

# ÚTMUTATÓ A KÖZMŰVELŐDÉSI MINŐSÉG DÍJ PÁLYÁZAT ELKÉSZÍTÉSÉHEZ

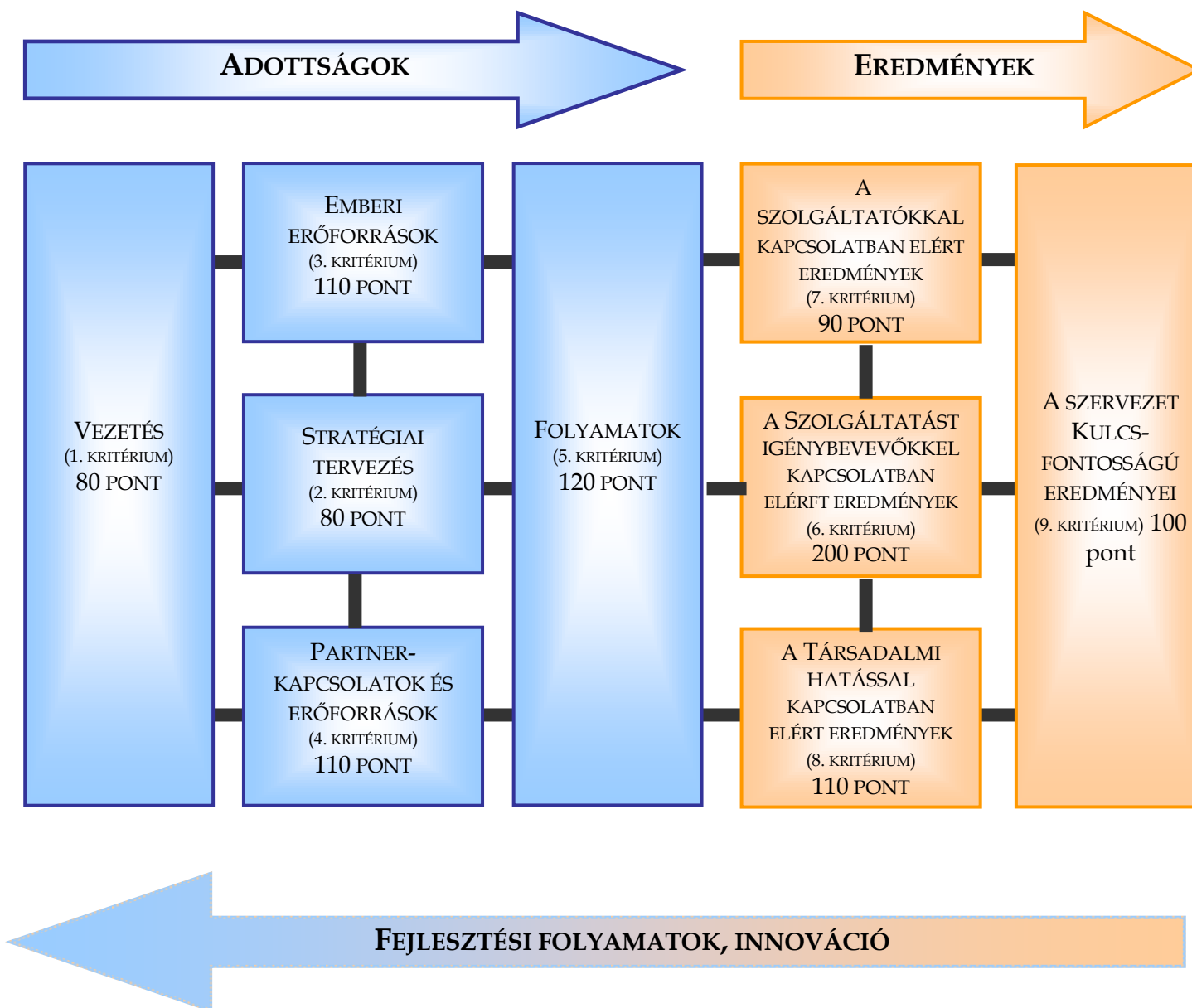
A pályázati dokumentációt jóváhagyom.

Budapest, 2013. április „...”

*Balog Zoltán emberi erőforrások minisztere nevében eljárva:*

.....  
Hammerstein Judit  
kultúrpolitikáért felelős helyettes államtitkár

# A KÖZMŰVELŐDÉSI MINŐSÉG DÍJ SZERKEZETE



## Tartalomjegyzék

Az EFQM-alapú önértékelés a közművelődésben .....	4
1. Vezetés .....	5
2. Stratégiai tervezés.....	7
3. Emberi erőforrások.....	9
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások.....	11
5. Folyamatok.....	13
6. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények.....	15
7. A szolgáltatókkal kapcsolatban elért eredmények .....	17
8. A társadalmi hatással kapcsolatban elért eredmények .....	19
9. A szervezet kulcsfontosságú eredményei .....	21

## AZ EFQM-ALAPÚ ÖNÉRTÉKELÉS A KÖZMŰVELŐDÉSSEN

Az EFQM-modell alapú intézményi önértékelés nemcsak arra alkalmas, hogy egy szervezet igazolja kiválóságát és a minőség díjra való jogosultságát, hanem nagyszerűen alkalmazható az intézményi helyzetfelméréshez is; bemeneti adatokat szolgáltat a további fejlesztések kijelöléséhez. A módszer alkalmazása hozzásegítheti az adott intézményt erősségei és gyengeségei felismeréséhez, anélkül, hogy az intézménynek már ekkor kialakított minőségirányítási rendszerrel kellene rendelkeznie.

Az EFQM módszer sajátosságaiból fakad, hogy szervezet-egészen gondolkodik, így az önértékelés nemcsak az elért eredményeket, hanem az azokat megvalósító támogató folyamatokat, a szervezet menedzselését is vizsgálja, ez pedig a kisebb közművelődési intézmények számára (amelyeknek a minőségirányítási modell kialakítására szánható forrásai korlátozottak) is hasznos lehet.

A modell alkalmazása hozzájárul a közművelődési intézmények minőségszemléletének fejlődéséhez, megalapozza a későbbi fejlesztéseket.

A módszer nemhogy nem zárja ki, hanem kifejezetten ösztönzi az intézményeket arra, hogy a fejlesztendő területek meghatározása után, a fejlesztési folyamatok beindításával egyidejűleg minőségirányítási rendszert alakítsanak ki. Csak egy precíz szabályozásokon alapuló gyakorlat őrizheti meg mindazokat az eredményeket, amelyek a fejlesztés során megszületnek.

A modell jellegéből következően megteremti a folyamatok, eredmények mérhetőségét (pontszámok és ezek százalékban meghatározott értéke), valamint ezzel együtt megvalósíthatóvá válik az intézmények összehasonlíthatósága is.

Nemzetközi viszonylatban az EFQM modell széles körben használt; az Európai Minőségi Díj és a Nemzeti Minőség Díj elnyeréséhez használt módszer, így megalapozottá válik a nemzetközi összehasonlíthatóság is.

Az évente végrehajtott önértékelés hozzájárulhat az intézmények beszámolási kötelezettségének megkönnyítéséhez. Az önértékelés eredménye megjelenhet a kötelezően készítendő beszámolóban, míg a fejlesztési területek kijelölése támpontot adhat a munkaterv elkészítéséhez.

A modell részeként megvalósuló vevői elégedettségmérés megalapozhatja a partnerközpontú gondolkodást, a marketingszemlélet kialakítását, mely hosszú távon az intézmények versenyképességét növeli.

Az alábbiakban bemutatjuk az EFQM-modell közművelődési adaptációját, melyben az egyes kritériumok és alkritériumok, valamint a hozzájuk rendelt „súlyértékek” őrzik az eredeti modell jellemzőit, ugyanakkor azonban olyan módon igyekeznek leírni egy jól menedzselt közművelődési szervezetet, hogy a modell megfelelhessen mind a szakmai elvárásoknak, mind a hazai közművelődési sajátosságoknak.

## 1. VEZETÉS

### A kritérium értelmezése

A kiváló(ságra törekvő) vezetők meghatározzák a közművelődési szervezet küldetését és jövőképét, valamint elősegítik azok megvalósulását. Kialakítják a fenntartható sikerhez szükséges szervezeti értékrendet és irányítási rendszert, melyek bevezetését személyes cselekedeteikkel és magatartásukkal támogatják. A változások időszakában is megőrzik a célok állandóságát, ugyanakkor - amennyiben ez szükséges - képesek megváltoztatni szervezetük irányvonalát, és képesek másokat is ösztönözni példamutatásukkal a változások támogatására, követésére.

### Alkritériumok

A *Vezetés* kritérium az alábbi öt alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban. A *Vezetés* kritériumnál a vezetés személyes szerepvállalását kell bemutatni az egyes tevékenységekben, nem magát a tevékenységeket. Az egyes tevékenységek részletes bemutatására a későbbi alkritériumokban van lehetőség.

#### 1.a A vezetők kezdeményező részvétele és elkötelezettsége a szervezet küldetésének, jövőképének, értékrendjének kialakításában, és példamutatásuk a minőségkultúra elterjesztésében

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet küldetésének, jövőképének és szervezeti kultúrájának kialakítása;
- személyes részvétel a partnerközpontú intézményi kultúrát támogató alapelvek és értékrend kialakításában, példamutatás ezek megvalósításában;
- a szervezet értékrendjének kialakítása;
- a vezetés hatékonyságának felülvizsgálata és működésének továbbfejlesztése;
- a hatáskörök megosztásával a kreativitás és innováció ösztönzése és bátorítása;
- a vezetés aktív részvétele a szervezeti szintű fejlesztésekben;
- a szervezeten belüli együttműködés ösztönzése és bátorítása;
- a szervezeten belüli tanulási folyamatok eredményeinek megvalósítása.

#### 1.b A vezetők részvételükkel biztosítják a szervezet irányítási rendszerének kialakítását, bevezetését és folyamatos továbbfejlesztését

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezeti felépítés összehangolása a szervezeti célokkal és a stratégiával;
- a szervezet stratégiájának kidolgozását, lebontását és aktualizálását biztosító folyamat kialakítása és bevezetése;
- a szervezet hatékony működését biztosító folyamatok kialakítása és bevezetése;
- a kulcsfontosságú eredmények mérését, felülvizsgálatát és fejlesztését szolgáló folyamat kialakítása és bevezetése;
- olyan, a fejlesztések ösztönzését, kiválasztását, megtervezését és megvalósítását támogató folyamat, vagy folyamatok kialakítása és bevezetése, amelyek a szervezet tevékenységének és alkalmazott módszereinek javítását szolgálják;
- a szervezet működését befolyásoló jogi szabályozók és szakmai standardok figyelemmel kísérése.

### **1.c A vezetők együttműködése a szervezet partnereivel**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a vezetés szerepe az igények és elvárások felmérésében, megismerésében és az ezekre történő reagálásokban;
- a partnerkapcsolatok kialakítása és együttműködés a partnerekkel;
- a partnerekkel közös fejlesztések kialakítása és azokban való együttműködés;
- aktív részvétel szakmai szervezetek, konferenciák és szemináriumok munkájában, különösen a minőségkultúra területén;
- a közvetlen környezet, a szűkebb közösség támogatására, továbbá az intézmény társadalmi szerepvállalásának növelésére irányuló vezetői tevékenységek, feladatok.

### **1.d A vezetők a munkatársak és az aktív közreműködők körében is megerősítik a minőségkultúrát**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet küldetésének, jövőképeinek, értékrendjének és stratégiájának, szakmai és gazdasági terveinek és céljainak személyes közvetítése a munkatársak felé;
- a vezetés elérhetősége, reagálása a munkatársak észrevételeire, és szerepe a munkatársak lelkesítésében és összetartásban;
- a munkatársak segítése és támogatása terveik és feladataik teljesítésében, céljaik elérésében;
- a munkatársak bátorítása és felkészítése a továbbfejlesztési tevékenységekre, az aktív közreműködők számára lehetőség biztosítása a fejlesztő tevékenységekben történő részvételre;
- a szervezet valamennyi szintjén dolgozó egyének és csapatok erőfeszítéseinek megfelelő módon és időben történő elismerése.

### **1.e A vezetés szerepe a szervezet változásainak menedzselésében**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezeti változások szükségességét alátámasztó külső és belső tényezők megismerése és megértése;
- a szervezetben, a szervezet modelljében, valamint a szervezet külső kapcsolatrendszerében szükséges változások meghatározása, és a megvalósítandó változások kiválasztása;
- a változtatásokra kidolgozott tervek megvalósításának irányítása;
- a változások bevezetéséhez szükséges beruházások, erőforrások és egyéb támogatás biztosítása;
- a változások és az azokat kiváltó okok megismertetése a szervezet dolgozóival és más érintettekkel;
- a változások hatékonyságának, eredményességének mérése és értékelése;
- a változások során megszerzett tudás megosztása;
- a munkatársak és az aktív közreműködők támogatása és felkészítése a változások kezelésére.

## 2. STRATÉGIAI TERVEZÉS

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) közművelődési szervezet küldetését és jövőképét egy világos, a (helyi) társadalomba illeszkedő, az érintettek igényeire és elvárásaira összpontosító, a társadalmi-gazdasági környezet jellegzetességeit, valamint a közművelődés sajátosságait is figyelembe vevő stratégia segítségével valósítja meg. Kialakítja a stratégia elkészítésének folyamatait és a stratégia megvalósítását segítő kulcsfolyamatok rendszerét.

### Alkritériumok

A *Stratégiai tervezés* kritérium az alábbi három alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 2.a A szervezet stratégiáját meghatározó külső és belső információk gyűjtése és elemzése, a meglévő és a lehetséges partnerek jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak megismerése, értelmezése, valamint előrejelzése

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a társadalmi környezet művelődési vonatkozásainak elemzése (pl. kutatások, más tudományos munkák alapján);
- a társadalmi fejlődés kihívásainak megismerése, közművelődési vonatkozásuk azonosítása, elemzése, pl. információs társadalom, interkulturalitás;
- a technikai, technológiai fejlődés követése, más szervezetek (különös tekintettel a versenytársakra) ezirányú fejlesztéseinek figyelemmel kísérése;
- a közművelődési szervezetekkel általában és a saját közművelődési szervezettel szemben a társadalomban, illetve a helyi társadalomban kialakult attitűd feltárása, értelmezése;
- a vonzáskörzet sajátos történelmi fejlődésének, kulturális hagyományainak feltárása, értelmezése (pl. helytörténeti munkák felhasználásával, interjúk készítésével);
- a helyi társadalom demográfiai és szociokulturális jellemzőinek, művelődési szokásainak feltárása, értelmezése, trendek azonosítása (pl. népszámlálási adatok és egyéb statisztikák alapján);
- a vonzáskörzet gazdasági mutatóinak, foglalkoztatási információinak gyűjtése, értelmezése, trendek azonosítása (pl. a helyi nagy foglalkoztatók fejlesztési szándékainak megismerése);
- a helyi, regionális és nemzetközi kulturális kapcsolatok (pl. testvérvárosi kapcsolatok) feltérképezése, az együttműködés múltjának és jövőbeli terveinek megismerése;
- a fenntartó felnőttképzési, kulturális, illetve közművelődési stratégiájának megismerése;
- a helyi civil szervezetek, közösségi kezdeményezések, művészeti csoportok, tanulókörök feltérképezése, működési területük azonosítása, cselekvési, aktivitási potenciáljuk felmérése;
- a helyi nyilvánosság fórumai, a közösségi terek feltérképezése (pl. játszóterek, kocsmák, szakrendelők aulája);
- a vonzáskörzet képzési, művelődési, szórakozási lehetőségeinek feltérképezése, elemzése (pl. iskolák, könyvtárak, múzeumok, színházak, mozik, közművelődési intézmények, képző cégek, egyházak, egészségügyi és szociális intézmények, bevásárló központok, könyvesboltok stb. feltérképezése, művelődési kínálatuk megismerése, elemzése);
- a helyi, regionális, országos és nemzetközi fejlesztési elképzelések, kultúrpolitikák megismerése, elemzése (pl. önkormányzati stratégia, kulturális rendelet, nemzeti fejlesztési terv vonatkozó fejezetei, Európai Unió memorandumok, fehér könyvek alapján);
- a helyi, országos és nemzetközi pályázati lehetőségek feltárása, a prioritások megismerése, értelmezése;
- más közművelődési szervezetek megismerése (együttműködők, versenytársak, illetve a kiemelkedő teljesítményt nyújtó szervezetek), a tevékenységek és a működés összehasonlító elemzése (pl. kulturális statisztikai adatok, azonos indikátorok alapján);

- a résztvevők /látogatók véleményének, igényeinek megismerése, elemzése (pl. a látogatói elégedettség mérése alapján);
- a munkatársak és az aktív közreműködők véleményének, elégedettségének, igényeinek, ambícióinak, terveinek megismerése, elemzése;
- a fenntartó véleményének, elégedettségének megismerése, elemzése;
- a szervezet működésére vonatkozó adatok, a hatékonyságot, eredményességet vizsgáló indikátorok gyűjtése, elemzése, trendek azonosítása.

## **2.b A stratégia kialakítása, felülvizsgálata és aktualizálása**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a stratégia kialakítása és felülvizsgálata a szervezet küldetése, jövőképe és értékrendje alapján;
- a stratégia készítésekor a 2.a pontban gyűjtött információk felhasználása;
- a munkatársak bevonása a stratégia készítésébe;
- a szervezet kulcsfontosságú képességeinek, erősségeinek meghatározása;
- a stratégia megvalósításához szükséges partnerkapcsolatok, stratégiai szövetségesek azonosítása helyi, regionális, nemzeti és nemzetközi szinten (pl. célcsoportok civil szervezetei, szakmai szervezetek és érdekképviseltek);
- a szervezet stratégiájának összehangolása a partnerek stratégiájával;
- a változásokra adható rugalmas válaszok érdekében alternatív megoldások kidolgozása;
- a stratégia megfelelőségének és hatékonyságának értékelése;
- a stratégia rendszeres felülvizsgálata és aktualizálása.

## **2.c A stratégia megismertetése és megvalósítása a kulcsfolyamatok rendszerén keresztül**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet stratégiájának megvalósításához szükséges kulcsfolyamatok meghatározása és megtervezése;
- a kulcsfolyamatok rendszerének megismertetése az érintettekkel;
- a stratégia alapján éves munkaterv, illetve évdos programterv készítése (a stratégia „lebontása”);
- a stratégia, illetve a munkaterv közzététele az érintettek számára;
- a stratégia, illetve a munkaterv ismertségének, megértésének, alkalmazásának felmérése és értékelése;
- a célok és feladatok összehangolása, rangsorolása, egyeztetése, lebontása és megismertetése;
- a szervezet eredményeinek figyelemmel kísérése és értékelése.



### 3. EMBERI ERŐFORRÁSOK

#### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) közművelődési szervezet a munkatársak szakmai ismereteit, képességeit egyéni, csoportos és szervezeti szinten menedzseli (hasznosítja, fejleszti). Megtervezi a munkatársakkal kapcsolatos tevékenységeit közművelődési programjának megvalósítása és a hatékony működés érdekében. Törekszik a munkatársak minél magasabb szintű bevonására és felhatalmazására. Teljesítményük elismerésével motiválja és elkötelezi őket tudásuk, képességeik felhasználására, hogy a közművelődési szervezet – céljainak megfelelően – a legmagasabb szintű összeredményt érje el. Megfelelő kommunikációs rendszert működtet, támogatja az igazságosságot és az egyenlőséget a szervezeten belül.

#### Alkritériumok

Az *Emberi erőforrások* kritérium az alábbi öt alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 3.a Az emberi erőforrások tervezése, irányítása és továbbfejlesztése

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- emberi erőforrás stratégia és tervek kidolgozása;
- a munkatársak, illetve képviselőik bevonása az emberi erőforrás stratégia és tervek kidolgozásába;
- az emberi erőforrás tervek összehangolása az intézmény hosszú távú terveivel, célrendszerével (politikájával és stratégiájával), jövőképével, a kulcsfontosságú folyamatok rendszerével;
- a munkatársakkal kapcsolatos továbbképzési terv kidolgozása;
- a munkatársak kiválasztására és betanítására vonatkozó rendszer kialakítása és működtetése;
- a munkatársak személyes szakmai fejlődésének, előmenetelének tervezésére vonatkozó rendszer kialakítása és menedzselése (szakmai karriertervezés);
- munkatársi felmérések és más visszacsatolási módszerek alkalmazása a munkatársak véleményének megismerésére, az emberi erőforrás politika, stratégia és tervek továbbfejlesztéséhez;
- a munkatársak irányításával kapcsolatos feladatok ellátása, az intézményen belüli munkarend megszervezése, innovatív szervezési módszerek, technikák alkalmazása;
- egyenlő elbírálás, igazságos munkakörülmények és esélyegyenlőség biztosítása minden területen a szervezet valamennyi munkatársa számára.

#### 3.b A munkatársak szakmai tudásának, felkészültségének és kompetenciáinak meghatározása, továbbfejlesztése és szinten tartása

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- az adott munkakörök ellátásához szükséges alkalmasság kritériumainak meghatározása, összehangolása a szervezet hosszú távú terveivel, és ezen összehangolt szempontok rögzítése;
- a munkatársak képességeinek és szakmai tudásának, alkalmasságának értékelése;
- szakmai képzési, továbbképzési és fejlesztési tervek készítése és megvalósítása annak érdekében, hogy a munkatársak képességei és szakmai tudása megfeleljen a helyi társadalom, valamint a közművelődési szervezet jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak;
- egyéni, csoportos és szervezeti szintű tanulási lehetőségek, képzési programok megtervezése és támogatása, a képzésben való részvétel ösztönzése;
- az éves beiskolázási tervek összehangolása a szervezet továbbképzési programjával;

- a munkatársak képességeinek, tudásának fejlesztése a munkatapasztalatok hasznosítása révén (például szakmai műhelyek szervezése szervezeti vagy térségi szinten);
- a team-munkában való jártasság fejlesztése (például közös tevékenységek megvalósítása, vagy pályázati eredményesség érdekében);
- az egyéni és csoport célok összehangolása a szervezet célkitűzéseivel;
- az egyéni és csoport célok felülvizsgálata és aktualizálása;
- a munkatársak teljesítményének értékelése, és teljesítményük fejlesztésének segítése.

### **3.c A munkatársak bevonása és felhatalmazása**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a munkatársak bevonása, az egyének, a csapatok részvételének ösztönzése és támogatása a szervezet tevékenységének továbbfejlesztésében, a módszertani innovációban;
- a munkatársak bevonását ösztönző, az innovatív és kreatív gondolkodást és magatartást támogató lehetőségek biztosítása (például pályázatok készítése, a helyi társadalom szükségleteire reagáló rendezvények kezdeményezése);
- a munkatársak bevonása az intézmény döntési folyamataiba, illetve a döntés-előkészítésbe;
- a munkatársak felelősségének és kompetenciájának meghatározása, valamint a munkatársak felhatalmazása.

### **3.d Párbeszéd a munkatársak és a szervezet között**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezeten belüli kommunikációs igények felmérése, meghatározása;
- a kommunikációs igényeken alapuló kommunikációs politika, stratégia és tervek kidolgozása;
- a vertikális – a felülről lefelé és a lentől felfelé irányuló (a vezetés és a munkatársak közötti) –, illetve a horizontális (munkatársak, szakmai munkacsoportok, valamint a szervezeten belüli egységek közötti) kommunikációs csatornák kialakítása és működtetése;
- a szervezet munkatársai közötti kommunikációra vonatkozó követelmények megfogalmazása, rögzítése;
- a legjobb gyakorlat és tudás megosztására alkalmas lehetőségek kialakítása a szervezeten belül;
- a szervezeten belüli kommunikációs rendszer megfelelőségének és eredményességének értékelése (felmérések, teljesítménymutatók alapján).

### **3.e A munkatársak teljesítményének elismerése, jutalmazása, és gondoskodás a munkatársakról**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezeten belüli foglalkoztatási, bérezési kérdések összehangolása a politikával és stratégiával;
- a munkatársak munkájának értékelésére vonatkozó rendszer kialakítása és működtetése, megismertetése az érintettekkel;
- a munkatársak jutalmazását, teljesítményük elismerését, továbbfejlődésük ösztönzését szolgáló anyagi és erkölcsi elismerési rendszer kialakítása és működtetése, megismertetése az érintettekkel;
- a jogszabályi követelményeknek megfelelő és egyes esetekben azon túlmutató juttatások, egyedi szolgáltatások, kedvezmények körének meghatározása és biztosítása a munkatársaknak (például étkezési hozzájárulás, rugalmas munkaidő, munkahelyre közlekedés támogatása, az intézmény infrastruktúrájának használata, fogorvosi ellátás, szemvizsgálat és szemüvegvásárlás támogatása, üdülés, színházlátogatás támogatása, melegítő konyha használata stb.).

## 4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) közművelődési szervezet megtervezi és tudatosan alakítja a szolgáltatás minőségét befolyásoló külső partnerkapcsolatait (aktív közreműködők, beszállítók, fenntartó), valamint belső erőforrásait (pénzügyi, tárgyi, szaktudás és információ) a szervezet politikájának és stratégiájának megvalósítása, a folyamatok hatékony működtetése érdekében. A partnerkapcsolatok és az erőforrások menedzselése során összehangolja a szervezet belső, valamint a társadalmi környezet jelenlegi és jövőbeni igényeit.

### Alkritériumok

A *Partnerkapcsolatok és erőforrások* kritérium az alábbi négy alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 4.a A külső partnerkapcsolatok menedzselése

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a kulcsfontosságú partnerkapcsolatok azonosítása, kijelölése, meghatározása a stratégiával és a szervezet küldetésével összhangban;
- a partnerek, kiemelten a kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének és elégedetlenségének megismerése, az elégedetlenségük okainak feltárása;
- a partner szervezetek közötti kapcsolati rendszer működtetése (formális és informális kapcsolattartás, tájékoztatás, panaszok kezelése) és ehhez erőforrások biztosítása, együttműködés kialakítása, a folyamatok javítása;
- a partnerek látens igényeinek felismerésére és kielégítésére tett intézkedések;
- a fontos beszállítók és a szolgáltatásokban aktívan közreműködők (például műsorszolgáltatók, képzést szervezők, oktatók, közösségek vezetői, látogatók számára egyéb szolgáltatást végzők: biztonsági szolgálat, büfé) értékelési rendszerének kialakítása és működtetése;
- a különböző szervezeti kultúrák összekapcsolhatóságának, összehangolásának, az ismeretek kölcsönös megosztásának kialakítása és megvalósítása a partnerekkel;
- a partnerekkel a kölcsönös fejlődést elősegítő együttműködés kialakítása és támogatása.

#### 4.b Pénzügyi erőforrás menedzsment

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- pénzügyi stratégiák és pénzügyi folyamatok kialakítása, bevezetése a pénzügyi erőforrások felhasználására, valamint a szervezet stratégiájának támogatása, a tevékenységhez közvetlenül és közvetve kapcsolódó feltételek biztosítása, finanszírozása érdekében;
- a pénzügyi tervezés rendszerének kialakítása az érintettek pénzügyi elvárásainak lebontása érdekében a szervezet minden szintjére;
- hatékony és eredményes pénzügyi erőforrás szerkezet kialakítását célzó folyamatok, pénzügyi mechanizmusok és mutatók alkalmazása (például fenntartói támogatás, pályázati forrás, saját bevétel résztvevőktől /látogatóktól, szponzori támogatás, terembérlés, egyéb származtatott tevékenységből bevétel stb. összege, aránya);
- a szervezet saját szolgáltatásai, valamint a terembérléses rendezvények esetében az árképzés rendszerének szempontjai (például „piaci” árak, illetve a szervezeti érdekből vagy méltányosságból kedvezményezett köre);
- a szervezet pénzügyi stratégiájának és pénzügyi terveinek, éves költségvetésének egyeztetési folyamata a fenntartóval;

- a szervezet pénzügyi jelentési rendszerének kialakítása (pénzügyi adatok összesítése és elemzése, adatszolgáltatói kötelezettségek teljesítése);
- különböző támogatási formák (például pályázatok, szponzorok) feltárása és e pénzügyi források felhasználása az intézmény működtetéséhez, fejlesztéséhez.

#### **4.c Az ingatlanok, berendezések, eszközök, anyagok és készletek menedzselése**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a működéshez szükséges infrastruktúra és tárgyi eszközök beszerzésének, bővítésének, felújításának megtervezése, beruházási terv készítése a fenntartóval közösen (például épületfelújítás, közösségi helyiségek berendezése, számítástechnikai, színpadtechnikai eszközök beszerzése stb.);
- az ingatlanok és a szervezetnél használt eszközök üzemeltetésének, állagmegóvásának, karbantartásának és biztonságos működtetésének megszervezése, menedzselése a megfelelő élettartam elérése érdekében;
- a szervezetnél használt eszközök (például fénymásoló, technikai felszerelések, számítástechnikai eszközök, műhelyek berendezései és felszerelései) látogatókra, oktatásban résztvevőkre, a munkatársakra és a szervezet környezetére gyakorolt kedvezőtlen hatásának mérése és kezelése;
- a szervezet működése során felhasznált anyagok, készletek mennyiségének optimalizálása, környezetbarát megoldások keresése (például fénymásolópapír, tisztítószer, tevékenységeket segítő eszközök);
- az intézmény közüzemi fogyasztásának optimalizálása.

#### **4.d Információ- és tudásmenedzsment**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezeten belüli információ- és tudásigények meghatározása;
- az információ és a tudás menedzselése, a szervezeten belüli tudás és információ összegyűjtése és rendszerezése;
- a szervezethez kívülről érkező információk és a szervezeten belül felhalmozott információk belső továbbítási rendszerének kialakítása és működtetése;
- az információk érvényességének, sértetlenségének és biztonságosságának biztosítása, azaz az információ tartalmi torzulásának megakadályozása a rendszer működése, a szervezeten belüli elosztás során;
- az innovatív és kreatív gondolkodás ösztönzése a szervezeten belül a megfelelő információ- és tudásforrások hasznosítása révén;
- a módszertani tapasztalatok, a szervezeten belül alkalmazott legjobb gyakorlat és tudás megosztása a munkatársak és a szolgáltatásokban aktívan közreműködő partnerek körében;
- a szervezeten belül keletkező szellemi tulajdon, új tudás, legjobb gyakorlat ápolása, védelme és megosztása a szervezeten kívül, más intézményekkel, szakmai szervezetekkel;
- megfelelő hozzáférés biztosítása – a külső és a belső felhasználók számára – a szükséges információkhoz és ismeretekhez;
- a belső kommunikáció, valamint az információ- és tudásmenedzsment informatikai támogatása.

## 5. FOLYAMATOK

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) közművelődési szervezet megtervezi, tudatosan menedzseli és fejleszti folyamatait a partnerek teljes körű elégedettségének elérése, valamint a számukra nyújtott értékek növelése érdekében.

### Alkritériumok

A *Folyamatok* kritérium az alábbi négy alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 5.a A folyamatok módszeres megtervezése és menedzselése

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a szervezet folyamatainak azonosítása, illetve megtervezése, beleértve a stratégia megvalósításához szükséges kulcsfolyamokat is;
- a kötelezően előírt (pl. jogszabályban szereplő, szakmai standardként megfogalmazott) (rendszer)követelmények beépítése a szervezet folyamatainak rendszerébe;
- a folyamatok közötti kapcsolatrendszer feltérképezése, illetve kialakítása és menedzselése a szervezeten belül és a szervezeten kívül is;
- a folyamatok indikátorainak meghatározása;
- a folyamatok értékelésére vonatkozó rendszer kialakítása;

#### 5.b A folyamatok továbbfejlesztése

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a folyamatok rendszeres értékelése a kívánt cél elérése, valamint a hatékonyság szempontjából;
- az értékelés alapján a folyamatok továbbfejlesztési, változtatási lehetőségeinek azonosítása és rangsorolása;
- innovatív folyamatok, eszközök, módszerek és technológiák megismerése, értékelése és alkalmazása;
- a munkatársak és egyéb partnerek bevonása az őket érintő folyamatok fejlesztésébe;
- az elégedettségmérések (résztevők /látogatók, oktatók, munkatársak stb.) eredményeinek felhasználása a fejlesztési célok kijelöléséhez, valamint a folyamatrendszer fejlesztésében;
- megfelelő módszerek kiválasztása a változtatások bevezetésére;
- az érintettek értesítése és tájékoztatása a folyamatok változásairól;
- a munkatársak képzése az új, vagy módosított folyamatok bevezetését megelőzően.

#### 5.c A közművelődési tevékenységek, illetve a programok és a szolgáltatások tervezése és fejlesztése a partnerek igényei és elvárásai alapján

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a közművelődési tevékenység megismertetése, marketing tevékenysége;
- a partnerek (pl. résztvevők /látogatók, a fenntartó) véleményének, igényeinek és elvárásainak gyűjtése és elemzése;
- ügyfélszolgálati tevékenység, pl. a panaszok kezelése;
- a partnerek visszajelzéseiből, valamint közvetett visszajelzésekből (pl. felmérések, piackutatás) származó információk felhasználása a tevékenység, illetve a programok és a szolgáltatások tervezéséhez és fejlesztéséhez, újjak indításához;

- a partnerek bevonása a partneri igények és elvárások kielégítését célzó fejlesztésekbe (pl. új programok kifejlesztése);
- a munkatársak és az aktív közreműködők kreativitásának és innovációs tevékenységének hasznosítása a közművelődési tevékenység fejlesztésében.

#### **5.d A partnerkapcsolatok menedzselése és javítása**

Az alkritérium például az alábbi területek vizsgálatát és bemutatását foglalhatja magában:

- a különböző partnerekkel történő kapcsolattartás követelményeinek meghatározása, törekedve a minél közvetlenebb visszacsatolásra;
- kapcsolattartás a partnerekkel a szervezet által meghatározott követelményeknek megfelelően;
- a kapcsolattartás során kapott visszajelzések kezelése, beleértve a panaszok és reklamációk kezelését is;
- a partnerek igényeinek és elégedettségének megismerése céljából felmérések és más adatgyűjtési módszerek alkalmazása;
- a visszajelzések, felmérések és más adatgyűjtések során szerzett információk értékelése, és felhasználása a partneri elégedettség növelése érdekében.

## 6. A SZOLGÁLTATÁST IGÉNYBEVEVŐKKEL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) közművelődési szervezet átfogóan méri a szolgáltatást igénybevevőkkel (résztevők /látogatók, valamint a fenntartó) kapcsolatban elért eredményeit, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

### Alkritériumok

A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 6.a A szolgáltatást igénybevevők véleménye, elégedettsége

Ezek az adatok azt mutatják be, hogy a szolgáltatást igénybevevők (résztevők /látogatók, valamint a fenntartó) milyen véleményt alakítottak ki a szervezetről, illetve mennyire elégedettek a szervezet teljesítményével (ezek az információk származhatnak például résztvevői /látogatói felmérésekből, célcsoport vizsgálatokból, valamint a résztvevők /látogatók által adott elismerésekből és reklamációkból).

A szolgáltatást igénybevevők véleményét bemutató elégedettségmutatók például az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a vezetés alkalmasságával, magatartásával és példamutatásával kapcsolatos elégedettség;
- az intézményen belüli információáramlással és kapcsolattartással kapcsolatos elégedettség;
- a szervezetről alkotott általános képpel kapcsolatban:
  - elérhetőség;
  - nyújtott szolgáltatások;
  - kommunikáció;
  - proaktív (kezdeményező) magatartás;
  - válaszadási /reagáló képesség.
- a szolgáltatásokkal kapcsolatban:
  - minőség;
  - megbízhatóság;
- az információszolgáltatással kapcsolatban:
  - az alkalmazottak alkalmassága és magatartása;
  - tanácsadás;
  - ismertető;
  - panaszok és reklamációk kezelése;
  - a résztvevői /látogatói megkeresésre való válaszadás /reagálás gyorsasága;
- a látogatói „hűséggel” kapcsolatban:
  - visszatérő látogatók;
  - a szervezet más szolgáltatásainak igénybevétele;
  - a szervezet ajánlása másoknak.
- a szolgáltatás körülményeivel kapcsolatos értékelési szempontok:
  - az intézmény környezete, létesítményeinek, épületeinek megfelelőségével, állagával kapcsolatos elégedettség;
  - az intézmény tárgyi felszereltségével kapcsolatos elégedettség.

## **6.b Teljesítménymutatók (a szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért további eredmények)**

Ezeket a teljesítménymutatókat a szolgáltatásokat igénybevevők (részvevők /látogatók, valamint a fenntartó) elégedettsége háttérösszefüggéseinek megismerésére, megértésére és figyelemmel kísérésére, valamint a szolgáltatást igénybevevőknek a szervezetről és annak teljesítményéről alkotott véleményével kapcsolatos eredmények előrejelzésére használja a szervezet.

A szolgáltatást igénybevevők elégedettségét alátámasztó belső teljesítménymutatók például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- elismerések és díjra történő jelölések száma;
- a szervezet szakmai tevékenységével kapcsolatos sajtóvisszhang;
- a résztvevői /látogatói panaszok és reklamációk alakulása;
- az együttműködésbe bevont helyi szervezetek, csoportok, emberek száma;
- a fenntartók és felügyeleti szervek értékelései a szervezetről.



## 7. A SZOLGÁLTATÓKKAL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) közművelődési szervezet átfogóan méri a munkatársakkal és az aktív közreműködőkkel (állandó csoportok vezetői, tanfolyamok vezetői stb.), valamint a beszállítókkal és elégedettségükkel kapcsolatban elért eredményeit, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

### Alkritériumok

A *szolgáltatókkal kapcsolatban elért eredmények* kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 7.a A szolgáltatók véleménye, elégedettsége

Ezek az adatok azt mutatják be, hogy a munkatársak és az aktív közreműködők, valamint a beszállítók milyen véleményt alakítottak ki a szervezetről és tevékenységéről (ezek az információk származhatnak például munkatársi felmérésekből, célcsoport vizsgálatokból, interjúkból, más rendszeres munkatársi értékelésekből).

A szolgáltatók véleményét bemutató elégedettségmutatók az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- munkatársak és aktív közreműködők bevonásával kapcsolatos elégedettség;
- kommunikáció;
- esélyegyenlőség biztosítása;
- irányítás;
- felhatalmazás;
- tanulási és önmegvalósítási lehetőség;
- elismerési rendszer;
- célok kitűzése és értékelése;
- a szervezet értékrendje, küldetése, jövőképe és stratégiája;
- a szervezet munkatársakkal és aktív közreműködőkkel, valamint a beszállítókkal kapcsolatos adminisztratív tevékenysége;
- a munkatársak és aktív közreműködők, valamint a beszállítók együttműködésével kapcsolatos elégedettség;
- alkalmazási munkafeltételek;
- a munkatársak és aktív közreműködők rendelkezésére álló helyiségek, eszközök és szolgáltatások;
- munkaegészségügyi, munkabiztonsági és munkavédelmi körülmények;
- bér és egyéb juttatások;
- egyenrangúság a munkaviszonyban;
- változások kezelése, menedzselése;
- a szervezetnek a helyi közösségben és a társadalomban betöltött szerepe;
- munkahelyi környezet.
- vezetési stílussal kapcsolatos elégedettség.

## **7.b Teljesítménymutatók (a szolgáltatókkal kapcsolatban elért további eredmények)**

Ezeket a belső teljesítménymutatókat a szolgáltatói elégedettség alakulása mögött lévő összefüggések megismerésére, megértésére és figyelemmel kísérésére, valamint a szolgáltatóknak a szervezetről és teljesítményéről alkotott véleményével kapcsolatos eredmények előrejelzésére használja a szervezet.

A szolgáltatók elégedettségét alátámasztó belső teljesítménymutatók például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- eredménymutatók:
  - a képzések és a munkatársakkal kapcsolatos fejlesztések eredményességének mutatói;
  - külső szervezetek által adományozott díjak és elismerések.
- a motivációval és bevonással kapcsolatban:
  - a fejlesztő teamek munkájába történő bevonás mutatói;
  - a javaslattételi rendszerbe történő bevonás mutatói;
  - a képzésekbe és a szakmai fejlesztésekbe bevont munkatársak száma, aránya;
  - a team-munka mérhető hasznának mutatói;
- a szervezet munkatársainak és aktív közreműködőinek nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatban:
  - a kommunikáció hatékonyságának mutatói;
  - a munkatársi kérdésekre, kérésekre adott válaszok gyorsaságának mutatói;
  - a képzések értékelésének teljesítménymutatói.

## 8. A TÁRSADALMI HATÁSSAL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) közművelődési szervezet átfogóan méri a társadalommal, helyi és tágabb értelemben vett (például regionális, nemzeti és nemzetközi) közösséggel és annak elégedettségével kapcsolatban elért eredményeit, mely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

### Alkritériumok

A *Társadalmi hatással kapcsolatos eredmények* kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

#### 8.a A társadalom véleménye, elégedettsége

Ezek az adatok azt mutatják be, hogy a társadalom hogyan vélekedik a szervezetről és tevékenységéről. Elsősorban a „hatókör szerinti” társadalomban elért eredményeket kell bemutatni (pl. faluház esetén a falu mint helyi társadalom, megyei intézménynél a megye). Az információk származhatnak szociológiai felmérésekből, közösségi találkozók elhangzottakból, önkormányzatok, civil szervezetek jegyzőkönyveiből stb.

A szervezet jellegétől és céljaitól függően néhány, a társadalom véleményét bemutató eredményt (8.a) a társadalmi hatás terén a szervezet által elért eredményeket mérő teljesítménymutatóknál (8.b) is be lehet mutatni, és fordítva.

A társadalom véleményét bemutató elégedettségmutatók például az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- a közösségfejlesztésben, területfejlesztésben, vidékfejlesztésben betöltött szerep;
- az állampolgárok öntevékenységének, az állampolgárok közösségeinek támogatása;
- hozzájárulás az élethosszig tartó tanulás megvalósításához, a tanuló társadalomhoz;
- a kulturális identitás megőrzése;
- a kulturális sokszínűség támogatása, a kultúrához való hozzáférés biztosítása;
- a toleráns, elfogadó szemléletmód formálása, interkulturális kompetenciák átadása;
- a társadalmi szolidaritás, az önkéntesség mint társadalmi szerepvállalás erősítése;
- a demokrácia fejlesztése, az aktív állampolgári léthez szükséges kompetenciák átadása, „képesé tétel”;
- a hátrányos helyzetű csoportok (szegények, fogyatékkal élők, alacsony iskolázottságúak, munkaerőpiacra visszatérő nők stb.) és a kirekesztettek támogatása az esélyegyenlőség megvalósulása érdekében;
- az információs társadalom vívmányainak népszerűsítése, kiterjesztése minél szélesebb rétegek számára;
- a nyilvánosság erősítése, bővítése, az információkhoz való hozzáférés biztosítása;
- környezetvédelem, a környezettudatos szemlélet alakítása.

## **8.b Teljesítménymutatók (a társadalmi hatással kapcsolatos további eredmények)**

Ezeket a belső teljesítménymutatókat a társadalomnak a szervezetről kialakított véleménye háttérének megismerésére, megértésére és figyelemmel kísérésére, valamint a társadalomnak a szervezetről és annak teljesítményéről alkotott véleményének előrejelzésére használja a szervezet.

A társadalmi hatás terén a szervezet által elért eredményeket mérő belső teljesítménymutatók például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a 8.a pontban felsorolt szempontok megjelenése a programkínálatban, illetve a szolgáltatásokban (pl. időskorúak számítástechnika tanfolyama, kedvezményes belépti díjak);
- a résztvevők /látogatók társadalmi összetétele (pl. életkori, nemi, iskolázottsági megoszlás);
- a szervezetet mint információforrást igénybevevők száma;
- a szervezetet mint közösségi teret használók száma;
- a szervezet által valamilyen formában támogatott közösségek, civil szervezetek száma;
- a szervezet kapcsolati hálójának kiterjedtsége, a partnerek száma;
- az együttműködésben, illetve felkérés, megbízás alapján végzett projektek, programok száma, illetve aránya, esetleg bevételi hányada;
- kapott elismerések és díjak;
- a szervezet szereplése a médiában, a tevékenységéről megjelent újságcikkek, tudósítások.

## 9. A SZERVEZET KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEI

### A kritérium értelmezése:

A kiváló(ságra törekvő) közművelődési szervezet átfogóan méri kulcsfontosságú eredményeit és ezen eredményekhez kapcsolódó mutatóit, mely eredmények és mutatók kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

### Alkritériumok

A szervezet kulcsfontosságú eredményei kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázati anyagban.

A szervezet jellegétől és céljaitól függően néhány kulcsfontosságú eredményt (9.a) a kulcsfontosságú mutatóknál (9.b) is be lehet mutatni, és fordítva.

### 9.a A szervezet kulcsfontosságú eredményei

Ezek az adatok a szervezet által legfontosabbnak tartott, a szervezet stratégiájában megfogalmazott kulcsfontosságú célokhoz rendelt eredményeket mutatják be.

Ezek a kulcsfontosságú eredmények például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a pénzügyi eredményekkel kapcsolatban:
  - a szervezet gazdálkodásának általános eredményei;
  - a szakmai tevékenységek, szolgáltatások pénzügyi eredményessége (tevékenység, szolgáltatás összes bevétele / tevékenység, szolgáltatás összes kiadása);
  - a támogatások nélküli saját bevételi tervek teljesülése;
  - a szervezet által feltárt különböző pénzügyi források száma és mértéke (például pályázati, szponzori, alapítványi támogatás), a támogatás aránya a teljes bevételen belül;
  - pályázati eredményesség (nemzetközi, országos, regionális, helyi pályázati támogatások összege, megoszlása);
  - az értékcsökkenési leírás (amortizáció) és az új tárgyi eszközök, berendezések, felszerelések aránya;
  - felújítási, fenntartási, karbantartási költségek aránya a költségvetésben;
  - a készletek optimalizálásának eredményei;
  - a közüzemi fogyasztás optimalizálásának eredményei;
  - a személyi kiadások optimalizálásának eredményei.
- a nem pénzügyi eredményekkel kapcsolatban:
  - mennyiségi eredmények (fő tevékenységek, szolgáltatások szerint az igénybevevők számának, összetételének változásai);
  - tervezett, de nem megvalósult programok aránya fő tevékenységek, szolgáltatások szerint
  - a folyamatok teljesítményével kapcsolatos eredmények;
  - a szervezet infrastruktúrájának (létesítményeinek és berendezéseinek) kihasználtsága;
  - a szervezet saját innovációjára vonatkozó eredményei (például saját kezdeményezésű szakmai rendezvények, saját kiadványok);
  - a fenntartó elvárásaihoz kapcsolódó eredmények;
  - a szervezet sikerességének más eredményei.

## **9.b A szervezet kulcsfontosságú mutatói**

Ezeket a szervezet működésével kapcsolatos mutatókat, folyamatai hatékonyságának megismerésére és figyelemmel kísérésére, valamint a kulcsfontosságú eredményeinek előrejelzésére és javítására használja a szervezet.

Ezek a mutatók például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a szervezetenél működő művelődő közösségek, tanfolyamok, kiállítások, ismeretterjesztő programok, rendezvények, tanácsadások, táborok, kiadványok, nemzetközi projektek és más szolgáltatások számának, összetételének változása; az új szolgáltatások sikeressége;
- a szolgáltatásokat igénybevevők számának, összetételének változása;
- a résztvevők /látogatók elégedettsége;
- a partnerkapcsolatok számának, összetételének változása; az aktív közreműködők és a beszállítók közül az állandó partnerek aránya;
- a szervezet folyamataival és a folyamatok működésével kapcsolatos mutatók (feltárt hibák aránya és a javítás, fejlesztés hatékonysága);
- a pénzügyi mutatók alakulása, kiemelten a támogatások és a saját bevétel aránya;
- a fő tevékenységek, szolgáltatások, projekt(ek) költségmutatói;
- beruházások, eszközfejlesztések mutatói;
- az információhoz való hozzáférhetőség mutatói.