



**Tisztelt Képviselőtestület!**

A **94/2011. (III.17.)** sz. Képviselőtestületi határozatnak megfelelően a Madách Imre Művelődési Központ gazdasági társasággá alakításáról szóló anyagot a mellékeltek szerint terjesztem elő.

dr. Tar György sk.

# A Madách Imre Művelődési Központ helye és szerepe a Váci Városfejlesztő Kft. rendszerében

## 1. Bevezető

### 1.1. A jelenlegi gazdasági helyzet

Az elmúlt években kialakult **kedvezőtlen pénzügyi-gazdasági helyzet** hatással volt a közfeladatokat ellátó intézmények működésére és működtetésére is. A szükségletek állandó jelenléte mellett a központi támogatások folyamatos csökkenése indokolta az intézmények szervezeti-gazdasági működésének felülvizsgálatát.

Az igény mindig megvolt és a mai napig minden településen jelen van a közösségi tevékenységekre és az azokat biztosító **kulturális színterekre**. A probléma az, hogy a rendszerváltás okozta társadalmi és gazdasági átalakulások után a művelődési házak nagy része még mindig nem, vagy csak részben találta meg helyét és szerepét a kulturális piacon. Az 1990-es években – a gazdasági átalakulást követően – a művelődési szolgáltatások területén is jelentős átrendeződés történt, a piacgazdaságra való átmenet során e szolgáltatásoknál is a gazdaságosság vált a fő meghatározó elvvé. A közművelődési területeket érintő árdotációk, olcsóbb, kedvezményes kulturálódási lehetőségek fokozatosan megszűntek, és egyre nagyobb anyagi ráfordítást igényelnek a résztvevőktől. A központi költségvetés kulturális ráfordításainak drasztikus csökkentése és a fizetőképes kereslet visszaesése együttes hatása nehéz helyzetbe hozta a közművelődési intézményeket működtető települési önkormányzatokat.

### 1.2. Vác város intézményrendszerének átalakulása – Az elismert vállalatcsoport létrejötte

Vác városa 2011-ben megtette a szükséges lépéseket az intézményrendszer hatékonyabb és gazdaságosabb működtetése érdekében. A létrejött **elismert vállalatcsoport** három szolgáltatási területet foglal magába: a településszolgáltatás, a távhőszolgáltatás és a kulturális szolgáltatás egyes területeit. Megalakult a **Váci Városimázs Kft.**, amelynek célja az egységes városi arculat megteremtése és ennek hatékony kommunikálása a városi médiumok segítségével, erősítve ezáltal a város idegenforgalmi marketingstratégiáját.

A jelenlegi lépések arra adnak lehetőséget, hogy Vác átlépje a városhatárokat és szélesebb körben tegye vonzóvá kulturális kínálatát.

Ennek egyik feltétele a művelődési központ által szervezett fesztivál- és egyéb művészeti programok **integrálása** az összevont szervezeti keretbe, hiszen a településen megjelenő kulturális kínálatnak is a városfejlesztés egyik alapelemének kell lennie.

## 2. A Madách Imre Művelődési Központ pozicionálása

### 2.1 A szakmai munka bemutatása

A váci Madách Imre Művelődési Központ 35 éve, 1976-tól működik jelenlegi helyén. Az intézmény a váci és környékbeli **kulturális élet egyik elsődleges szervezője**. Legfőbb tevékenysége a különböző igényeket kielégítő rendezvények, színházi előadások, szórakoztató műsorok, komoly- és könnyűzenei produkciók, gyermekműsorok, irodalmi estek, nemzeti ünnepélyek lebonyolítása. Vácot ma már fesztiválvárosként is ismerik. Az intézmény az elmúlt években programjait fesztiválok keretében szervezte, így jött létre a **Váci Tavaszi Fesztivál, a Váci Nyár, az Őszi Művészeti Hetek és a Téli Ünnepi Napok** elnevezésű rendezvénysorozat.

A nyári évszak nyújtotta lehetőségeket és a város épített örökségét kihasználva pezsgő kulturális életet teremtett a **Főtéri Zenés Hétvégék, a Városházi Esték** és az országos szinten híressé vált **Váci Világi Vigalom** eseményeivel. Ez utóbbi az egyik legkiemelkedőbb rendezvénysorozat, amely során helyet kapnak nagyszabású komoly- és könnyűzenei koncertek, templomi hangversenyek, kamara előadások, gyermekműsorok, szórakoztató programok, kiállítások. A fesztiválprogramokon a helyi alkotók, előadók mellett bemutatkoznak országos és világhírű művészek is. Budapest közelsége ellenére állandó figyelem vetül az általa szervezett programokra, a rendezvények nagy része ugyanis telt ház előtt zajlik. Ennek okai, hogy széles a kulturális kínálat, az érdeklődők magas színvonalú rendezvényeken vehetnek részt, valamint jelentősebb konkurenciával nem kell számolni Vácott és szűkebb környékén. A művelődési központ kínálja a város kulturális programjainak 80%-át.

A művelődési központ a **közösségi művelődés színtere**, helyet biztosít a heti, havi rendszerességgel működő művészeti csoportok, civil szerveződések, klubok, szakkörök részére, melyek száma meghaladja a harmincat.

Az intézményt látogatók száma évente megközelíti a 450.000 főt. A 2010. évi statisztika alapján a saját szervezésű rendezvények száma: 306, a külső szervezetek rendezvényei: 483.

## 2.2 Az intézmény gazdálkodása

Az önkormányzati közművelődési intézmények éves költségvetésének bevételi oldala három alapvető tételből áll össze: **az állami normatívából, a fenntartói kiegészítő támogatásból és az intézmény saját bevételeiből**. Az állami normatíva összevontan jelentkezik a települési önkormányzat költségvetésében, hiszen üzemeltetési, igazgatási, sport és kulturális feladatok támogatási összegét együttesen tartalmazza. 2011-ben a normatíva összege 2769 Ft/fő, ennek közművelődési feladatokra fordítható összege optimális esetben (ha egyenlő arányban osztja fel a fenntartó a négy terület között) legfeljebb a negyede. Ebből az következik, hogy az önkormányzati kiegészítő támogatás a legnagyobb arányú bevételi forrás az intézmény költségvetésében. A pénzügyi nehézségek miatt azonban prognosztizálható, hogy a jelenlegi költségvetési szervként való működés gondot fog okozni a jövőben a fenntartók számára, így nem lesz megoldható a közművelődési intézmény finanszírozása hosszú távon.

A gazdálkodás folyamatát nehezítik az **épület üzemeltetésének növekvő kiadásai** és a **bérijellegű kifizetések** nagyságrendje. A 36 fős kollektíva valamennyi tagja közalkalmazotti státuszban végzi munkáját, így a legjelentősebb kiadási tételt adják a munkabérek és azok járulékai. Az éves költségvetésben ezáltal a **szakmai tevékenységre**, azaz a közművelődési alapfeladatokra és a rendezvények szervezésére a fenntartási költségek csupán 20 – 30 %-a fordítható. A költséghatékonyság szempontja tehát egyáltalán nem valósul meg a jelenlegi szervezeti struktúrában.

Az elmúlt évek során az intézmény állami és önkormányzati támogatásának csökkenése mellett a **bevételi oldal** irányzamai évről évre jelentősen emelkedtek. A kedvezőtlen gazdasági helyzet a fogyasztói oldalról is realizálódik, hiszen a kulturális szolgáltatások igénybe vevőinek ráfordításai folyamatosan csökkennek.

A közművelődés területén az intézményi keretek között működő szervezetek számára elérhető kevés számú pályázati forrás szintén nehezíti a szervezési munkát, hiszen nem kompenzálják az így elérhető pluszbevételek a központi támogatás redukcióját.

Szakmai szempontból kedvezőtlenül hatott a Katona Lajos Városi Könyvtár, a Vác Város Levéltára és a Vác Városi Értéktár és a művelődési központ gazdasági területen való összevonása, mivel az intézmény gazdálkodási feladatellátása sérült, valamint a pénzügyi csoport létszámának növekedése újabb bérjellegű kiadást eredményezett.

A finanszírozás fent ismertetett nehézségei szintén alátámasztják azt a városvezetési törekvést, miszerint a gazdasági átalakulás indokolt és a piaci szempontok előtérbe helyezésével kell megalkotni a jövőbeni közművelődési stratégiát.

### **3. Az átalakítás menete**

#### **3.1 Az ideális szervezeti forma kiválasztása**

Vác város által létrehozott és prognosztizált szervezeti felépítés indokolja az intézmény *nonprofit kft. részeként* való további működését, hiszen ebben a gazdasági formában tud szervesen beilleszkedni az elismert vállalatcsoport szerkezetébe.

A jelenlegi működési forma is megfelelő kiindulási alapot biztosít a változtatáshoz az alábbi szempontok szerint:

- a közművelődési intézmény nonprofit szakmai szervezet, amely kultúraközvetítő szolgáltatásokat nyújt a hatókörében élők számára és igényei szerint,
- a szervezet közművelődési alapfeladatokat, azaz közfeladatokat lát el a 1997. évi CXL. törvény alapján (amely rendelkezik a kulturális javak védelméről és a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről),
- az intézmény rendelkezik vállalkozásra alkalmas szabad kapacitással, melyet önkormányzati intézményként jelenleg piaci alapon nem hasznosíthat az alapító okiratban és a szervezeti és működési szabályzatban rögzítettek szerint,

- a művelődési központ fenntartója jelenleg Vác Város Önkormányzata, amely az átalakulás után is közvetett tulajdonosként jelenik meg,
- az intézmény infrastruktúrája biztosítja a jövőbeni működési feltételeket (épület, technikai felszereltség, helyi szolgáltatások),
- a profitorientált tevékenységet erőteljesebben kell megjeleníteni a közfeladatok ellátásának finanszírozása érdekében.

### 3.2 A közművelődési tevékenység és a szervezeti struktúra átalakítása

A művelődési központ nonprofit gazdasági társaságként az önkormányzattal kötött **közművelődési megállapodás** alapján végzi szakmai tevékenységét. E szerződésnek tartalmaznia kell azt a célkitűzést, miszerint a szervezet továbbra is gondoskodik helyi közszolgáltatásként a közművelődési feladatok ellátásáról.

A Városfejlesztő Kft. alrendszerként az ellátandó feladatok mennyiségéről és jellegéről közvetve az elismert vállalatcsoport vezető testülete dönt a nonprofit kft. ügyvezető igazgatójának szakmai véleményét figyelembe véve. A közművelődési szervezet ebből kiindulva éves **üzleti tervet** dolgoz ki és eszerint végzi tevékenységét. A központosított meghatározott rendezvények, programok megszervezésére a megállapodásban a tulajdonos finansziális támogatási keretet állapít meg. Amennyiben az adott üzleti évre vonatkozó szervezési feladatok mellett új programigények lépnek fel, úgy ezeket új megállapodásokban kell rögzíteni és többletköltségeire a tulajdonosnak fedezetet kell biztosítani. A nonprofit gazdasági társaságnak abban az esetben, ha közhasznú jogállású, **közzétételi kötelezettségeinek** minden évben eleget kell tennie, azaz a nyilvánosság elé kell tárnia a pénzeszközök felhasználását bemutató közhasznúsági jelentését és éves beszámolóját. A meghatározott közhasznú (közművelődési) feladatok mellett, ezeket erősítve a fennmaradó szabad kapacitás terhére a szervezet kiegészítő vállalkozási tevékenységet folytat.

## 4. Az átalakulás előnyei

### 4.1 Gazdasági előnyök

A piaci elvárásokhoz igazodóan kell kialakítani a szervezet jövőbeni stratégiáját. **Önkormányzati intézményként** a hatékony gazdálkodást nehezítette a költségvetés kiadási és bevételi oldalának kötöttsége, ami azt jelenti, hogy a bevételi oldalon jelentkező többletforrások nem jelenhetnek meg kiadási oldalon. A nonprofit gazdasági társaságként való működés ezt az anomáliát feloldja, hiszen a szervezet által termelt profitot kötelezően vissza kell forgatni a meghatározott tevékenységek finanszírozására.

**Nonprofit kft.-ként** a közfeladatok ellátása mellett kiegészítésként alkalmazott vállalkozási tevékenységek révén nem csak a napi működés feltételeit lehet biztosítani, hanem infrastrukturális és szolgáltatási beruházások is végrehajthatók. Emellett a szakmailag elismert dolgozókat differenciált munkabér megállapításával lehet ösztönözni, fizetésüket a piaci viszonyokhoz közelíteni. A vállalkozási tevékenység keretében számos olyan piaci lehetőség adódik, melyre önkormányzati intézményként eddig nem volt lehetőség: kiadói tevékenység, grafikai tervezés, sokszorosítás, ingatlan bérbeadás, tárgyi eszközök kölcsönzése, konferencia, kereskedelmi bemutató szervezése, gyermekek és fiatalok szabadidős tevékenységének szervezése, irodai szolgáltatás, egyéb szolgáltatási tevékenység.

**A társasági adóról és osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI-es törvény** 2007 július 1-jétől hatályos rendelkezésének 2 § (2) bekezdés a) pontja a gazdasági társaságok körébe sorolja a nonprofit gazdasági társaságot. A törvény adómentességet, illetve adókedvezményt a közhasznú besorolással rendelkező nonprofit gazdasági társaságok számára biztosít. A társasági adótörvény a közhasznú, kiemelkedően közhasznú nonprofit társaság azon bevételére biztosít adómentességet, amely szerződés alapján átvállalt közfeladat ellátásából származik és folyamatos szolgáltatást jelent. A közművelődési feladatellátás legalapvetőbb feladatait tehát közhasznú besorolás alá kell vonni. Nonprofit gazdasági társaságként a szervezet a jövedelemadó 1%-os felajánlásait fogadhatja.

**A gazdasági társaság a közhasznú tevékenységekről szóló 1997. évi CLVI. törvény 26. § c) pontjába foglalt közhasznú tevékenységi körök közül a következőket végezheti:** nevelés és oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés; kulturális tevékenység; kulturális örökség megóvása; gyermek- és ifjúságvédelem, gyermek- és ifjúsági érdekképviselés; hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése; a magyarországi nemzeti és etnikai kisebbségekkel, valamint a határon túli magyarsággal kapcsolatos tevékenység; euro-atlanti integráció elősegítése; közhasznú szervezetek számára biztosított – csak

közhasznú szervezetek által igénybe vehető – szolgáltatások; munkaerőpiacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése és a kapcsolódó szolgáltatások.

Önkormányzati intézményként a **pályázati lehetőségek** száma az elmúlt években drasztikusan lecsökkent. Nonprofit gazdasági társaságként azonban számos olyan pályázati lehetőség nyílik meg a közművelődés és a kiegészítő tevékenységek területén, ami jelentős többletbevételt jelenthet a működés, az infrastrukturális fejlesztés és esetlegesen új projektek létrehozása kapcsán. A **szponzoráció** területén is új lehetőségek nyílhatnak meg a gazdasági társaság előtt, hiszen az üzleti partnereknek szélesebb kínálat nyújtható a pénzbeli juttatások ellenszolgáltatásaként.

Az épületet használók számára egy, a vezetőség által kidolgozott díjszabási rendszer kidolgozása indokolt, hiszen az amortizációs és rezsiköltségekhez megszabott mértékben az igénybevevőknek is hozzá kell járulniuk. A rendszer kialakításánál figyelembe kell venni a csoportok, civil szervezetek tevékenységét, illetve nonprofit vagy for-profit jellegét.

#### **4.2 Hozzájárulás az egységes városi arculat kiépítéséhez**

A XXI. században a **település, mint termék** jelenik meg a turisztikai piacon. Ehhez sajátos arculat szükséges, melynek egyik alappillére a városi kulturális javak bemutatása. Egy város rangját és idegenforgalmi megítélését nagy mértékben befolyásolják a helyi rendezvények, társadalmi események. A holding szervezet létrejötte lehetőséget ad arra, hogy a városfejlesztés, a kommunikáció, a marketing és a kultúra területe összefonódjon egymással, és egységes kereten belül lehessen kezelni a kiemelkedő városi fesztiválprogramokat, ünnepeket, évfordulókat és az egyéb kulturális eseményeket. Ehhez a fejlesztési koncepcióhoz illeszkedik a Madách Imre Művelődési Központ gazdasági társasággá való átalakítása és integrálása az elismert vállalatcsoport rendszerébe. Azáltal, hogy a szervezet betagozódik ebbe a szervezeti egységbe, megszüntethetők a párhuzamos szervezések, emellett racionalizálhatóak a rendezvényekre fordított anyagi és személyi erőforrások. A nonprofit közművelődési szervezet felvállalja a civil szervezetekkel, helyi művészeti csoportokkal való éves egyeztetést a programok tekintetében, így ezeket a rendezvényeket be tudja építeni időszakos munkatervébe.



### 4.3 Humánerőforrás-gazdálkodás

**Önkormányzati költségvetési szervként** a Madách Imre Művelődési Központ humánerőforrás fejlesztésére kevés lehetőség adódik. A munkatársak anyagi és erkölcsi motivációja szűk keretek között valósul meg. Az elvárások folyamatos növekedése mellett nem nyílik lehetőség a többletmunka megfelelő szintű honorálására, ezáltal a minőségi munka iránti elvárások sem teljesülhetnek teljes mértékben. A közalkalmazotti jogviszonyból adódóan differenciált értékelésre nincs mód, problémát jelent a feladatok nem egyenlő arányban való elosztása.

**Gazdasági társaságként** való működés esetén a teljesítményorientált díjazás lehetségessé válik, így a munkatársak ösztönzésével a munka hatékonysága növekedni fog. A közművelődési területek konkrét feladatként való megjelenésével egyértelművé válik az egyén szerepe a szervezetben. A szervezet közös céljai az egyén saját céljaiként kell, hogy megjelenjenek. Elengedhetetlen fontosságú a szakmai csoportok dolgozóinak állandó képzése és kompetencia-fejlesztése, hiszen a kreativitás és a teljesítménynövelés csak így várható el tőlük a munkavégzés során. A szervezeti átalakítás másodlagos célja a feladatok összehangoltabb és arányosabb elosztása az egyes tevékenységi körökön belül. **Mivel a gazdasági társaság tulajdonosa projektfinanszírozást biztosít, így az alkalmazottak bérüket a sikeres és hatékony teljesítés után kapják. Ki kell dolgozni egy teljesítményértékelő rendszert, melynek mutatói alapján az alkalmazottak munkavégzésének hatékonyságát meg lehet vizsgálni. A díjazás, illetve az elbocsátás is ennek figyelembevételével történhet.**

A betagozódott közművelődési gazdasági társaság pénzügyi és könyvelési feladatait a központi szerv gazdasági szervezete végezheti, ezáltal a jelenlegi intézményi gazdasági csoport létszáma lecsökkenhet, mivel csupán a pénzügyi előkészítés és az adminisztráció marad a szervezetnél. Az átalakulás után a városi vezetés által kijelölt közművelődési és vállalkozási feladatok nagyságrendje és támogatási főösszege fogja eldönteni a szervezet létszámának alakulását. **Egyes tevékenységek elvégzése megtörténhet vállalkozási formában a szervezet keretein kívül, így az alkalmazottak számát a gazdaságosság jegyében csökkenteni lehet. Kiszervezésre kerülhetnek tehát a közművelődési feladatokat segítő szakterületek: grafikai tervezés, dekorációs tevékenység, műszaki feladatok, takarítás, stb. Az intézményből ezáltal kikerült dolgozók további foglalkoztatására is van lehetőség, ha az adott feladatokat külső**

**vállalkozóként végzik a továbbiakban. A felvázolt konstrukció jelentős megtakarítást eredményez a szervezet bérjellegű kiadásainak területén, mivel minden esetben csak az adott feladat elvégzését kell kifizetni az alkalmazott éves bér- és járulékköltségeivel ellentétben. Emellett magasabb színvonalú munka valósulhat meg a teljesítő vállalkozó részéről.**

## 5. Összegzés

A Madách Imre Művelődési Központ gazdasági társasággá való átalakítása és integrációja a városi holding szervezetébe hozzájárul ahhoz a törekvéshez, hogy egy integráltan működő **kommunikációs-közművelődési** társaság jöjjön létre, mely képes számos olyan feladatot ellátni, melyet idáig az egyes intézmények csak részben, illetve széttagoltan láttak el.

Az intézményben dolgozó művelődésszervezők rendelkeznek a feladatellátáshoz szükséges képesítéssel és szakmai tapasztalattal, így a **személyi feltételek** adottak. A művelődési központ épülete, színházterme és igénybe vehető helyiségei a közfeladatok ellátásának és a kiegészítő vállalkozási tevékenységnek **infrastrukturális háttérét** biztosítják.

Az egységes irányítás és az átalakítás a jelenlegi közművelődési **működési és tervezési rendszer** átformálását igényli. Az új szervezeti forma képes rugalmasan reagálni a fogyasztói igények változására, ezáltal a **piaci szférában** is eredményesen és hatékonyan tud működni.

Vác, 2011. április 27.

.....  
dr. Tar György  
Váci Városfejlesztő Kft.  
ügyvezető igazgató

## Munkalap1

	Bevétel 2011	Kiadás 2011	Bevétel 2012	Kiadás 2012	2010 Bevétel terv	2010 Bevétel mód.	2010 Bevétel telj.	Kiadás 2010 terv	2010 Kiadás mód.	2010 Kiadás telj.
Szolgáltatások ellenértéke	20 265 000 Ft				16 721 000 Ft	17 832 000 Ft	22 946 000 Ft			
Továbbszámított szolg.	4 266 000 Ft				4 216 000 Ft	4 216 000 Ft	4 200 000 Ft			
Bérlési és lízingszolg. bevételek	7 875 000 Ft				7 754 000 Ft	7 974 000 Ft	7 974 000 Ft			
Egyéb bevételek	70 000 Ft				50 000 Ft	390 000 Ft	1 443 000 Ft			
AFA vissza	6 324 000 Ft				5 012 000 Ft	5 012 000 Ft	5 536 000 Ft			
kiszámlázott AFA	6 200 000 Ft				5 247 000 Ft	5 525 000 Ft	6 954 000 Ft			
kamatbevételek							189 000 Ft			
működési célú tám. Értékű bev.						3 015 000 Ft	3 014 000 Ft			
működési célra átvett pénzeszk.						550 000 Ft	550 000 Ft			
pénzmaradvány						6 037 000 Ft	6 037 000 Ft			
saját bevétel összesen	45 000 000 Ft		45 000 000 Ft		39 000 000 Ft	50 331 000 Ft	58 843 000 Ft			
személyi juttatások		70 175 000 Ft						74 119 000 Ft	80 778 000 Ft	78 137 000 Ft
járulékok		18 570 000 Ft						19 642 000 Ft	20 953 000 Ft	19 762 000 Ft
dologi és egyéb folyó kiadások		102 919 000 Ft						108 336 000 Ft	124 571 000 Ft	113 149 000 Ft
- közüzemi díjak		29 923 000 Ft						33 375 000 Ft	34 153 000 Ft	26 113 000 Ft
- karbantartás		2 859 000 Ft						2 859 000 Ft	4 999 000 Ft	4 394 000 Ft
felújítás									1 000 000 Ft	861 000 Ft
fejlesztés									1 763 000 Ft	1 560 000 Ft
		191 664 000 Ft		195 000 000 Ft				202 097 000 Ft	229 065 000 Ft	213 469 000 Ft
Önkormányzati támogatás	146 664 000 Ft		146 664 000 Ft		163 097 000 Ft	178 734 000 Ft	154 626 000 Ft			
létszám	36 fő				37 fő					