

# ÚTMUTATÓ

## a „Közművelődési Minőség Díj” elnyerésére benyújtott pályázat 2015. évi

### dokumentációjához

A pályázati dokumentációt jóváhagyom.

Budapest, 2015. április „01.”

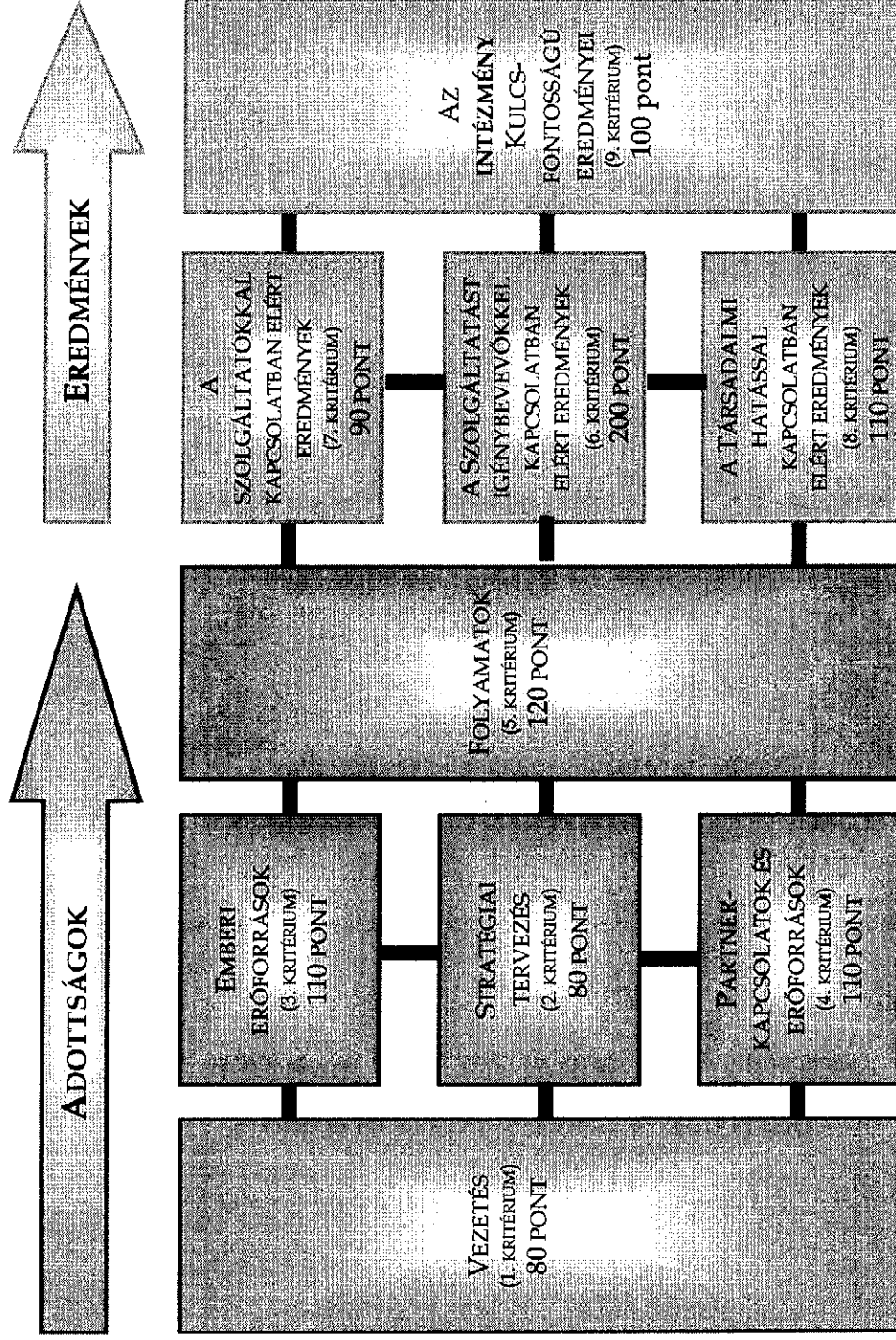
*Balog Zoltán emberi erőforrások minisztere nevében eljárva:*



.....  
Závogyán Magdolna  
kultúráért felelős helyettes államtitkár



# A KÖZMŰVELŐDÉSI MINŐSÉG DÍJ SZERKEZETE



FEHESZTÉSI FOLYAMATOK, INNOVÁCIÓ

## Tartalomjegyzék

Az EFQM alapú önértékelés a közművelődésben .....	4
1. Vezetés .....	7
2. Stratégiai tervezés.....	9
3. Emberi erőforrások.....	12
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások.....	15
5. Folyamatok és szolgáltatások .....	18
6. A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények.....	20
7. A munkatársakkal és a szolgáltatókkal kapcsolatban elért eredmények .....	22
8. A társadalmi hatással kapcsolatban elért eredmények .....	24
9. Az intézmény kulcsfontosságú eredményei .....	26

## AZ EFQM ALAPÚ ÖNÉRTÉKEKÉLÉS A KÖZMŰVELŐDÉSSEN

A Közművelődési Minőség Díjra (KMD) azok az intézmények adhatják be pályázatukat, amelyek már rendelkeznek Minősített Közművelődési Intézmény Címmel (MKIC), amely igazolja, hogy az intézmény közművelődési feladatai ellátása során megfelel a működésével kapcsolatban meghatározott szakmai elvárásoknak, tevékenységeit jól, hatékonyan végzi, partnerei elégedettek vele.

A „Közművelődési Minőség Díj” EFQM modell alapú intézményi önértékelés.

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

A kiváló vagy kiválóságra törekvő intézmények kiemelkedő teljesítményszinteket érnek el és tartanak fenn, amelyek minden érintett fél elvárásainak megfelelnek, vagy azokat meghaladják. Ennek elismerését tükrözi a „Közművelődési Minőség Díj”.

A kiválóság alapelvei:

- értéket adni a vevőknek;
- fenntartható jövőt építeni;
- fejleszteni a szervezeti képességeket;
- hasznosítani a kreativitást és az innovációt;
- jövőorientáltan, inspirálóan és tisztességesen vezetni;
- hatékonyan menedzselni;
- sikereket elérni a munkatársak tehetsége által;
- fenntartani a kiemelkedő eredményeket.

Ezek az alapelvek azokat az elvárásokat sorolják fel, amelyek a fenntartható kiválóság megvalósításához bármely intézmény esetében szükségesek. Alapként használhatók továbbá a kiváló szervezeti kultúra jellemzésére, valamint közös nyelvként szolgál a vezetőség számára, lehetővé teszi számukra, hogy megértsék az ok-okozati összefüggéseket az intézmény tevékenysége (adottságai) és elért eredményei között.

Az EFQM modell gyakorlatias, nem előírásokra épülő keretrendszer, amely képessé teszi az intézményeket arra, hogy

- értékeljék, hol tartanak a kiválóság felé vezető úton: segítséget nyújt az intézményi jövőképpel és küldetéssel kapcsolatos erősségek és esetleges hiányosságok megértésében;
- hatékonyan kommunikáljanak az intézményen belül és kívül egy közösen kialakított szervezeti gondolkodásmód bevezetésével;
- integrálják a meglévő és tervezett kezdeményezéseket, megszüntetve az átfedéseket és azonosítva a réseket;
- kialakítsák és folyamatosan fejlesszék az intézmény irányítási rendszerének alapvető struktúráját.

Az EFQM modell sajátosságaiból fakad, hogy az intézmény egészében gondolkodik, így az önértékelés nemcsak az elért eredményeket, hanem az azokat megvalósító, támogató folyamatokat, az intézmény menedzselését is vizsgálja, ez pedig a kisebb közművelődési intézmények számára is hasznos lehet.

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

Az alábbiakban bemutatjuk az EFQM modell közművelődési adaptációját, amelyben az egyes kritériumok és alkritériumok, valamint a hozzájuk rendelt „súlyértékek” őrzik az eredeti modell jellemzőit, egyúttal olyan módon írják le egy jól menedzselt közművelődési intézményt, hogy a modell megfelelhessen mind a szakmai elvárásoknak, mind a hazai közművelődési sajátosságoknak.

Az értékelés alapja:

- a benyújtott szöveges pályázat, az *adottságok* és az *eredmények* kritériumcsoportok szerinti önértékelés;
- a helyszíni szemle eredménye.

Minden „*adottságok és eredmények*” főkritérium további alkritériumokból áll.

A pályázónak minden egyes alkritériumot külön-külön kell értékelni, ennek megfelelően a pályázatnak a díj kritériumrendszerében feltüntetett összes (1-9) főkritériumhoz kapcsolódó valamennyi alkritériumot (például: 1.c, 6.b stb.) be kell mutatnia.

Az egyes alkritériumok alatt felsorolt területek csak példák, amelyek nem mindegyikét, csak a relevánsakat kell bemutatni, illetve az alkritériumi elvárásoknak megfelelően további területek bemutatásával egészítheti ki ezeket az intézmény.

Amennyiben a pályázó nem fejt ki az összes alkritériumot, akkor pályázata nem értékelhető.

Az „*adottságok és eredmények*” bemutatásakor a következő szempontokat célszerű figyelembe venni.

#### AZ ADOTTSÁGOK KRITÉRIUMCSOPORTNÁL

Az *adottságok* arra keresnek választ, hogy az intézmény hogyan éri el eredményeit. Ez azon módszerek összességét jelenti, amelyek segítségével az intézmény erőforrásait hasznosítja az eredmények elérése érdekében. Az *adottságok* kritériumainál be kell mutatni, hogy:

- az alkalmazott módszereket világosan követhető okok alapján választották ki, azaz megfelelő módszereket alkalmaz az intézmény, azok az érdekeltek elvárásaira épülnek és megfelelően definiáltak (módszerek megalapozottsága);
- az alkalmazott módszerek megfelelő módon támogatják a stratégia megvalósulását, és kapcsolatban vannak az intézményen belül alkalmazott más módszerekkel, azaz beépülnek az intézmény irányítási rendszerébe (módszerek integráltsága);
- az alkalmazott módszereket minden releváns területen alkalmazzák, és mind vertikálisan, mind horizontálisan bevezették az intézményen belül (módszerek bevezetettsége);
- a módszereket strukturált módon vezették be, amelynek következtében azok a napi munka részévé váltak az alkalmazott területeken (szisztematikusság);
- az alkalmazott módszereket a hatékonyságuk alapján mérik, amely mérés a módszerek felülvizsgálatának és finomításának az alapja (mérés);
- a mérések értékelése során szerzett információkat felhasználják, az intézmény más területein is hasznosítják és új módszereket, megoldásokat dolgoznak ki a kreativitás alkalmazásával (tanulás és kreativitás);
- a mérés, értékelés és mások jó gyakorlatának megismerése alapján fejlesztési, javítási és innovációs folyamatot indítanak el az intézményen belül (fejlesztés és innováció).

Az értékelés a PDCA elvet tükrözi az egyes módszerek esetében is, ami biztosítja a módszerek továbbfejlesztését és ezen keresztül az intézmény folyamatos fejlődését.

## AZ EREDMÉNYEK KRITÉRIUMCSOPORTNÁL

Az *eredmények* arra keresnek választ, hogy az alkalmazott módszerek meghozzák-e az intézmény által elvárt eredményeket, sikereket, amelyek alátámasztják az intézmény hatékony és kiváló működését.

Az *eredmények* kritériumaiban be kell mutatni, hogy az intézmény milyen eredményeket ért el a kiválóság terén, amelyeket az alábbi jellemzők támaszthatnak alá:

- az eredmények kiterjednek minden lényeges területre és lehetővé teszik a szervezet eredményességének egyértelmű megítélését (kiterjedtség);
- az eredmények adatai megbízhatóak, pontosak, homogén részekre osztottak és összhangban vannak a szervezet stratégiájával, az érintettek igényeivel és elvárásaival. Az intézmény azonosítja és fontossági sorrendbe állítja a kulcseredményeit, és a meghatározó eredményeit mutatja be (integritás);
- az eredmények több éve pozitív tendenciát mutatnak, illetve több éve magas teljesítményt jeleznek (tendenciák, trendek);
- az intézmény eléri, illetve megközelíti a maga által – megfelelően – kitűzött céljait, az eredmények az alkalmazott módszereknek, az intézmény szemléletének köszönhetőek (célok);
- az intézmény eredményei más intézmények eredményeivel összehasonlítva, megmérve, alátámasztják az intézmény sikerességét, az eredmények jövőbeni fenntarthatóságát (összehasonlítás).

Az *eredmények* kritériumokban a kulcseredményeket kell bemutatni, továbbá az összehasonlítást más, meghatározó intézmények eredményeivel. Nem az abszolút számok, hanem a jól látható trendek és azok grafikus szemléltetésre kell törekedni.

## 1. VEZETÉS

### A kritérium értelmezése

A kiváló és a kiválóságra törekvő vezetők meghatározzák a közművelődési intézmény küldetését és jövőképét, valamint elősegítik azok megvalósulását. Kialakítják a fenntartható sikerhez szükséges intézményi 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 intézményük irányvonalát és példamutatásukkal másokat is ösztönözni a változások támogatására, követésére.

### Alkritériumok

A *Vezetés* kritérium az alábbi öt alkritériumból áll. Ezek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázatban, amelynek része az egyes megállapításokat igazoló bizonyítékok megnevezése és az egyedi azonosításra alkalmas jellemzők leírása.

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.

#### ***1.1 A vezetők kialakítják az intézmény küldetését, jövőképét, értékrendjét, etikai alapelveit és példaképként szolgálnak.***

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

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

#### ***1.2 A vezetők meghatározzák, nyomon követik, felülvizsgálják és ösztönzik az intézmény irányítási rendszerének és teljesítményének értékelését.***

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

- az intézményi felépítés összehangolása az intézményi célokkal és a stratégiával;
- az intézmény stratégiájának kidolgozását, lebontását és aktualizálását biztosító folyamat kialakítása és bevezetése;
- az intézmény 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 az intézmény tevékenységének és alkalmazott módszereinek javítását szolgálják;
- az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók és szakmai standardok figyelemmel kísérése.

### ***1.3 A vezetők kapcsolatot tartanak fenn az intézmény 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 intézmények, 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.

### ***1.4 A vezetők megerősítik a kiválóság kultúráját a munkatársakkal közösen.***

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

- az intézmény küldetésének, jövőképének, értékrendjének és stratégiájának, szakmai és gazdasági terveinek, céljainak személyes közvetítése a munkatársak felé;
- a vezetés elérhetősége, reagálása a munkatársak észrevételeire, és szerepe a munkatársak lelkesítésében és összetartásában;
- 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;
- az intézmény valamennyi szintjén dolgozó egyének és teamek erőfeszítéseinek megfelelő módon és időben történő elismerése.

### ***1.5 A vezetők biztosítják, hogy az intézmény rugalmasan és hatásosan menedzseli a változásokat.***

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

- az intézményi változások szükségességét alátámasztó külső és belső tényezők megismerése és megértése;
- az intézményben, az intézmény modelljében, valamint az intézmény 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 az intézmény dogozóival 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 és a kiválóságra törekvő közművelődési intézmény küldetését és jövőképét 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 pályázatban, amelynek része az egyes megállapításokat igazoló bizonyítékok megnevezése és az egyedi azonosításra alkalmas jellemzők leírása.

#### 2.1 *A stratégia a meglévő és a lehetséges partnerek és a külső környezet igényeinek és elvárásainak megértésén alapul.*

*A stratégia a belső teljesítmény és a képességek megértésén alapul.*

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

- a társadalmi környezet művelődési vonatkozásainak elemzése (például kutatások, más tudományos munkák alapján);
- a társadalmi fejlődés kihívásainak megismerése, közművelődési vonatkozásuk azonosítása, elemzése, például információs társadalom;
- a technikai, technológiai fejlődés követése, más intézmények (különös tekintettel a versenytársakra) ez irányú fejlesztéseinek figyelemmel kísérése;
- a közművelődési intézményekkel általában és a saját közművelődési intézménnyel szemben a társadalomban, illetve a helyi társadalomban kialakult attitűd feltárása, értelmezése;
- a vonzáskörzet sajátos történelmi fejlődésének, kulturális hagyományainak feltárása, értelmezése (például helytörténeti munkák felhasználásával, interjúk készítésével);
- a helyi társadalom demográfiai és szociokulturális jellemzőinek, művelődési szokásainak feltárása, értelmezése, trendek azonosítása (például népszámlálási adatok és egyéb statisztikák alapján);
- a vonzáskörzet gazdasági mutatóinak, foglalkoztatási információinak gyűjtése, értelmezése, trendek azonosítása (például a helyi nagy foglalkoztatók fejlesztési szándékainak megismerése);
- a helyi, regionális és nemzetközi kulturális kapcsolatok (például testvérvárosi kapcsolatok) feltérképezése, az együttműködés múltjának és jövőbeli terveinek megismerése;
- a fenntartó felnőttképzési, kulturális, illetve közművelődési stratégiájának megismerése;
- a helyi civil intézmények, közösségi kezdeményezések, művészeti csoportok, tanulóköri feltérképezése, működési területük azonosítása, cselekvési, aktivitási potenciáljuk felmérése;
- a helyi nyilvánosság fórumai, a közösségi terek feltérképezése (például játszóterek);
- a vonzáskörzet képzési, művelődési, szórakozási lehetőségeinek, művelődési kínálatának feltérképezése, megismerése, elemzése (például iskolák, könyvtárak,

múzeumok, színházak, mozik, közművelődési intézmények, képző cégek, egyházak, egészségügyi és szociális intézmények, bevásárló központok, könyvesboltok stb.);

- a helyi, regionális, országos és nemzetközi fejlesztési elképzelések, kultúrpolitikák megismerése, elemzése (például 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 intézmények megismerése (együttműködők, versenytársak, illetve a kiemelkedő teljesítményt nyújtó intézmények), a tevékenységek és a működés összehasonlító elemzése (például kulturális statisztikai adatok, azonos indikátorok alapján);
- a résztvevők/látogatók véleményének, igényeinek megismerése, elemzése (például a látogatói elégedettség mérése alapján);
- a munkatársak és az aktív közreműködők véleményének, elégedettségének, igényeinek, ambícióinak, terveinek megismerése, elemzése;
- a fenntartó véleményének, elégedettségének megismerése, elemzése;
- az intézmény működésére vonatkozó adatok, a hatékonyságot, eredményességet vizsgáló indikátorok gyűjtése, elemzése, trendek azonosítása.

## ***2.2 Kidolgozzák, felülvizsgálják és aktualizálják a stratégiát és az azt támogató irányelveket.***

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

- a stratégia kialakítása és felülvizsgálata az intézmény küldetése, jövőképe és értékrendje alapján;
- a stratégia készítésekor a 2.1 pontban gyűjtött információk felhasználása;
- a munkatársak bevonása a stratégia készítésébe;
- az intézmény kulcsfontosságú képességeinek, erősségeinek meghatározása;
- a stratégia megvalósításához szükséges partnerkapcsolatok, stratégiai szövetségesek azonosítása helyi, regionális, nemzeti és nemzetközi szinten (például célcsoportok civil intézményei, szakmai intézmények és érdekképviselők);
- az intézmény 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 meghatározott algoritmus alapján.

## ***2.3 Kommunikálják, bevezetik és felülvizsgálják a stratégiát és az azt támogató irányelveket.***

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

- az intézmény stratégiájának megvalósításához szükséges kulcsfolyamatok meghatározása és megtervezése;
- a kulcsfolyamatok rendszerének megismertetése az érintettekkel;
- a stratégia alapján éves munkaterv, illetve évi 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;
- az intézmény eredményeinek figyelemmel kísérése és értékelése.

### 3. EMBERI ERŐFORRÁSOK

#### A kritérium értelmezése

A kiváló és kiválóságra törekvő közművelődési intézmény a munkatársak szakmai ismereteit, képességeit egyéni, csoportos és intézményi 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 intézmény – céljainak megfelelően – a legmagasabb szintű összeredményt érje el. Megfelelő kommunikációs rendszert működtet, támogatja az igazságosságot és az egyenlőséget az intézményen belül.

#### Alkritériumok

Az *Emberi erőforrások* kritérium az alábbi öt alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázatban, amelynek része az egyes megállapításokat igazoló bizonyítékok megnevezése és az egyedi azonosításra alkalmas jellemzők leírása.

#### 3.1 Az emberi erőforrás tervek támogatják az intézményi stratégiát.

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 az intézmény valamennyi munkatársa számára.

#### 3.2 A munkatársak szakmai tudását, felkészültségét és kompetenciáit fejlesztik.

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

- az adott munkakörök ellátásához szükséges alkalmasság kritériumainak meghatározása, összehangolása az intézmény 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 intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak;

- egyéni, csoportos és intézményi szintű tanulási lehetőségek, képzési programok megtervezése és támogatása, a képzésben való részvétel ösztönzése;
- az éves beiskolázási tervek összehangolása az intézmény továbbképzési programjával;
- a munkatársak képességeinek, tudásának fejlesztése a munkatapasztalatok hasznosítása révén (például szakmai műhelyek szervezése intézményi vagy térségi szinten);
- a team-munkában való jártasság fejlesztése (például közös tevékenységek megvalósítása, vagy pályázati eredményesség érdekében);
- az egyéni és csoport célok összehangolása az intézmény célkitűzéseivel;
- az egyéni és csoport célok felülvizsgálata és aktualizálása;
- a munkatársak teljesítményének értékelése, és teljesítményük fejlesztésének segítése.

### **3.3 *A munkatársakat támogatják, bevonják és jogkörrel/hatáskörrel/jogosultsággal látják el.***

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

- a munkatársak bevonása, az egyének, a teamek részvételének ösztönzése és támogatása az intézmény 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 döntéselőkészítésbe;
- a munkatársak felelősségének és kompetenciájának meghatározása, valamint a munkatársak jogkörrel, hatáskörrel való ellátása.

### **3.4 *A munkatársak hatékonyan kommunikálnak az egész intézményen belül.***

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

- az intézményen 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 az intézményen belüli egységek közötti) kommunikációs csatornák kialakítása és működtetése;
- az intézmény munkatársai közötti kommunikációra vonatkozó követelmények megfogalmazása, rögzítése;
- a legjobb gyakorlat és tudás megosztására alkalmas lehetőségek kialakítása az intézményen belül;
- az intézményen belüli kommunikációs rendszer megfelelőségének és eredményességének értékelése (felmérések, teljesítménymutatók alapján).

### **3.5 A munkatársakat jutalmazzák, elismerik és gondoskodnak róluk.**

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

- az intézményen belüli foglalkoztatási, bérezési kérdések összehangolása az intézményi 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 szemüvegvasárlás támogatása, üdülés, színházlátogatás támogatása, melegítő konyha használata stb.).

## **4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK**

### **A kritérium értelmezése**

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

### **Alkritériumok**

A *Partnerkapcsolatok és erőforrások* kritérium az alábbi öt alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázatban, amelynek része az egyes megállapításokat igazoló bizonyítékok megnevezése és az egyedi azonosításra alkalmas jellemzők leírása.

#### **4.1 *A külső partnerkapcsolatokat a fenntartható előnyöket szem előtt tartva menedzselik.***

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

- a kulcsfontosságú partnerkapcsolatok azonosítása, kijelölése, meghatározása a stratégiával és az intézmény küldetésével összhangban;
- a partnerek, kiemelten a kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének és elégedetlenségének megismerése, az elégedetlenségük okainak feltárása;
- a partner intézmények 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 intézményi kultúrák összekapcsolhatóságának, összehangolásának, az ismeretek kölcsönös megosztásának kialakítása és megvalósítása a partnerekkel;
- a partnerekkel a kölcsönös fejlődést elősegítő együttműködés kialakítása és támogatása.

#### **4.2 *A pénzügyeket a tartós siker biztosítása érdekében menedzselik.***

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

- pénzügyi stratégiák és pénzügyi folyamatok kialakítása, bevezetése a pénzügyi erőforrások felhasználására, valamint az intézmény stratégiájának támogatása, a tevékenységhez közvetlenül és közvetve kapcsolódó feltételek biztosítása, finanszírozása érdekében;
- a pénzügyi tervezés rendszerének kialakítása az érintettek pénzügyi elvárásainak lebontása érdekében az intézmény 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, terembérlet, egyéb származtatott szolgáltatásból bevétel stb. összege, aránya);

- az intézmény saját szolgáltatásai, valamint a terembérletes rendezvények esetében az árképzés rendszerének szempontjai (például „piaci” árak, illetve az intézményi érdekből vagy méltányosságból kedvezményezettek köre);
- az intézmény pénzügyi stratégiájának és pénzügyi terveinek, éves költségvetésének egyeztetési folyamata a fenntartóval;
- az intézmény pénzügyi jelentési rendszerének kialakítása (pénzügyi adatok összesítése és elemzése, adatszolgáltatói kötelezettségek teljesítése);
- különböző támogatási formák (például pályázatok, szponzorok) feltárása és a pénzügyi források felhasználása az intézmény működtetéséhez, fejlesztéséhez.

#### **4.3 Az ingatlanokat, berendezéseket, anyagokat és a természeti erőforrásokat fenntartható módon menedzselik.**

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 épület felújítás, közösségi helyiségek berendezése, számítástechnikai, színpadtechnikai eszközök beszerzése stb.);
- az ingatlanok és az intézménynél használt eszközök üzemeltetésének, állagmegóvásának, karbantartásának és biztonságos működtetésének megszervezése, menedzselése a megfelelő élettartam elérése érdekében;
- az intézménynél használt eszközök (például fénymásoló, technikai felszerelések, számítástechnikai eszközök, műhelyek berendezései és felszerelései) látogatókra, oktatásban résztvevőkre, a munkatársakra és az intézmény környezetére gyakorolt kedvezőtlen hatásának mérése és kezelése;
- az intézmény működése során felhasznált anyagok, készletek mennyiségének optimalizálása, környezetbarát megoldások keresése (például fénymásolópapír, tisztítószer, tevékenységeket segítő eszközök);
- az intézmény közüzemi fogyasztásának optimalizálása.

#### **4.4 A technológia menedzselése a stratégia megvalósítását szolgálja.**

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

- a folyamatok, a projektek és az intézmény agilitásának fejlesztése érdekében a technológiai portfólió értékelése és fejlesztése;
- az érintett felek bevonása az új technológiák kifejlesztésébe, bevezetésébe;
- az új/alternatív technológiák azonosítása, értékelése az intézményi teljesítményre, képességekre, környezetre gyakorolt hatásuk alapján;
- a technológia hatása az innovációra és a kreativitás kultúrájának támogatására.

#### **4.5 Az információt és tudást a hatékony döntéshozatal és az intézményi képességek fejlesztése érdekében menedzselik.**

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

- az intézményen belüli információ- és tudásigények meghatározása;
- az információ és a tudás menedzselése, az intézményen belüli tudás és információ összegyűjtése és rendszerezése;



- az intézményhez kívülről érkező információk és az intézményen 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, az intézményen belüli elosztás során;
- az innovatív és kreatív gondolkodás ösztönzése az intézményen belül a megfelelő információs és tudásforrások hasznosítása révén;
- a módszertani tapasztalatok, az intézményen belül alkalmazott legjobb gyakorlat és tudás megosztása a munkatársak és a szolgáltatásokban aktívan közreműködő partnerek körében;
- az intézményen belül keletkező szellemi tulajdon, új tudás, legjobb gyakorlat ápolása, védelme és megosztása az intézményen kívül, más intézményekkel, szakmai intézményekkel;
- 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 ÉS SZOLGÁLTATÁSOK

### A kritérium értelmezése

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

### Alkritériumok

A *Folyamatok és szolgáltatások* kritérium az alábbi négy alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázatban, amelynek része az egyes megállapításokat igazoló bizonyítékok megnevezése és az egyedi azonosításra alkalmas jellemzők leírása.

#### 5.1 *A folyamatokat az érintettek számára nyújtott érték optimalizálására tervezik és menedzselik.*

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

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

#### 5.2 *A szolgáltatásokat a résztvevők/látogatók, oktatók, munkatársak számára nyújtott optimális érték létrehozására fejlesztik ki.*

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

- a közművelődési tevékenység megismertetése, marketing tevékenysége;
- a partnerek (például résztvevők/látogatók, a fenntartó) véleményének, igényeinek és elvárásainak gyűjtése és elemzése;
- ügyfélszolgálati tevékenység, például a panaszok kezelése;
- a partnerek visszajelzéseiből, valamint közvetett visszajelzésekből (például felmérések, piackutatás) származó információk felhasználása a tevékenység, illetve a programok és a szolgáltatások tervezéséhez és fejlesztéséhez, újak indításához;
- a partnerek bevonása a partneri igények és elvárások kielégítését célzó fejlesztésekbe (például új programok kifejlesztése);
- a munkatársak és az aktív közreműködők kreativitásának és innovációs tevékenységének hasznosítása a közművelődési tevékenység fejlesztésében.

### **5.3 *A szolgáltatások promóciós és marketing tevékenységét eredményesen valósítják meg. A szolgáltatásokat nyújtják és menedzselik.***

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.

### **5.4 *A partnerkapcsolatokat menedzselik és megerősítik.***

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 az intézmény 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 és kiválóságra törekvő közművelődési intézmény 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 pályázatban, amelynek része az egyes megállapításokat igazoló bizonyítékok megnevezése és az egyedi azonosításra alkalmas jellemzők leírása.

#### 6.1 A szolgáltatást igénybevevők véleménye, elégedettsége

Ezek az adatok azt mutatják be, hogy a szolgáltatást igénybevevők (résztevők/látogatók, valamint a fenntartó) milyen véleményt alakítottak ki az intézményről, illetve mennyire elégedettek az intézmény 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;
- az intézményről alkotott általános képpel kapcsolatban:
  - elérhetőség;
  - nyújtott szolgáltatások;
  - kommunikáció;
  - proaktív (kezdemenyező) magatartás;
  - válaszadási/reagáló képesség;
- a szolgáltatásokkal kapcsolatban:
  - minőség;
  - megbízhatóság;
- az információszolgáltatással kapcsolatban:
  - az alkalmazottak alkalmassága és magatartása;
  - tanácsadás;
  - ismertetők;
  - panaszok és reklamációk kezelése;
  - a résztvevői/látogatói megkeresésre való válaszadás/reagálás gyorsasága;
- a látogatói „hűség” kapcsolatban:
  - visszatérő látogatók;
  - az intézmény más szolgáltatásainak igénybevétele;
  - az intézmény ajánlása másoknak;
- a szolgáltatás körülményeivel kapcsolatos értékelési szempontok:
  - az intézmény környezete, létesítményeinek, épületeinek megfelelőségével, állagával kapcsolatos elégedettség;
  - az intézmény tárgyi felszereltségével kapcsolatos elégedettség.

## **6.2 Teljesítménymutatók (a szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért további eredmények)**

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

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

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

## **7. A MUNKATÁRSAKKAL ÉS A SZOLGÁLTATÓKKAL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK**

### **A kritérium értelmezése**

A kiváló és kiválóságra törekvő közművelődési intézmény átfogóan méri a munkatársakkal és az aktív közreműködőkkel (állandó csoportok vezetői, tanfolyamok vezetői stb.), valamint a szolgáltatókkal és elégedettségükkel kapcsolatban elért eredményeit, amely eredmények kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

### **Alkritériumok**

*A munkatársakkal és a szolgáltatókkal kapcsolatban elért eredmények* kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázatban, amelynek része az egyes megállapításokat igazoló bizonyítékok megnevezése és az egyedi azonosításra alkalmas jellemzők leírása.

#### **7.1 A munkatársak és a szolgáltatók véleménye, elégedettsége**

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

A munkatársak és a szolgáltatók véleményét bemutató elégedettségmutatók az alábbi területekre terjedhetnek ki:

- munkatársak és aktív közreműködők bevonásával kapcsolatos elégedettség;
- kommunikáció;
- esélyegyenlőség biztosítása;
- irányítás;
- jogkör, hatáskör, jogosultság;
- tanulási és önmegvalósítási lehetőség;
- elismerési rendszer;
- célok kitűzése és értékelése;
- az intézmény értékrendje, küldetése, jövőképe és stratégiája;
- az intézmény munkatársakkal és aktív közreműködőkkel, valamint a szolgáltatókkal kapcsolatos adminisztratív tevékenysége;
- a munkatársak és aktív közreműködők, valamint a szolgáltatók 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;
- az intézménynek a helyi közösségben és a társadalomban betöltött szerepe;
- munkahelyi környezet;
- vezetési stílussal kapcsolatos elégedettség.

## **7.2 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 az intézményről és teljesítményéről alkotott véleményével kapcsolatos eredmények előrejelzésére használja az intézmény.

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

- eredménymutatók:
  - a képzések és a munkatársakkal kapcsolatos fejlesztések eredményességének mutatói;
  - külső intézmények 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;
- az intézmény 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 és kiválóságra törekvő közművelődési intézmény 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 kapcsolatban elért eredmények* kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázatban, amelynek része az egyes megállapításokat igazoló bizonyítékok megnevezése és az egyedi azonosításra alkalmas jellemzők leírása.

#### 8.1 A társadalom véleménye, elégedettsége

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

Az intézmény jellegétől és céljaitól függően néhány, a társadalom véleményét bemutató eredményt (8.1) a társadalmi hatás terén az intézmény által elért eredményeket mérő teljesítménymutatóknál (8.2) 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 öntevékenységeinek, 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.



## **8.2 Teljesítménymutatók (a társadalmi hatással kapcsolatos további eredmények)**

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

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

- a 8.1 pontban felsorolt szempontok megjelenése a programkínálatban, illetve a szolgáltatásokban (például időskorúak számítástechnika tanfolyama, kedvezményes belépti díjak);
- a résztvevők/látogatók társadalmi összetétele (például életkori, nemi, iskolázottsági megoszlás);
- az intézményt, mint információforrást igénybevevők száma;
- az intézményt, mint közösségi teret használók száma;
- az intézmény által valamilyen formában támogatott közösségek, civil intézmények száma;
- az intézmény 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;
- az intézmény szereplése a médiában, a tevékenységéről megjelent újságcikkek, tudósítások.

## 9. AZ INTÉZMÉNY KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEI

### A kritérium értelmezése

A kiváló és kiválóságra törekvő közművelődési intézmény átfogóan méri kulcsfontosságú eredményeit és ezen eredményekhez kapcsolódó mutatóit, mely eredmények és mutatók kiemelkedő teljesítményt mutatnak.

*Az intézmény kulcsfontosságú eredményei* kritérium az alábbi két alkritériumból áll, melyek mindegyikét meg kell vizsgálni az önértékelés során, és be kell mutatni a pályázatban, amelynek része az egyes megállapításokat igazoló bizonyítékok megnevezése és az egyedi azonosításra alkalmas jellemzők leírása.

Az intézmény jellegétől és céljaitól függően néhány kulcsfontosságú eredményt (9.1) a kulcsfontosságú mutatóknál (9.2) is be lehet mutatni, és fordítva.

### 9.1 Az intézmény kulcsfontosságú eredményei

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

Ezek a kulcsfontosságú eredmények például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- a pénzügyi eredményekkel kapcsolatban:
  - az intézmény gazdálkodásának általános eredményei;
  - a szakmai tevékenységek, szolgáltatások pénzügyi eredményessége (tevékenység, szolgáltatás összes bevétele/tevékenység, szolgáltatás összes kiadása);
  - a támogatások nélküli saját bevételi tervek teljesülése;
  - az intézmény 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;
  - az intézmény infrastruktúrájának (létesítményeinek és berendezéseinek) kihasználtsága;
  - az intézmény saját innovációjára vonatkozó eredményei (például saját kezdeményezésű szakmai rendezvények, saját kiadványok);
  - a fenntartó elvárásaihoz kapcsolódó eredmények;
  - az intézmény sikerességének más eredményei.

## 9.2 *Az intézmény kulcsfontosságú mutatói*

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

Ezek a mutatók például az alábbiakat foglalhatják magukban:

- az intézménynél működő művelődő közösségek, képzések, kiállítások, ismeretterjesztő programok, rendezvények, 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;
- az intézmény 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;
- a kulcsfontosságú eredményekhez tartozó célok megvalósulása;
- a kulcsfontosságú eredményekhez tartozó külső összehasonlítások eredményei;
- a teljesítményszintek jövőbeni fennmaradásának értékelése.