

# Művészet és zene ISO szabvány szerint?

**Sven Scherz-Schade beszélgetése a Dekra minősítő társaság munkatársával, Thomas Braunsszal**

**A nemzetközi szabványügyi szervezet (ISO) normái garantálják, hogy a világon mindenütt, ahol ISO-szabványok vannak érvényben, ugyanazt a minőséget várhatjuk el nemcsak a termékek, hanem a szolgáltatások terén is. A vállalatoknak is lehetőségük nyílik arra, hogy minősítsék magukat, szervezetüket, a jogosultságok felosztását vagy folyamataikat. Erre szolgál az ISO 9001 szabvány. Szokatlan azonban, hogy kulturális intézmények is az említett szabvány alapján szerezhessenek tanúsítványt. A baden-badeni Festspielhaus rendezvényszervezői igazgatósága mégis így döntött, és a Dekra minősítő társaság kibocsátotta a Festspielhaus GmbH részére az ISO-tanúsítványt. Thomas Brauns 15 éve folytat tanúsítási eljárásokat a Dekránál, ahol irányítási rendszerek és személyek auditálását végzi.**

**■ Brauns úr, ha egy üzem sikeresen működik, akkor általában a vezetőség is jól végzi a munkáját. Miért töreksenek a vállalatok mégis minőségbiztosítási rendszerek működtetésére?**

– A minőségbiztosításra azért van szükség, hogy a vállalaton belüli szervezet szabályozottan működjön. Például egyértelműen fel kell osztani a döntési kompetenciákat, nyilvánvalóvá kell tenni, ki milyen felhatalmazással rendelkezik. A vállalaton belüli szervezeti felépítés minősítését szolgálja az ISO 9001-es szabvány, amely tartalmaz minden vonatkozó követelményt. A Dekra a német akkreditációs társaság (DakKS) felhatalmazásával rendelkezik a vállalatok ISO-szabvány szerinti vizsgálatára, amelyet követően az adott vállalat részére tanúsítványt állít ki.

**■ Miért szokatlan a kultúra világában a tanúsítás?**

– A baden-badeni Festspielhaus döntése újdonság volt. Nem tudom, hogy a kultúra világából érkezette-e korábban vagy azóta más intézménytől megkeresés. Sok kulturális intézmény ugyanis közintézményként működik, amelyeknél csak bizonyos részterületekre vonatkozhatna a tanúsítvány. Németország néhány városi önkormányzata már igénybe vette ezt a fajta szabványosított minőségbiztosítást, ami lehet, hogy a kezelésükbe tartozó kulturális intézményeket is érintette. Konkrét esetről azonban nincs tudomásom.

**■ Baden-Badenben Ön is részt vett az auditálási folyamatban. Milyen tapasztalatokat szerzett?**

– Meglepő volt számomra, hogy a szabványok különösen nagyobb módosítások nélkül alkalmazhatóak voltak a kultúra területén is. Már az első látogatás alkalmával nyilvánvalóvá vált számomra, hogy az eljárás ugyanolyan célszerű és szükséges, mint egy ipari üzem esetében. Nagy hatással volt rám az is, milyen pontos volt a munkatársak feladatainak meghatározása és kiosztása, a vendégek előadás előtt egy órával a parkolóba történő bebocsátásától kezdve egészen a vendégeknek a rendezvényt követő búcsúztatásáig.

**■ Tehát leginkább a szolgáltatási feladatokat vizsgálták?**

– Nem csupán. A művészek fogadása és vendégül látása is a vizsgálat része volt. A művészek fellépés előtti felkészülését, beemelegítését is figyelemmel kellett kísérni. Ilyen esetben egyedi tényezők is szerepet játszanak: egyikük csokoládét kér, a másik egy pohár vizet. Biztosítani kell, hogy a munkatársak teljesítsék ezeket a kéréseket.

**■ Lehet ezeket a tényezőket vizsgálni és szabványosított mértékegységgel mérni?**

– Igen. A szabvány egységes folyamatokat tételez fel, amelyek magába foglalják az ügyfelek körében végzett felméréseket és a vendégek elégedettségének mérését is. A látogatók panaszait is kiértékeljük kezdve annak feljegyzésétől, hogy a ruhatáros egy esetben udvariatlan volt, egészen addig a

kritikáig, amely szerint a színpadkép nem volt mindenhol teljesen egészében látható.

**■ A szabvány olyan belső folyamatokat ír elő, amelyek alapján az ilyen panaszok ellenőrizhetők és az esetleges hibák kijavíthatók. Az értékeléshez például osztályzatokat használnak?**

– Nem. A tanúsítás során csupán az számít, hogy a követelmény teljesül-e vagy sem.

**■ Az intézményen belül biztosan nagy bajtörőt képvisel a minőségbiztosítás. De „kifelé” bizonyára kisebb a szerepe. Vagy lehetnek olyan komolyzene-rajongók, akik ISO-szabványok alapján látogatják az operabázakat?**

– Nem hiszem. De a jegyvásárlás terén például biztosan nagy segítséget jelent a nézők számára, hogy a vásárlás szabályozott, biztonságos módon történik. Gondoljunk csak a nemzetközi vendégekre vagy a bérletet vásárló cégekre. A szponzorok is szeretnének megbízható információkkal rendelkezni arról, hogy az intézmény által kitűzött célok ténylegesen megvalósulnak-e.

Engedje meg, hogy párhuzamot vonjak a gépjárműiparral. Az ISO-szabvány biztosítja, hogy egy adott széria alkatrészei folyamatosan megfeleljenek ugyanazoknak a normáknak. Sőt, azt is biztosítja, hogy az alkatrész minősége a visszajelzések, panaszok vagy reklamációk kiértékelése és a termékek továbbfejlesztése alapján folyamatosan javuljon.

Ez az elv alkalmazható a kulturális rendezvények esetében is. Tegyük fel, hogy egy szöveglista a fellépés előtt nem sokkal megbetegszik. Mi ilyen esetben a tájékoztatások menete? A nézőket – ha van rá lehetőség – még időben értesítik, vagy az előadás estéjén kész tények elé állítják őket? Milyen módon tájékoztatják a nézőket a betegség miatt elmaradt előadásról? Ilyen helyzetek lebonyolítása során az ember találkozhat minőségbeli eltérésekkel. Ami viszont a művészi előadást illeti, az nem képezi a tanúsítás részét.

**■ Baden-Badent egyes németországi operabázisok intendánsai megmosolyogták. Ön ajánlaná más kulturális intézményeknek a szabvány szerinti tanúsítást?**

– Azt mindenképp ajánlanám, hogy hozzanak létre egy menedzsmentrendszert, különösen, ha szabotázsokra vagy támadásokra gondolunk. Ha más nem, ilyen szélsőséges esetekben szükség van a pontos feladatfelosztásra. A szabvány egyébiránt ezt a tényezőt is szabályozza. Az már egy másik kérdés, hogy az intézmény kívánja-e tanúsítani a már kialakított rendszert. Mindenesetre hasznosnak tartom a szabvány alap gondolatának szem előtt tartását: „mit tesz intézményünk azért, hogy az adott előadás tökéletesen legyen?”

■ *Melyek e téren a legfontosabb mutatószámok?*

– Valószínűleg a látogatottsági adatok. A vendégek elégedettsége egy dolog, egy másik tényező azonban a gazdaságosság. A szabvány nem határoz meg konkrét nézettségi adatokat, azonban végez összehasonlításokat annak vonatkozásában, hogy az adott előadás milyen számú közönséget vonz az egyik és a másik helyen.

■ *Az egyes iparágakban a termelékenység könnyen mérhető fogalom, elég megnézni, hány alkatrész gördül le a futószalagról. A kultúra területén ez a módszer nem alkalmazható, vagy mégis?*

– A rendezvények száma és a már említett látogatottság olyan mérőszámok, amelyek ugyanolyan egyszerűen kiértékelhetők. De

vannak más fontos mérőszámok is, például a munkatársak elégedettsége is nagyon fontos. A minden évben lefolytatott munkatársi elbeszélgetések során megnézik, hogy a személyzet mennyire volt képes megfelelni a „tökéletes vendéglátó” eszményképének. Másfajta mérési lehetőséget jelentenek az újságokban megjelent hírek és recenziók. Fontos az értékesített bérletek száma is, ez mutatja ugyanis a látogatók kötődését és hűségét. Fontos azonban tudni, hogy a tanúsítvány nem szól örökre, 3 éves időtartamra kerül kiállításra. A vállalatot ez idő alatt is, évente ellenőrizzük és megvizsgáljuk, hogy a meghatározott folyamatok ténylegesen megtörténnek-e.

(Das Orchester 2012/05)

# Egyre jobbak szeretnénk lenni

## Beszélgetés Michael Drautzcal, a baden-badeni Festspielhaus ügyvezetőjével

**2011 februárjában a baden-badeni Festspielhaus Németország első operaházaként minőségbiztosítási tanúsítványt szerzett, miután a Dekra tanúsító intézet a szervezet ügymenetének több mint 300 folyamatát vizsgálta meg a művészek támogatásától, a vendéglátás minőségén és szolgáltatásain át egészen a jegyértékesítésig. A vizsgálat eredményeként a Festspielhaus elnyerte az ISO 9001:2008 szerinti tanúsítványt, és működési struktúrája folyamatos fejlesztése révén ügyfél-elégedettségét is folyamatosan növeli.**

■ *Mi a különbség egy intézmény irányítása és a minőségirányítás között?*

– Az intézmény irányítása állandó, a mindennapi ügymenet része. A minőségirányítás pedig az egyes folyamatok folyamatos, minőségbiztosítási irányelvek alapján történő átdolgozása és kiigazítása, valamint ezek dokumentációja és ellenőrzése.

■ *Hogyan jutott arra az elhatározásra, hogy a baden-badeni Festspielhausban minőségbiztosítási rendszert hoz létre?*

– Operaházunkban közel 14 éve – mióta Andreas Mölich-Zebhauserrel átvettük az operaház irányítását – működik egyfajta leegyszerűsített minőségbiztosítási rendszer. Különösen az első hónapokban fektettünk nagy hangsúlyt arra, hogy a házon belüli munkafolyamatokat, beleértve az egyes részlegek közötti együttműködést is, alaposan megvizsgáljuk és megértjük, hogyan is működnek az említett folyamatok. Ily módon idővel rendelkezésünkre állt egy az egyes részlegekben folytatott tevékenységeket és folyamatokat tartalmazó ellenőrzőlista-szerű terv, amely az ezt követő optimalizálási folyamatok alapját képezte. A létrejött „partitúra” tartalmazza és szabályozza az összes munkaterületet és -folyamatot, a munkatársak szabadságigényétől kezdve a lemondott előadásokon át a közönségnek nyújtott egyéb szolgáltatásokig.

■ *Hogyan képzeljük el pontosan az említett „partitúra” létrehozását?*

– Egyesével végigvettük a részlegeket, és felmértük az ott elvégzendő feladatokat, majd átbeszéltük, hogy melyek esetében lehet szükség javító intézkedésekre, illetve hol mennek különösen jól a dolgok, amelyeknek éppen ezért így is kell maradniuk. Minden részlegen 5-15, az ügyfél-elégedett-

ség és hatékonyság tekintetében intézményünk számára lényeges témát és folyamatot vizsgáltunk meg. Felmerül olykor annak kérdése is, hogy egy adott folyamatot nem lenne-e érdemes átvinni az egyik részlegről a másikba, vagy nem lenne-e előnyösebb, ha a jövőben más időpontban kapcsolódna két részleg munkamenete. Összesen 300 külön folyamatot vizsgáltunk meg és alakítottunk át.

■ *Az eredményeket pedig egyfajta használati utasításában foglalták össze?*

– Alapvetően minden munkatársunk rendelkezik általános munkaköri leírással. Emellett minden részleghez tartozik feladatleírás és egyfajta menetrend az alapvető, tehát rendszeresen fellépő, illetve a különleges helyzetekben szükségessé váló folyamatok vonatkozásában. Hogyan kell például reagálniuk az egyes részlegeknek, ha egy művész az előadás előtt hat héttel, egy héttel, egy nappal vagy még később mondja le a fellépést? Melyek a tennivalók az intézmény egyes szintjein, ha egy művész és melyek a tennivalók, ha egy egész zenekar fellépése marad el? Ilyen esetben az ügyfélszolgáltatótól kezdve a művészirodán át a műszaki munkatársakig mindenki érintett. Mi történik? Kitér az általános pánik? Próba-szerencse alapon vagy a tapasztalataink alapján oldjuk meg a helyzetet? Vagy rendelkezésünkre állnak azok a már rögzített