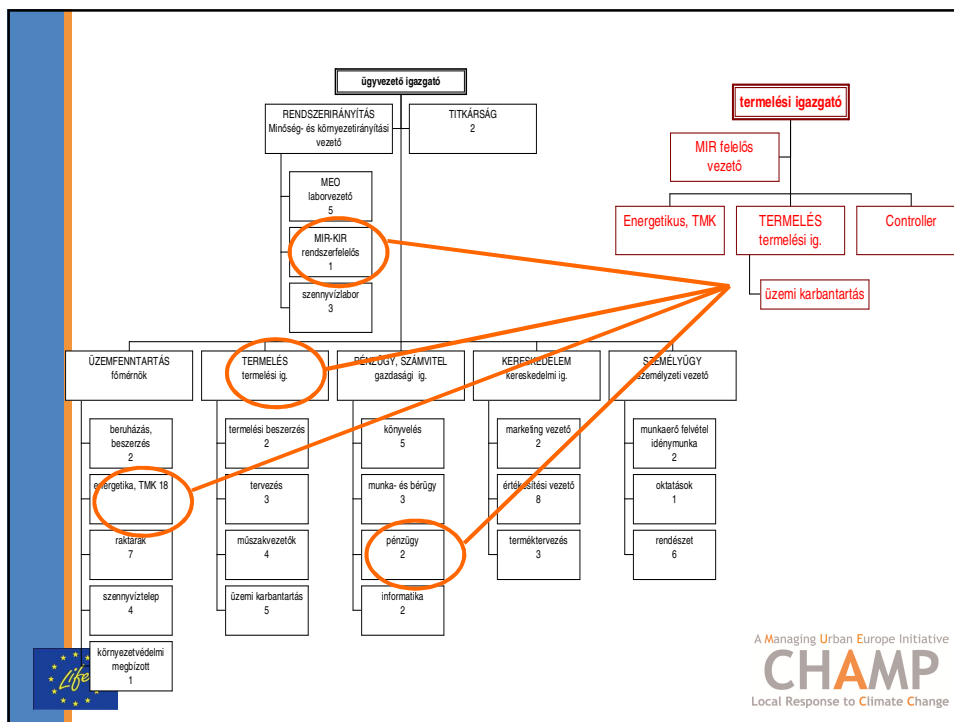
Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

## Szervezet, fázisok

- ISO 10006:2003, 4.1.3.
  - Különbség van az eredeti szervezet és a **projekt szervezet** között.
  - A **projekt szervezet** hajtja végre a projektet. Része lehet az eredeti szervezetnek.
  - A projekt **fázisai** a projekt életciklusát menedzselhető részekre osztja:
    - Tervezés (*conception*)
    - Fejlesztés (*development*)
    - Megvalósítás (*realization*)
    - Lezárás (*termination*)



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change



## Projekt folyamatok

- ISO 10006:2003, 4.1.3.

- Projekt folyamatok azok a folyamatok, amelyek a projekt menedzseléséhez, valamint azok is, amelyek a projekt termék (eredmény) megvalósításához szükségesek.
- Különbséget lehet tenni lényegi folyamatok (*core processes*) és támogató folyamatok között

## A projekt folyamatai

- ISO 10006:2003, 5. – 8. fejezetei
  - A szabvány 5. – 8. fejezetei írják le részletesen, milyen folyamatokból áll a projekt ('A' melléklet).
    - Vezetőség felelőssége
    - Erőforrás menedzsment (tervezése és ellenőrzése, személyek, csoportok)
    - Az eredmény megvalósítása (projekt tevékenység, ütemterv, költségtervezés, kommunikáció, kockázatelemzés, beszerzés, elemzés, javítás)
    - Mérés, elemzés, fejlődés



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

## A projekt sikerességének nyolc oka



A Managing Urban Europe Initiative  
**CHAMP**  
Local Response to Climate Change

## A projekt bukásának nyolc oka

