



## *Minőségfejlesztés, komplexitás, modernitás a szakmai munkában és a szervezeti működésben Tatabányán, a Vértes Agorájában*

### **Szervezeti háttér**

Az Agora Nonprofit Kft. Tatabánya és térsége sokoldalú közösségi-közművelődési, kultúra-, sport- és szabadidő-szervező önkormányzati tulajdonú vállalkozása. Működése nyolcadik évében jár. Ez alatt az idő alatt olyan professzionális szolgáltató nagyüzemmé váltunk, amely szervesen kapcsolódik a városlakók, a városban

működő intézmények, a közösségi művelődés különböző csoportjai, közösségei és számos vállalkozás, nagyipari vállalat mindennapjaihoz.

Az Agora által működtetett létesítmények hálózata – amelyek közül nem egy zöldmezős beruházásként került hozzánk – példa nélküli területi és ágazati (kultúra, közösségfejlesztés, sport, turisztika) lefedettséget jelent.

Amellett, hogy fókuszban az érték közvetítés és értékteremtés áll, kiemelt figyelmet fordítunk a partneri kapcsolatokra, a partnerségben való működésre. A partnerség kialakítása idő- és energiaigényes folyamat, elmondható, hogy az Agora nem csak saját – stabil – partnerségi kapcsolatokat tudhat magáénak, de számos esetben közvetítőként is közreműködünk hasonló kapcsolatok kiépítésében. Ennek egyik minősített példája a Tatabányai Helyi Közösség létrejötte, formálása, amely a közösségi tervezés eszközrendszerével olyan stratégiát fogalmazott meg „Hagyomány és megújulás a közösségi művelődésben Tatabányán” címmel, amely megvalósításának pénzügyi alapjait is sikeres pályázattal megteremtette.

Az Agora a kezdetektől nagy hangsúlyt fektet a társadalmi párbeszédre, a közösségi igényekre való gyors reflexióra, új igények támasztására, a változások gyors követésére, s azok kezdeményezésére is. Részt veszünk a közösségépítésben, a tehetséggondozásban, figyelembe véve a helyi sajátosságokat, a célcsoportok globális és egyedi



Előre nézve, felfelé törekedve (csapatépítés Várgesztesen, 2017)  
(fotó: Szutter Levente)



A Közművelődési Minőség Díj (2015) átvétele után (Agora Nonprofit Kft.)  
(fotó: Kiss T. József)

igényeit. Ehhez elengedhetetlen, hogy olyan felkészült, feladat- és sikerorientált humán erőforrás álljon a rendelkezésünkre, amely kellően elszánt a folyamatok véghezviteléhez. Szükség esetén rugalmasan kezeljük a kitűzött cél eléréséhez elkerülhetetlen változásokat, és kezdeményezzük, menedzseljük a változtatásokat. Az Agora munkatársai rendelkeznek ezekkel a képességekkel, kompetenciákkal. Ehhez hozzájárult, hogy a szervezet vezetése számára prioritás volt és maradt munkatársaink folyamatos és tudatos fejlesztése – különbözőségeiket erőforrásként kezelve –, csapattá formálása és egyben tartása. Ez az alapvető építkezési irány vezetett a mai állapothoz, amiről elmondható, hogy az Agorát és a szervezetet képviselő egyes embereket is megbecsülés és – a közösségfejlesztéshez, az innovatív kezdeményezések bevezetéséhez elengedhetetlen – stabil bizalom övezi.

Ez a bizalom – a partnerségben megvalósított sokrétű aktivitásoktól kezdve, a rendezvényszervezésre való felkérések nagy számán át a közösségek menedzseléséig – látványos eredményeket mutat.



A Minősített Közművelődési Intézmény cím (2014) átvétele (fotó: Kiss T. József).  
Balról jobbra: Pap Tibor, csoportvezető (A Vértes Agorája), Beke Márton, az EMMI Közművelődési Főosztályának akkori vezetője, Hardiné Szabó Anita, csoportvezető (A Vértes Agorája) és Salamon Hugó, A Vértes Agorája szakmai igazgatója



A Közművelődési Minőség Díj (2015) átvétele (fotó: Kiss T. József)  
Balról jobbra: Schmidt Csaba, Tatabánya akkori polgármestere, Sámuel Botond, az Agora Nonprofit Kft. ügyvezetője, Salamon Hugó, A Vértes Agorája szakmai igazgatója és dr. Hoppál Péter kultúráért felelős államtitkár



Önfelelt pillanat (csapatépítés Várgesztesen, 2016) (fotó: Kiss T. József)

## A város és környezete

Tatabánya, az alapvetően iparra épült – a több település egyesítésével létrejött – fiatal nagyváros lakónépességének összetétele sokszínű. A lakosok egy része az ország távolabbi pontjáról – a bányászat fénykorában – betelepült felmenőkkel rendelkezik. Ezek a demográfiai és településszerkezeti adottságok hozzájárultak ahhoz, hogy a Tatabányán erősen élő városrészi identitás (Alsógalla, Felsőgalla, Bánhida, Kertváros) az itt élők közösségi-kulturális tagoltságát is jelenti. Az Agora intézményi hálózata – benne a településrészi művelődési házakkal – ideális működési forma ahhoz, hogy ezen egyedi értékek megtartásának igényével összekösse a városrészeket és a benne élőket, s létrejöjjön, működjön, megerősödjön a folyamatosan formálódó egységes tatabányai identitás.

Az Agora Nonprofit Kft., köszönhetően sokrétű tevékenységének, helyi beágyazottságának, széles partneri hálózatának, rendszeresen megszólítja Tatabánya lakosságának egészét. Közösségépítő és szolgáltató tevékenységének eredményeként létesítményi hálózatát – életkortól, érdeklődési köről, a szabadidő eltöltésének eltérő

igényeitől függetlenül – tudatosan használják a legkülönbözőbb közösségek, alkotó és kreatív csoportok. Ma már kialakult hagyománya és gyakorlata van annak, hogy az Agora partnereinek közösségi és kulturális céljait katalizatori szerepével, menedzseri szemléletével segíti megvalósítani. Teszi mindezt a tulajdonos, Tatabánya Megyei Jogú Város Önkormányzata felhatalmazásával és céljaival összhangban.

Ezek eszközéül az Agora több sikeres pályázat lebonyolításában is részt vett, amelyek jól használható tapasztalati háttérrel biztosítottak az

új célok és stratégiai irányok megfogalmazásakor, s működésnek tartalma és módja mintaként tekinthető.

## A tatabányai agora küldetése

„Mi, az Agora elhivatott csapata továbbra is azért dolgozunk, hogy a városrészek bekapcsolásával a városközpont nyüzsgő kulturális piactérként működjön tovább.

Célunk, hogy a jövőben is olyan kulturális, szórakoztató közösségi teret és szolgáltatásokat nyújtsunk Tatabányán, amelynek örömmel válnak aktív részesévé városunk és térségünk lakói.

Fontosnak tartjuk a folyamatos innovációt és a példamutató, környezettudatos működést.

Hagyományainkat megőrizve, új utakat keresve kínálunk művészeti, gasztronómiai, sport- és szabadidős programokat, egyedi képzéseket, és támogatunk közösségfejlesztő folyamatokat.

Alapelvünk a minőség, a partnerség, a nyitottság környezetünk változó igényeire.

Mindenkori küldetésünk, hogy az Agora a város kulturális jelképeként erősítse a tudatot: tatabányainak lenni jó!”



Megvalósító team egy sikeres programsorozat után (2017) (fotó: Kiss T. József)



Közösségi program Tatabányán (vetélkednek a városrészek, 2017) (fotó: Kiss T. József)

## A minősítési folyamatban való részvétel indoka

Az előzőekben idézett, 2013-ban megfogalmazott, majd 2016-ban pontosított küldetésnyilatkozat szellemében tervezzük és végezzük munkánkat. 2014-ben foglalmaztuk meg a Minősített Közművelődési Intézményre, majd 2015-ben a Közművelődési Minőség Díj elnyerésére vonatkozó dolgozatunkat. A külső szem által történő megmértetés inspirált bennünket. Kíváncsiak voltunk arra, hogy mennyire van fedésben egymással az, amit mi gondolunk magunkról és az, ahogy mások gondolnak ránk. Kíváncsiak voltunk arra, hogy egy szakmai és szervezeti szempont- és kritériumrendszer alapján hogyan látnak bennünket, s mi hogyan tudjuk láttatni a teljes szervezeti tevékenységrendszerünket.

Mi nem laza, szabadcsapatként gondoltunk és gondolunk magunkra, hanem olyan szervezetként, amely jövőképpel, stratégiával rendelkezik, tervezetten és strukturáltan működik, figyel a környezetére, a környezeti változásokra, a használó polgárok igényeire, partnerei elvárásaira, állandóan fejlődik, változik. A szervezet megalakulása óta, 2012-től azt akartuk, hogy a szakmai tartalomban, a szervezeti felépítésben, napi működésében és szervezeti kultúrájában is a XXI.

századi modern szervezetként végezzük munkánkat. Ezért alakítottunk ki divizionális szervezetet. A három divízió: A Vértes Agorája a négy városrészi művelődési házzal, a Turisztikai és rendezvény-szervező divízió és a Sportlétesítmények. A divíziók egymást erősítő módon, a funkcionális rendszerben működő háttérterületek támogató munkájával (koordináció, üzemeltetés, gazdaság, pénzügyi és HR-adminisztráció, pályázati menedzsment, marketingkommunikáció) végzik sikeres szakmai tevékenységüket. A fentiek szellemében működtünk, tudatosan fejlesztettük a szervezetet, s tudatosan fejlesztettük önmagunkat és munkatársainkat. Röviden összefoglalva, ez volt és maradt a szervezeti önképünk. Professzionális szolgáltató, kulturaközvetítő, közösség-

építő és -menedzselő szervezetként gondolunk magunkra, ahol a legfontosabb értékek a magas szakmai teljesítmény, az igényesség, a szolgáltatói szemlélet, a változások menedzselése és a változtatások kezdeményezésének bátorsága, szakmai igényesség és tanulás, folyamatos visszacsatolás, új utak keresése, a kreativitás. Mindezek közösen vallott értékeink. Nem díjak begyűjtése hajtott bennünket, hiszen, amikor szakmai és szervezeti működési kereteinket közös stratégiatervező folyamatban kidolgoztuk, nem gondoltunk arra, hogy a Nemzeti Művelődési Intézet minőségfejlesztési programjában egyszer megmérgetjük magunkat. A város, a használó polgárok, partnereink és belső szakmai indítatásunk és meggyőződésünk miatt tettük ezt. A minősítés lehetősége



Összekötjük a várost – a leghosszabb sál rekordját (is) Tatabánya tartja (2015) (fotó: Tatai Tibor)

hasznos volt arra, hogy megmértessük magunkat. Öröm volt tapasztalni, s az auditorok visszajelzései is ezt erősítették, hogy amit mi gondoltunk magunkról, azt mások, független külső szakértők is hasonlóképpen látják. Ez is inspirált bennünket arra, hogy az utunkat folytassuk, s a tatabányai Agorához méltón működünk akkor is, ha a környezeti feltételek több külső változást hoznak számunkra. Önképünk pozitív volt, és maradt. Fontosnak gondoljuk azt, hogy ezt a szemléletet és működési módot lehetséges mintaként felmutassuk a magyarországi kultúrákötvetítő és közösségi művelődéssel foglalkozó szervezeteknek.

## Fenntarthatóság

Az Agora Nonprofit Kft. divízióinak valamennyi tevékenysége azzal az igénnyel valósul meg, hogy az általunk elért eredményeket, hatásokat hosszú távon is, a változó környezeti feltételek között is fenntartsuk. Meggyőződéseink, szakmai és szervezeti hitvallásunk, önmagunk állandó fejlesztése és működésünk folyamatos korrekciója nem változott azóta, hogy a díjakat elnyertük. Arra törekszünk, hogy a kialakult működésünket folyamatosan fejlesszük, a kialakult kapcsolatrendszerrel, a partnerségeket, a jó gyakorlatokat továbbvigyük, ha szükséges, megújítsuk. Projektjeink többsége előzményekre épül, és illeszkedik tevékenységi körünkbe. Új projektjeink környezetünk épülését, a polgárok életminőségét szolgálják. Ma már rendelkezünk azokkal a tapasztalatokkal, amelyek a részben vagy egészben folytatásra érdemes tevékenységeket továbbvihetnek és továbbfejleszthetik. Igaz ez a megvalósító humán erőforrásra és a felmerülő forrásigény fedezetének megszerzésére is. Ezt a tulajdonos – Tatabánya Megyei Jogú Város Önkormányza-



Az Agora a csillagközi találkozásoknak is helyet ad (2018) (fotó: Kiss T. József)

ta – tudtával és egyetértésével úgy érzük el, hogy beépítjük jövőbeni szakmai és üzleti tervünkbe, illetve – ahogy korábban is, sok esetben – pályázati lehetőségeket keresve plusz anyagi forrást teremtünk a szakmai programok fenntartásához, fejlesztéséhez. Nem „népművelni”, szolgáltatni akarunk a város, a régió legkülönbözőbb érdeklődésű célcsoportjai számára. Tiszteljük az embereket azzal is, hogy magas minőségű szolgáltatásokat nyújtunk minden területen.

## Szinergia

A tatabányai Agora stratégia mentén megvalósítandó átfogó, tematikus és területi céljai olyan projektekkel érhetőek el, amelyek külön-külön is megállják a helyüket, ugyanakkor hatással vannak egymásra. Párhuzamosan megvalósítva őket juttatnak el valamennyiünket a vágyott közös jövőhöz, miszerint: „*Tatabánya a térség kulturális központjaként tiszta, gondozott, fenntarthatóan és korszerűen kialakított tereivel és szolgáltatá-*

*saival lehetőséget teremt az aktív, minőségi kapcsolódásra, a rekreációra, a közösségi összejövetelekre. Pezsgő és sokszínű kulturális élete a partnerségen és az együttműködésen alapszik, erősíti a város népességmegtartó erejét.*” (részlet a *Helyi Közösségi Fejlesztési Stratégiából*)

Az Agora Nonprofit Kft. a közös gondolkodás, az azonos célkért való – partnerségen alapuló – együttműködés elkötelezett híve. Mi valamennyien, akik az Agora munkatársai vagyunk, így gondolkodunk, rendszerünket is ennek szellemében alakítottuk ki. A jövő terveit is ezek szellemében készültük.

## Ajánlás

Kívánjuk és javasoljuk valamennyi szervezetnek, hogy használják a Nemzeti Művelődési Intézet minősítési rendszerét, nem a díjak miatt, hanem a megmértetés hasznos tanulságai, a szervezeti és szakmai működésre vonatkozó építő visszacsatolásai miatt, ahogy ezt mi is tettük az elmúlt években. Hasznunkra vált.

SALAMON HUGÓ (Tatabánya, 1954) Felsőfokú iskolai végzettségei: Eötvös Loránd Tudományegyetem, Esztergomi Tanítóképző Főiskola, Magyar Iparművészeti Főiskola. Szakmai pályája állomásai: 1978–1986 Komárom Megyei Építőipari Vállalat Művelődési és Oktatási Központ igazgató, 1986–1999 A Közművelődés Háza igazgatója, 1999–2012 Szinergia és Projekt Team Budapest, projekt tanácsadó, tréning üzletág vezető, 2012-től Agora Nonprofit Kft. – A Vértes Agorája divízió vezetője, szakmai igazgató, 2012-től a Nemzeti Közszolgálati Egyetem külső tréner.