



## Államháztartáson innen és túl

A Nemzeti Művelődési Intézet életében 2016-2017-ben talán egy dolog volt biztos, az pedig a változás, és a változásmenedzsment, ezért fontos volt a változáshoz való viszonyunk és viszonyrendszerünk. Nehéz időszak volt, de jól tudjuk, minden időszak nehéz valamilyen ok miatt. A közművelődés az egyik sajátossága, ahogy a kultúra sajátossága is egyben, hogy ez a folyamatos megújuló képesség mindig egyfajta lehetőséget is rejt magában. Az adott környezeti viszonyrendszerünk kihasználásával hogyan tudunk erősségeinkre építeni, illetve gyengeségeinket fejleszteni.

2016-ban született meg az a döntés, miszerint a Nemzeti Művelődési Intézet központi költségvetési szervként megszűnik. A júniusban megjelent kormányhatározatban annyi állt, hogy az Intézet megszűnik, feladatait 2017. január elsejétől a Népfőiskola Alapítvány látja el. Nagyon sokáig semmi más kapaszkodónk nem volt, de a háttérben közben állandóan, lépésről-lépésre zajlott az a folyamat, ami ezt kibontotta, részletezte. Egyébként volt egy olyan verzió, hogy már év közepén, július elsejétől megszűnik az Intézet, ami akkor nem kis kétségbeesésre adott okot számunkra, ám időközben ez szerencsére változott és év végére átkerült a döntés.

Az NMI Művelődési Intézet Nonprofit Kft.-t a Lakitelek Népfőiskola Alapítvány hozta létre. Ezzel

kapcsolatban már rögtön a legelején kiemeltük és ezt Lezsák Sándor, az Alapítvány kuratóriumi elnöke is nagyon sokszor hangsúlyozta, hogy ez nem beolvadás, nem integrálódik az Alapítvány működésébe ez az országos intézmény a feladatellátásával együtt, hanem egy önálló jogi személyt hoz létre az Alapítvány. Csak így volt biztosítható az a jelentős feladatellátás, amit tovább lehet és kell vinni. Ezt nagyon fontos volt leszögezni a kezdetekkor. Most már utólag kijelenthetjük, hogy sikerült megoldanunk az akkor lehetetlennek tűnő feladatot, és mindezt azért, mert megvoltak azok az erős alapok, amelyeket elődeink letettek és folyamatosan építettek, illetve amelyek következtében egyfajta paradigmaváltás következett be a közművelődési szakterületen. Ehhez kellett azok az emberek, akik az ügyet magukra vállalták és tetteikről, valamint az őket ért kihívásokról és az ezekre nyújtott válaszokról jelen lapszámunkban számolnak be. Ez az óriási eredmény, amelyet elértünk csak így, többszintű, széleskörű szakmai összefogással volt kivitelezhető, lehetővé kellett tenni azt, hogy a közösségi művelődés további térnyerést kapjon. Talán ez az egy alternatíva volt arra, hogy ez egy továbbfejleszthető szakterület maradjon, és ez a folyamat nemhogy megálljon egy szinten, hanem tovább tudjon építkezni, fejlődni.

### Mérföldkő

Megjelent korábban egy kiadvány is ezzel a címmel. Tíz év történéseiről beszélünk, melyben több mérföldkő is volt. Mindig meg kell határozni egy adott időszakot, amikor én dolgoztam a szervezetnél, az a szervezeti átalakulás mérföldköve volt, amiben nagyon nagy szerepe volt a kommunikációnak. Tudomásom szerint korábban még nem volt példa arra és a mai napig sincsen másik, hogy egy országos szintű állami közfeladatot ellátó intézményt államháztartáson kívülre szervezzenek. Annak érdekében, hogy ez megvalósulhasson jogszabályokat kellett módosítani, amire ténylegesen nem volt eddig sem példa, sem gyakorlat. Ez egy egyedülálló változás és átszervezés volt, ami magába foglalt egyfajta példamutatást is, hiszen, ha ez ilyen formában működőképes és sikeres, akkor elképzelhető, hogy más szakterületeken is hasonló megoldásokat lehet alkalmazni. Az első pillanattól kezdve arra koncentráltunk, hogy ezzel mit tudunk nyerni, hogy milyen lehetőségeket rejt magában ez az átszervezés, mitől lehet jobb és hatékonyabb a működésünk, ezért jöttek létre ezek a fő kommunikációs panelek. A fenntartó változott ugyan, de a szakmai feladatellátás az megmaradt és működőképesnek kell lennie, amit jogszabály tudott garantálni, ezért törvényt kellett

módosítani és kormányhatározatokat kellett alkotni. Csak ily módon lehetett mindezt elérni. Mindvégig az előnyökre fókuszáltunk és ezt hangsúlyoztuk az egész szakterület számára, felhívva a figyelmet arra, hogy mit tudunk jobban csinálni azáltal, hogy államháztartáson kívülre került ez a feladat. A változásra már utaltam, ez egy kulcsfogalom, és ezzel kapcsolatban is nagyon fontos volt az is, hogy egyéni módon hogyan tudunk viszonyulni ehhez a változáshoz. Volt, aki nem tudta ezt magáévá tenni és emiatt nem tudott továbbjönni velünk ebben a folyamatban. Meg kellett erősíteni a külső és a belső kommunikációt is. Fontos volt, hogy minden munkatársunk megfelelően legyen vértézve ezen a területen, hogy napi szinten kezelni tudják a beérkező kérdések, illetve megfelelő minőségben tudják tartani a kapcsolatot a partnerszervezetekkel.

Az Emberi Erőforrások Minisztériumában, a Kulturális Államtitkárságon a rendszeres újratervezések és egyeztetések során Závogyán Magdolnával és Szedlaccsek Emiliával közösen dolgozva nagyon sok dokumentum született, és ezt, ahogy haladt az idő, mindig újra kellett gondolni, mert a körülmények mindig változtak. A külső kommunikáció is meghatározó volt, hogy mit szól ehhez a szakma, az a szakma, ami így vagy úgy, de működött az elmúlt évtizedekben. Olyan embereknek kellett a szemléletét formálni, akik nem ehhez szoktak. Ez nem volt egyszerű dolog, éppen ezért nagy hangsúlyt kellett fektetni rá.

## A szervezeti átalakításról

Egy 70 éves intézményről beszélünk, csak önmagában ez a tény is jelentőségteljes, hiszen 70 év alatt sok minden történik, és sok minden történt is, így rengeteg dolog halmozódott fel, amivel kel-

lett, illetve lehetett valamit kezdeni. 2016 elejétől egy nagyon szoros együttműködés alakult ki a minisztériummal. Emellett a munkatársainkban is tartani kellett a lelket, hiszen nem volt egyszerű dolgunk az átszervezés során. 160 munkatárs volt a központi költségvetési szervként működő Intézetnek közalkalmazotti jogviszonyban. Akkoriban az, hogy valaki a 30-40 éves közalkalmazotti jogviszonyból áttér a munka törvénykönyve szerinti foglalkoztatásra akár talán ördög-től való gondolat is volt. Itt is az előnyökre koncentráltunk. A munkatársaknak volt választási lehetőségük, vagy továbbjöttek velünk az úton, vagy nem. Az újtól, az ismeretlentől sokan féltek, ezért inkább elmentek pedagógusnak, oktatónak és elhagyták ezt a szakterületet. Megjegyezném, hogy volt végkielégítés is, mivel jogutód nélkül szűnt meg az intézmény, ezt a jogszabály kimondta, ezért voltak olyan körülmények, amelyek a döntést vagy segítették, vagy nem.

Néhány feladatot ki szeretnék emelni. A törvénymódosítás nagyon fontos volt, hiszen addig nem lehetett, hogy államháztartáson kívülre szervezzenek közfeladatot. Ugyanígy a felnőttképzési területbe is bele kellett avatkozni, mert az sem engedte az automatikus átadást, új engedélyeket kellett beszerezni. Maga a feladat kiszervezése egy közszolgáltatási szerződéssel történt, amelyet a minisztériummal megkötöttük, ezzel párosult egy támogatási szerződés, amely a feladat mellé forrást is rendelt. Ezt követően megkezdődött a tárgyalás a munkatársakkal, az átadás-átvétel, a szakmai és a pénzügyi – mondanom sem kell, óriási mennyiségű – dokumentáció. Emellett a korlátolt felelőségteljes társaság működésének a beindítása is számos feladattal és megannyi munkával járt. A cégalapítás 2016 áprilisában megtörtént, hiszen nem lehetett átadni ezt a rengeteg feladatot csak úgy egyik

napról a másikra. Elő kellett készíteni és működőképessé kellett tenni azt a szervezetet, ami át tudta venni az országos közfeladatot. Egészen decemberig kellett várnunk arra, hogy megszülessen a további részleteket tartalmazó kormányrendelet, mely már konkrétan leírta, hogy mit és hogyan kell átvennie az utódnak. Ez az országos és területi szakmai szolgáltatásokat, az európai uniós forrásból megvalósuló projekteket, valamint a Kulturális Közfoglalkoztatási Programot nevesítette, illetve voltak további kötelezettségek is, minden folyamatban lévő szerződést tovább kellett vinnünk.

Államháztartáson kívül a jogszabályi környezet teljesen más, így a szervezet felépítése is jelentős mértékben átalakult. Aki dolgozott az államháztartáson belül a közszférában és azon kívül is, az tudja, hogy teljesen más jogszabályi környezet a meghatározó. Újra kellett gondolni az egész működést, hiszen más gazdálkodási formában működik tovább az Intézet. Új belső szabályzatokat kellett megalkotni, új foglalkoztatási formákkal, amelyeknek ki kellett alakítani a kereteit. Csak egy érdekesség, hogy az induláskor a megyei irodahálózatot nem is tudtuk rögtön továbbvinni, mert lecsökkent 160 főről 100 főre a munkavállalóink száma. Volt olyan megyei iroda, ahol nem maradt munkatárs, ezért egy átmeneti időre visszaálltunk regionális működésre és hét regionális iroda által biztosítottuk a területi szakmai szolgáltatásokat. Később, amikor újra lettek kollégáink mindenhol vissza tudtunk állni a megyei irodahálózatra.

Feladatainkat tovább nehezítette, hogy a Corvin téri székházból el kellett költöznünk 2016 folyamán és bérelni kellett egy irodaházat Budapesten, átmeneti időre, amíg el nem készült Lakiteleken az új székház épülete. 2017-ben, amikor kft. megkezdte működését, már zajlott a beruházás előkészítése, ezidőben készülték el az épület kiviteli tervei.

## Tartalomhoz a formát

Azokat az alapértékeket, célokat és feladatokat vittük tovább, amelyeket Závogyán Magdolnáék lefektettek az induláskor. Az volt a legfontosabb, hogy ezt az utat stabilan tartsuk és minden értékünk megmaradjon. A szakmai szolgáltatások folytonossága szintén nagyon jelentőségteljes volt. A szakmának is bizonyítani kellett azt, hogy a munka gördülékenyen halad tovább és nem lesz semmiféle megakadás, amely a minisztérium érdeke is volt egyben. Folyamatosan biztosítanunk kellett a jogszabály által előírt feladatokat is. Kötelességünk volt a szakmai képzések folytonosságának garantálása, amely szintén jelentős kihívást jelentett számunkra. A korábbi akkreditált, engedélyezett képzési rendszert gyakorlatilag újra kellett indítani, hiszen más volt a szervezeti háttér. Újra kellett engedélyeztetni az összes képzést, valamint újra kellett szervezni minden képzési helyszínt. A szakmai tevékenység folytonosságát mutatja, hogy voltak mintaprojektjei az Intézetnek, ezeket szintén továbbvittük, illetve minden mást is, amit a kormányrendelet kimondott, tehát az uniós projekteket is. Csak érdekesség, hogy volt egy közösen megvalósított nagy EU-s projektje a könyvtári, a közművelődési és a múzeumi szakterületnek, amelyet folytattunk, de emellett még 17 további fenntartás alatt lévő európai uniós pályázati programot vittünk tovább, amelyek adminisztrációja rendkívül összetett volt.

Ki kell emelni a Kulturális Közfoglalkoztatási Programot, mely öt éven át tartott. A negyedik szakasz valósult meg, amikor az átalakulás történt. A megszűnés napján éppen 5 377 közfoglalkoztatott volt, akiknek a munkajogi folytonosságát biztosítanunk kellett. A Jóisten segítségével gyakorlatilag egyetlen szerződés módosítással meg tudtuk valósítani ezt, méghozzá oly mó-



don, hogy az érintettek meg sem érezték. Szinte észre sem vették azt, hogy fenntartóváltás történt, mert ők ugyanúgy mentek be dolgozni december végén, mint ahogy január elején. Nem mellesleg 3 628 partnerszervezet (önkormányzatok, civil szervezetek) állt mögöttük, akikkel szintén folyamatos volt a kommunikáció és kapcsolat, hiszen az ő kétélyeiket szintén el kellett oszlatnunk. Jelentős, kimutatható társadalomfejlesztő hatása volt ennek a programnak. Óriási eredmény volt, hogy 30% volt átlagosan az elhelyezkedési arány. Akkor más munkaerőpiaci körülmények voltak, ez abban az időben nagyon nagy dolognak számított. Rengeteg további eredménye is volt a programnak, a települések közösségi élete újraindult és fellen-

dült, mely szépen illeszkedett ahhoz a törekvéshez, ami a kulturális alapellátás kiterjesztésére irányult, amelyet az akkori törvénymódosításban rögzítettek is.

### Az új működési forma előnyeiről

Nagyon fontos volt, hogy az országos területi lefedettség folyamatos maradjon. A megyei irodahálózat szerepe és tevékenysége jelentőségteljes, hiszen ez adta gyakorlatilag a működés alapját. Sok dilemmát okozott számunkra a döntéshozatal vonatkozásában, hogy mikor szükséges jobban központosítani és mikor nem. Voltak olyan időszakok az átalakulás során, amikor fel kellett húzni a ha-



felmerülő kérdésekre, azt gondolom, hogy éppen a mi szakmánk képes válaszokat adni, amelyre rengeteg példát találhatunk a történelem során, amelyek egytől-egyig bizonyítják azt, hogy mire képes a szakterületünk. Azért nagyon fontos ez, mert ezek a lehetséges válaszok csökkentik a bizonytalanságot és ha tényleg erős értékeken alapulnak, akkor magabiztosságot, önbizalmat és büszkeséget nyújtanak. Úgy gondolom ez minden időben, így napjainkban is elmondható. A közművelődés a változások szakmája, egyfajta változásmenedzser, mely társadalmi folyamatokat fejleszt. Mindebben fontos, hogy az értékeinket megbecsüljük, ezekre építkezzünk és ezek eredményeképpen magabiztosak legyünk. Meghatározó az, hogy ezekhez a változásokhoz, hogyan viszonyulunk. Lehetőségként kell tekinteni rájuk, mert akkor tudunk helytállni egyénileg és közösségileg bármilyen szinten.

Ennek a szellemében dolgoztunk abban a néhány évben, amikor nekem is feladatom volt az Intézetnél. Véleményem szerint ez egy nagyon szép, szerves folyamatot képez és ha ezt az értékrendszert, amit elődeinktől átvettünk továbbvisszük a következő évtizedekben, akkor valóban megvalósul az, amit a Nemzeti Fejlesztési Tervben ennek a szakmának szántak a döntéshozók, és nem mellesleg a helyben élő közösségek és polgárok. Én köszönöm és örülök annak, hogy részt vehettem ebben a folyamatban. Bízom benne, hogy eredményességéhez is sikerült hozzájárulnom.

táskört és nagyon gyorsan kellett meghozni a döntéseket, és olyanok is, amikor vissza lehetett adni a jogkört a megyéknek. Nem volt ez egy egyszerű dolog akkor, mert nem mindig volt éppen olyan munkatárs a szervezetben, akire szükség lett volna. Meg kellett oldani ezeket a helyzeteket is, amelyeket sikerült folyamatosan megtenni, mert tényleg mindvégig az előnyökre fókuszáltunk és ebből merítettünk erőt. Illetve az együttműködésben rejülő lehetőségeket tartottuk szem előtt, ami szintén sokat segített.

A feladatfinanszírozás a közfeladatok ellátásában kifejezetten előnyös, úgy tudom, hogy más szakterület is erre az útra lépett azóta. Ebben a működési formában a teljesítményorientáció hatékonyabb feladatellátását eredményez, hiszen be lehetett vezetni olyan intézkedéseket, amelyek talán még jobban tudják motiválni a munkavállalókat. Ez a fajta projektmenedzser szemlélet más típusú működést eredményezett a szakmafejlesztésben. Ami szerintem még kiemelhető, hogy rugalmasabbá vált a humán erőforrás-gazdálkodás.

Az Országgyűlés 2014-ben fogadta el a Nemzeti Fejlesztés 2030-as dokumentumot, amelyben rögzítették többek között a közösségi művelődés fogalmát is, véleményem szerint nagyon pontosan. Így

hangzik: "A közösségi művelődés a helyi problémák saját erőből történő megoldásához szükséges képességek elsajátításával és a helyi életminőség javításával elősegíti azt a nemzetstratégiai, nemzetgazdasági fordulatot, amely révén hazánk az itt élő emberek értékeire, erőforrásaira alapozva sikeres országgá válik." Ez az, ami a szakterületnek garanciát ad, emiatt büszkén mondhatjuk azt, hogy a mi szakmánk az társadalomfejlesztő szakma. Büszkének kell lennünk a hazai közművelődésre. Ami az elmúlt tíz év alatt történt az léptékváltás a kulturális területen és valóban példátlan, méghozzá világviszonylatban. Azt a fajta stratégiai gondolkodást, ami itt megvan, azt önmagában értéknek kell kezelünk, hatalmas eredményeket értünk el az elmúlt évek során.

Végezetül egy gondolat osztanék meg, amelyet a munkatársaknak is gyakran mondogattam, hogy ezzel is tartam bennük a lelket és a fókuszot: „a mi szakmánkban a változások állandóak”. A változások során

KÁRPÁTI ÁRPÁD művelődési és felnőttképzési menedzser, ifjúsági és PR szakértő. Szakmai pályafutását a pécsváradai művelődési központban kezdte, majd Pécs és Baranya megyében volt ifjúsági referens. Szakmai irányításával példaértékű megyei ifjúsági szolgáltató hálózatot alakítottak ki a megyében. Számos helyi, országos és nemzetközi projekt fűződik a nevéhez. Európai uniós pályázatok előkészítésével, értékelésével és megvalósításával is foglalkozott. Több hazai és nemzetközi támogatási rendszernek volt előkészítője és döntéshozója. 2014-2015-ben a Nemzeti Művelődési Intézet Kiemelt Programok Főosztályát vezette, 2015 márciusától előbb szakmai igazgatóként, majd főigazgatóként, az intézmény átalakulását követően pedig ügyvezetőként, majd igazgatóként irányította a Nemzeti Művelődési Intézet szakmai munkáját. Jelenleg a Bethlen Gábor Alapkezelő Zrt. Hazai Egyházi és Nemzetiségi Támogatások Igazgatóságának igazgatója.