

OTDK-DOLGOZAT

2015

A kultúra finanszírozása a Megyei Jogú Városokban
- „A salgótarjáni modell”

Financing of culture in the county towns
- "The models of Salgótarján"

Kézirat lezárva: 2015.01.07.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	1. oldal
1.1. A témaválasztás indoklása.....	2. oldal
1.2. Hipotézisem.....	3. oldal
2. Szakirodalmi áttekintés.....	4. oldal
2.1. A kultúrafinanszírozás elmélete.....	5. oldal
2.2. A kultúrafinanszírozás gyakorlata.....	8. oldal
3. A kutatásom.....	11. oldal
3.1. Az alkalmazott módszertan.....	12. oldal
3.2. A kutatási eredmények elemzése.....	15. oldal
3.3. Megállapításaim és „a salgótarjáni modell”.....	21. oldal
4. Összefoglalás.....	31. oldal
5. Szakirodalmi jegyzék.....	33. oldal

TÁBLAJEGYZÉK

1. táblázat: A kiküldött kérdőív táblázata.....	15. oldal
2. táblázat: A Megyei Jogú Városok (kivéve Salgótarján) 2014. évi költségvetésének kiadásai.....	22. oldal
3. táblázat: Salgótarján 2014. évi költségvetésének kiadásai.....	24. oldal
4. táblázat: Salgótarján, valamint a Megyei Jogú Városok (kivéve St.) 2014. évi költségvetéseinek átlaga, az öt támogatott területre fordított anyagi ráfordítás szerint.....	24. oldal
5. táblázat: Összehasonlítás a vendég-/látogatószám alakulásáról.....	31. oldal

I. Bevezetés

„A kétségbeesés és a tétlenség
veszélyes párosítás minden kultúrában.”

- Lawrence Wright

A kutatási témám a kultúra finanszírozása a Megyei Jogú Városokban, mely kiegészül a Salgótarjánban alkalmazott módszerek vizsgálatával. Célom megvizsgálni, hogy a „salgótarjáni modell” országos viszonylatban mennyire költséghatékony, figyelembe véve, hogy működéséhez szükséges anyagi támogatás az elmúlt években nagymértékben csökkent.

Bízom benne, hogy munkámnak gyakorlati haszna is lesz: legalább eggyel bővíthet a kultúrafinanszírozás hazai kutatásainak nem kimondottan nagy száma, valamint bemutatva és elemelve „a salgótarjáni modellt”, esetlegesen követendő példaként fognak rá tekinteni.

A dolgozatot öt nagy szerkezeti egységből épül fel: a bevezetés, a szakirodalmi áttekintés, a kutatásom, az összefoglalás és a szakirodalmi jegyzék.

A **bevezetésben** fogom megindokolni témaválasztásom, és itt kerülnek leírásra a hipotézisem.

A **szakirodalmi áttekintésben** a témával összefüggő fogalmak és szakirodalom kerülnek feldolgozásra és bemutatásra. A szakirodalmi áttekintést két nagyobb részre osztottam: az elsőben a kultúrafinanszírozás elmélete és gyakorlata, míg a másodikban a Megyei Jogú Városok kulturális feladatai és annak változásai kerülnek vizsgálatra.

A harmadik fejezet - a **kutatásom** - három alfejezetet tartalmaz: az elsőben alkalmazott módszertanban részletezem a kutatásom, valamint az elemzésem módszereit, és itt kerül bemutatásra a kérdőív is. A fejezet második részében a bemutatom a saját kutatásom eredményeit, valamint elemzem is azokat, majd a kapott adatokat összevetem Salgótarján hasonló adataival, míg az utolsó pontban vonom le - a kapott adatok alapján - következtetéseimet, megállapításaimat.

Az utolsó előtti fejezet az **összefoglalás**, itt összegzem a Tudományos Diákköri Dolgozatom lényegét, valamint ismertetem a legfontosabb eredményeket, megállapításokat és a levont következtetéseket. Itt fogom a hipotézisem megerősíteni vagy megcáfolni.

Az ötödik, utolsó részben (**szakirodalmi jegyzék**) fogom feltüntetni azon szakirodalmakat, melyeket felhasználtam a Tudományos Diákköri Dolgozatom elkészítéséhez.

I/1. A témaválasztás indoklása

A kutatott téma számomra nagyon kedves, mivel középiskolai tanulmányaim alatt tevékeny részes voltam a Salgótarjában működő általános és középiskolák diákönkormányzatát összefogó, az akkor még működő helyi felsőoktatási intézmény hallgatói önkormányzatával szoros kapcsolatot ápoló, az ezeket összefogó és segítő szervezet, Salgótarjáni Városi Diákönkormányzatnak (SVDÖK), melynek elnökeként dolgoztam 2009 és 2011 között.

Az SVDÖK számos feladata mellett célként tűzte ki a helyi amatőr színjátszó csoportok, a fiatal színészek tevékenységének támogatását, emellett sporteseményeket is szerveztünk, ahol többek közt népszerűsítettük a sportolást, és szoros kapcsolatban álltunk a városi közművelődési tevékenységeket ellátó intézményekkel (József Attila Művelődési és Konferencia Központ, Balassi Bálint Megyei Könyvtár, helyi múzeumok), ennek eredményeképp én is beleláthattam, „alakíthattam” a megyeszékhelyen folyó kulturális tevékenységet, kulturális programjait.

Ezt követően a továbbtanulás mellett döntöttem, ám kapcsolatam nem szakadt meg a helyi kultúrával, mivel édesapám ekkor lett a Vertich Színpad Stúdióinak a vezetője, majd a 2013-ban alapított utódjának, a Zenthe Ferenc Színháznak az igazgatója, valamint a Salgótarjáni Közművelődési Nonprofit Kft. ügyvezető igazgatója is. (E cégre vonatkozik a „salgótarjáni modell” kifejezés.)

A kutatásom egyik mottóját az amerikai Lawrence Wright-tól származik, aki a „Magasba nyúló tornyok” című, 2008-ban megjelent könyvében írja ezt. Ugyan nem a kultúra, vagy a gazdaságtan kapcsán fogalmazza meg szállóigévé vált mondatát, ettől eltérően azonban nagyon is igaz a lehet a kutatási témámra: látható, hogy a Megyei Jogú Városok önkormányzatai évről évre változó összeggel (és rendszerint nem növekvő összeggel) támogatják a kultúrát. Véleményem szerint nem „kétségbeesni”, vagy „tétlenkedni” kell az ilyen esetben, hanem cselekedni...

Kutatásom célja, hogy megvizsgáljam, milyen összeget fordítanak az egyes Megyei Jogú Városok kultúrára, illetve hogy ezen pénzmennyiség a 2014. évi költségvetés hány százaléka. Ezt követően szeretném áttekinteni a hasonló salgótarjáni adatokkal, valamint be kívánom mutatni „a salgótarjáni modellt”, azt, hogy e témakörhöz hogyan viszonyul Salgótarján.

I/2. Hipotézisem

Az első fejezet második részében kívánom leírni és kifejezni a hipotézisemet, ezeken keresztül pedig bemutatva a célkitűzésemet és indokolva a saját vizsgálatom szükségességét és fontosságát.

A hipotéziseim, hogy Salgótarján Megyei Jogú Város Önkormányzata jóval kisebb anyagi ráfordítással tudja ellátni ugyanazon kulturális- művészeti-, sporttevékenységeket, mint a többi Megyei Jogú Város, és ennek oka a Salgótarjáni Közművelődési Nonprofit Kft-ben rejlik.

Megállapítható, hogy az elmúlt években Magyarországon folyamatos, nagy változások mentek végbe, úgy, mint a felsőoktatást átszervezése, számos egyenlegjavító intézkedést vezettek be, az áfát 25%-ról 27%-ra emelték, átszervezték a magán-nyugdíjpénztár működését, racionalizálták a közszférában dolgozók számát, létrehozták a Széll Kálmán-tervek, megreformálták az alkotmányozást.

Számos más változást is írhattam volna, de a teljesség igénye nélkül tettem mindezt, hiszen kutatásom témája nem ez. Látható, hogy nagy mennyiségű és nagy minőségű változásokon megy keresztül Magyarország, és ez igaz a Megyei Jogú Városok fő kultúrafinanszírozójára, a Megyei Jogú Városok önkormányzatokra is. Amellett, hogy 2013. január 1-jével átrendezték az önkormányzatok kulturális feladatait, az is elmondható, hogy rendszerint nem lett nagyobb az adott városok költségvetésének kultúrára fordítandó összege.

Előzetes ismereteim alapján úgy vélem, a Salgótarjában alkalmazott módszer eredményes, példáját pedig minden Megyei Jogú Városban is követni kellene. A „salgótarjáni modell” (a Salgótarjáni Közművelődési Nonprofit Kft.) a kultúrafinanszírozás három modelljét tekintve (piaci, állami, nonprofit) egy hibrid, hiszen piaci alapokon működik, ám tulajdonosa és fő támogatója az önkormányzat, de valójában egy nonprofit cég. Úgy vélem, hogy ez a sokszínűség nagy lehetőségeket tartogat, előzetes tudásom alapján pedig követendő példa lehet nem csak a Megyei Jogú Városokban, de kisebb településeken is.

A teljesség igényével meg kell említeni, hogy a „salgótarjáni modellt” nem Salgótarjában találták fel, nem itt alkalmazták először: Magyarországon már működik hasonló alapokon önkormányzati tulajdonú, közfeladatokat ellátó gazdasági társaság. A munkám egyediségét az adja, hogy minden Megyei Jogú Várost meg tudtam kérdezni, valamint hogy egyedülálló módon kaphattam betekintést a „salgótarjáni modell” alanyának működésébe.

II. Szakirodalmi áttekintés

A második fejezetben meg szeretném vizsgálni, hogy azokhoz a kérdéskörökhöz, melyekkel én is találkoztam a Tudományos Diákköri munkám során, amelyek esetleges nézeteltéréseket, problémákat okozhatnak, hogyan viszonyulnak, hogyan értelmezték azokat más kutatók.

E fogalommagyarázat fontos szerepet tölt be a dolgozatban és elméleti haszna is lehet annak, hogy ezt a témát egy más szemszögből nézhetjük. Számos fogalom értelmezése szükséges a tisztánlátáshoz. A címben szereplő kérdéses kifejezések sorrendjében fogok haladni. Először a kultúrafinanszírozás elméletét és gyakorlatát fogom értelmezni, az ehhez leginkább felhasznált irodalom:

- Tóth Ákos 2013 decemberében megjelent könyve, melynek címe „Kultúrafinanszírozás az Európai Unió tagállamaiban és Magyarországon.”

Másodsorban pedig meg fogom vizsgálni a Megyei Jogú Városok kulturális feladatait és annak változásait. Ehhez elsősorban az alábbi szakirodalmakat használtam fel:

- dr. Csörgits Lajos: „A magyar helyi önkormányzati rendszer átalakítása” című, 2013-as értekezését,
- Tóth Ákos „Kultúrafinanszírozás az Európai Unió tagállamaiban és Magyarországon, fentebb is említett könyvét,
- Daubner Katalin, Horváth Sándor és Petró Katalin által összeállított „Kultúrgazdaságtani tanulmányok” című könyvét,
- Enyedi György és Keresztély Krisztina által szerkesztett „A magyar városok kulturális gazdasága” címet viselő kötetét.

A kutatási témám magyar nyelvű szakirodalma nem mondható nagynak, ám számomra fontos szempont volt a szakirodalmak keresésekor, hogy a lehetőségekhez mérten friss, a közelmúltban megjelent könyveket, tanulmányokat, értekezéseket használjak. Úgy vélem, ezt sikerült teljesítenem, habár nagyrészt egyet tudok érteni a Közép-Európai Egyetem (CEU) egyetemi tanárának, Bozóki Andrásnak azon véleményével, miszerint „*Tóth Ákos könyve mindeddig a legkomolyabb vállalkozás a kultúrafinanszírozás témakörében magyar nyelven írt munkák közül.*” Bízom benne, hogy a kérdéses fogalmak definiálásával megteremttem az alapot, hogy az e fejezetet követő rész - a kutatásom - értelmezéséhez is.

II/1. A kultúrafinanszírozás elmélete

A második fejezet első részében a kultúrafinanszírozás témakörét szeretném körbejárni, ismertetni annak elméleti és gyakorlati formáit is.

A kultúrafinanszírozás értelmezéséhez elengedhetetlen, hogy elsőként a kultúra szót definiáljam, ezt követően pedig a kultúrafinanszírozás elméletére és gyakorlatára fogok kitérni.

Megállapítható, hogy számtalan kutató ezernyi definíciót adott már a kultúrára. A kultúra fogalmának meghatározása kifejezetten fontos, hiszen a kultúra kifejezés napjainkban rendkívül sokféle jelentéssel bír. Érdekes akár csak a kultúrát tartalmazó szóösszetételek sorát megtekinteni: „magas kultúra”, mezőgazdasági kultúra, iparági kultúra, de beszélhetünk szervezeti kultúráról, valamint nemzeti kultúrákról is.

A szó eredetét tekintve a „colere” igéből származik, ami eredetileg mezőgazdasági munkákhoz kapcsolódott, és főként a föld művelését, gondozását jelentette. A kultúra mai értelemben vett jelentése felé való első jelentős előrelépés Cicero-nak köszönhető, aki a „Tusculanae Disputationes” című művében a filozófiát a lélek művelésével azonosította. Ezek után a „művelés” és jobbtétel fogalmakat már nem csupán a földre és az anyagi javakra vonatkoztatták, hanem előtérbe került a lélek kiművelésének gondolata is. (Tózsér [2010], 9. oldal)

A kultúra Cicero-szerinti meghatározása a 15. század táján, az itáliai humanisták által került be a nyugati nemzetek nyelvébe. Ennek folytán a 17. században Bacon az 1605-ös „De Dignitate et Augmentis Scientiarum” című írásában már „georgica animi”-nek nevezi az etika azon részét, melynek a lélek művelésével kell foglalkoznia. Ez a bizonyítéka annak, hogy a köztudatban a „cultura” szó már az elme kiművelését is jelenti.

A 18. században már megjelent a kulturáltság és a műveletlenség közti differenciálás első jele, mely eleinte a származásbeli különbségre utalt. Ezt jelzi a 19. század elején az a változás, mely szerint a kor elitje már nem származásának, hanem műveltségének hangsúlyozásával határozta meg társadalmi hovatartozását ('person of culture/cultivation', 'hommes/gens des letters', 'gebildete Stände'). Ennek érthető velejárója lett, hogy egyrészt a társadalmat műveltekre és műveletlenekre osztották, másrészt viszont megjelent az igény a művelődés kiszélesítésére, szabaddá tételére is. (Kondor*)

A 20. században a művelődési kiszélesítése és szabadabbá tétele folytatódott, és az 1960-as évektől Európa több tagállamában általánosan elfogadott lett a kultúra demokratizálódásának szemlélete, mely a kultúra mindenki számára elérhetővé tételét tűzte ki célul. Ez az új szemlélet a kultúrpolitika és a kultúrafinanszírozás átalakulását eredményezte. (Tóth [2013], 25-26. oldal)

A kultúra fogalmának szélesebb értelemben vett definíciója így szól: az emberi civilizáció fejlődése során felhalmozott információk összessége. Más megközelítésben a kultúra többet jelent, mint az magas kultúra és tömegkultúra összessége. McCain (McCain [2006], 150. oldal) így definiálja a kultúra fogalmát: *„A kultúra jelenti mindazt, amit az emberek tradíción, örökségen, népszokásokon, rokoni kapcsolatokon és a valláson keresztül magukénak éretnek és beépítenek saját értékrendjükbe.”* Ez a szemlélet a kultúrának azt a tulajdonságát hangsúlyozza, amely a kultúra szerepét a csoporthoz tartozás és a közös érdekek szemszögéből nézi. A kultúra mindenki számára elérhetővé tétele, valamint ennek nemzedékről nemzedékre történő átörökítése olyan feladat, amely az állam segítségével nélkül nem megvalósítható, mivel információtorzulás és információvesztés következhet be, ami mindkét fél számára negatív irányú fejlődést jelent.

A fenti definícióhoz képest másképp értelmezi a kultúra fogalmát Vitányi Iván: *„A kultúra az ember viszonya az objektivációk által teremtett világával: vagyis az ember által átalakított természettel, a létrehozott tárgyi világgal, a technikai-termelési eljárásokkal és fogyasztási szokásokkal, a közösség és a társadalom struktúráival, az életmóddal, tehát a tudományokkal, művészetekkel, erkölccsel, vallással, hittel, az emberek mindennapi beállítódásával és magatartásával.”* (Vitányi [1996], 5-6. oldal) Ha ekképp értelmezzük a kultúrát, szembevetendő változás lehet, hogy itt már megjelenik az egyén, mint individuum, aki cselekedeteivel hozza létre saját szokásait és értékrendjét, mellyel egy csoporthoz tud tartozni. Ahogy Tóth Ákos fogalmaz: *„A hangsúly a társadalmi hovatartozás helyett (kollektivizmus) az egyén tudásának fejlesztésére helyeződik (individualizmus). Ebben a kultúraértelmezésben az egyének preferenciáit, döntései, elvárásai és cselekedetei állnak a középpontban. Ez az egyéni haszonmaximalizációra való törekvés már magában hordozza a gazdasági szempontok alapján történő döntéshozatal előtérbe kerülését, hiszen számos olyan helyzet van az életünkben, amikor nemcsak a javak és szolgáltatások kulturális értelemben vett hasznosságát mérlegeljük, de egyéb gazdasági szempontok is hatással vannak választásunkra. Az állam ezekbe a döntési mechanizmusokba nem tud beleszülni, de a művészeti testületek, kritikusok véleményin keresztül formálhatja ízlésünket. A közvetlen helyett a közvetett állami*

szerepvállalás a hangsúlyos ebben a folyamatban. (...) Valójában a lényeg az egyéni és a közösségi hasznosság arányának kialakításán van, hiszen egyes esetekben az egyéni érdekek dominálnak, máskor a közösségi célkitűzések érvényesülnek. A lényeg, hogy minden esetben az örömszerzés, a társadalmi hasznosság, a gazdasági és társadalmi fejlődés kell hogy a fő motiváló erő legyen. Ebben a folyamatban az államnak az optimális egyensúly kialakítására kell törekednie. Az állam akkor cselekszik helyesen, ha minden társadalmi réteg számára elérhetővé teszi a kultúrát, biztosítja a nemzedékről nemzedékre történő átöröklés minőségi folyamatát. A közpénzek átlátható felhasználásával és a minőségi intézményi környezet (szabályok) biztosításával bevonja a magánszektor és a harmadik szektort is a kultúra finanszírozásába, a művészek számára pedig a szellemi tulajdon védelmének garantálásával segíti elő a kulturális területen tevékenykedők termelékenységét.” (Tóth [2013], 27-29. oldal)

Vagyis összességében megállapítható, hogy az állam olyan tevékenységet folytat, amely pozitívan hat a gazdasági és társadalmi fejlődésre.

II/2. A kultúrafinanszírozás gyakorlata

III. A kutatásom

A harmadik fejezetben szerepel a Tudományos Diákköri dolgozatom esszenciája, legfőbb lényege. Ez a fejezet a kutatásomat tartalmazza.

A fejezet első részében mutatom be a kutatásom elkészítéséhez alkalmazott módszertant, részletezem a minden Megyei Jogú Városba kiküldött kérdőívet, továbbá ismertetek egy kellemes meglepetést is, amit a kérdőívek kapcsán tapasztaltam.

A második alfejezetben kerül bemutatásra a saját kérdőíves kutatásom eredménye, amellet annak elemzését is itt írom le. Az egyes Megyei Jogú Városoktól visszakapott kérdőíveket, és azok eredményeit nem kívánom egyesével bemutatni; ennek oka az elegendő hely hiánya, továbbá, hogy nem ilyen irányba szerettem volna elvinni a dolgozatomat, hanem kifejezetten a salgótarjáni eredményeket kívánom összevetni az összes Megyei Jogú Város átlageredményével. Más szóval tehát azt szerettem volna megtudni, hogyan viszonyul a salgótarjáni kultúrafinanszírozás (és a 2014. évi költségvetési főösszeg százaléakai) a Megyei Jogú Városok átlagához.

A fejezet utolsó, harmadik alpontjában összegzem a megállapításaimat, a kapott adatokat - melyeket a fejezet második alpontjában ismertettem - összevetem Salgótarján hasonló adataival, és ezek alapján levonom következtetéseimet, megállapításaimat. A dolgozatom címében szereplő „salgótarjáni modell” is itt kerül részletes bemutatásra. A munkám alapján pedig az alpont végén vagy megerősítem, vagy megcáfolom a hipotézisem.

A kutatásom végzésekor és a dolgozatom írásakor is megfogalmazódott bennem, hogy egyrészt e témát számos más szempontból is lehetne vizsgálni, másrészt hogy a saját kérdőíves kutatásommal kapott adatokból rengeteg más irányba is el lehet indulni. Amellett, hogy téma igazán közel áll hozzám, nagyon is érdekel; így nem zárom ki annak lehetőségét, hogy akár e kérdőív eredményeiből, akár egy más (új) kérdőív eredményeiből egy újabb kutatást végezzek.

III/1. Az alkalmazott módszertan

A kutatási témám kiválasztása után el kellett döntenem, hogy milyen módon készítem el annak kutatását. A kutatásom célja, hogy megvizsgáljam a Megyei Jogú Városok kultúrafinanszírozását aszerint, hogy a városok a 2014-es költségvetés mekkora részét (pontosabban hány százalékát) fordítják kulturális- és művészeti feladatok, valamint sporttevékenység ellátására. Ezen célom eléréséért megvizsgáltam minden Megyei Jogú Város 2014. évi költségvetését, olyan módon, hogy egy kérdőívet küldtem ki minden Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalába.

Úgy vélem, hogy jelen esetben ez a legjobb módszer a kutatás elkészítéséhez. A kérdőíves kutatás egy kötött kérdezési forma, ahol előre megfogalmazott egységes kérdésekre válaszolnak a megkérdezettek. A kérdőíves kutatást alapvetően két - alapvetően elkülönülő - részre lehet osztani: az egyik a kvantitatív, míg a másik a kvalitatív kutatási módszert. A fő ok, melyért én a kvantitatív módszer mellett tettem le voksomat, hogy az mindig számszerű eredményeket produkál. Lényege a mennyiségi mérés, a kapott adatok szárazak és számszerűek, mely az én esetemben fontos szempont, emellett a kapott eredmények megbízhatósága magasnak mondható.

A kultúra finanszírozása a Megyei Jogú Városokban - „A salgótarjáni modell” címet viselő kutatásom tehát egy 23 darabos kérdőíves vizsgálaton alapszik. A kérdőíves kutatás egy kvantitatív kutatási módszer, amely során egy formális kérdőív segítségével szerzi meg a kutató a számára szükséges, releváns információkat a megkérdezettektől. A megkérdezés történhet telefonos, személyes, postai vagy elektronikus (e-mail, internet) úton, én ez utóbbit választottam, hiszen esetemben az email a legegyszerűbb, leggyorsabb és leginkább költséghatékony mód. A kiküldött önkitöltős kérdőívek 2014 áprilisában és májusában készültek. A válaszadókkal a kiküldött kérdőív elején ismertettem a kutatás célját. (Ezzel kapcsolatban pozitív élményem, hogy meglepően sokan kérték a válaszüzenetükben, hogy küldjem el nekik kész Tudományos Diákköri Dolgozatomat, ahogy Kecskemét címzetes vezető főtanácsosa, Kovácsné Tóth Ibolya fogalmazott:

„Mellékelten küldöm a kecskeméti adatokat a készülő TDK dolgozatához. Sok sikert a megírásához.

Kérem, ha összesítette az adatokat, küldje el számomra is, biztosan érdekes és tanulságos lesz az eredmény.”

A kiküldött kérdőívem az alábbi táblázatot tartalmazta, mely az adott (2014) évi költségvetés részleteire kérdez rá. Pontosabban az öt főbb támogatott terület, és azok alegységeire fordított összegre, illetve - ami az én esetemben mérvadó - a támogatott területekre fordított összeg költségvetési főösszeghez viszonyított százaléka.

1. táblázat: A kiküldött kérdőív táblázata

	Támogatott terület	Összeg (ezer Ft)	Százalékban (%) (A költségvetési főösszeghez viszonyítva)
1.	Közművelődés		
1.1.	Művelődési központok, művelődési házak		
1.2.	Könyvtárak		
1.3.	Múzeumok		
1.4.	Városi rendezvények, fesztiválok		
2.	Művészeti tevékenység		
2.1.	Színházak		
2.2.	Zene- és táncművészet		
3.	Sport és szabadidő		
3.1.	Sportlétesítmények		
3.2.	Sportszervezetek		
4.	Nemzeti parkok, állatkertek		
5.	Egyéb kulturális kiadások		

Forrás: saját szerkesztés

A kutatásom pontosan reprezentálja a Megyei Jogú Városok kulturális- és művészeti feladatokra, valamint sporttevékenységre, nemzeti parkokra, állatkertekre, valamint egyéb

kulturális kiadásra fordított 2014. évi költségvetési főösszeget, illetve e főösszeghez viszonyított százalékokat.

A kérdőívből kinyerhető adatokat kódolás után számítógépen rögzítettem és ellenőriztem. Az adatelemzést SPSS 11.5, valamint Microsoft Excel programokkal végeztem.

A kiküldött kérdőívnel azt kértem a válaszadóktól, hogy a töltsék ki a (fent is látható) táblázatot a városunk 2014. évi költségvetése szerint. Egyik oszlopba a pontos összeget (ezer Forintban), míg a másik oszlopban az adott támogatási összeg költségvetési főösszeghez viszonyított százalékos arányát kértem beírni.

A kultúra finanszírozása a Megyei Jogú Városokban

Tisztelt Cím!

..... vagyok, az szakszaki hallgatója. Az aktuális félévben Tudományos Diákköri munkát folytatok, melynek megvalósításához kérem a segítségét.

A kutatásomban elemezni szeretném a kultúra finanszírozásának módjait, modelleket a Megyei Jogú Városokban. Kérem, hogy a kérdőív kitöltésével és a megfelelő adat kiemelésével vagy háttérszín adásával segítse elő a kutatási programom megvalósulását. Köszönöm az együttműködését!

I.(a város neve).....Megyei Jogú Város 2014. évi költségvetésének kulturális kiadásai

	Támogatott terület	Összeg (ezer Ft)	Százalékban (%) (A költségvetési főösszeghez viszonyítva)
1.	Közművelődés		
1.1.	Művelődési központok, művelődési házak		
1.2.	Könyvtárak		
1.3.	Múzeumok		
1.4.	Városi rendezvények, fesztiválok		
2.	Művészeti tevékenység		
2.1.	Színházak		
2.2.	Zene- és táncművészet		
3.	Sport és szabadidő		
3.1.	Sportlétesítmények		
3.2.	Sportszervezetek		
4.	Nemzeti parkok, állatkertek		
5.	Egyéb kulturális kiadások		

II. A Megyei Jogú Városban milyen formában működik a kulturális feladatellátás

(Egy működési területnél több opciót is be lehet karikázni. Egyéb alatt értendő: alapítványok, egyesületek, stb.)

Működési terület	Opciók			
Művelődési központok, művelődési házak	1. Intézményként	2. Önkormányzati gazdasági társaságként	3. Magán gazdasági társaságként	4. Egyéb
Könyvtárak	1. Intézményként	2. Önkormányzati gazdasági társaságként	3. Magán gazdasági társaságként	4. Egyéb
Múzeumok	1. Intézményként	2. Önkormányzati gazdasági társaságként	3. Magán gazdasági társaságként	4. Egyéb
Színházak	1. Intézményként	2. Önkormányzati gazdasági társaságként	3. Magán gazdasági társaságként	4. Egyéb
Zene- és táncművészet	1. Intézményként	2. Önkormányzati gazdasági társaságként	3. Magán gazdasági társaságként	4. Egyéb
Sportlétesítmények	1. Intézményként	2. Önkormányzati gazdasági társaságként	3. Magán gazdasági társaságként	4. Egyéb
Nemzeti parkok, állatkertek	1. Intézményként	2. Önkormányzati gazdasági társaságként	3. Magán gazdasági társaságként	4. Egyéb

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével elősegítette kutatási programom megvalósítását.

Kérem, hogy a kitöltött kérdőívet 2014. április 25-ig az alábbi email címre szíveskedjen visszaküldeni:

.....
főiskolai hallgató

III/2. A kutatási eredmények elemzése

A harmadik fejezet második alrészében a kérdőíves kutatásom eredményeit kívánom közölni, valamint a kapott adatokat elemezni is fogom.

Ahogy már korábban írtam, az egyes Megyei Jogú Városoktól visszakapott kérdőíveket és azok eredményeit nem kívánom egyesével bemutatni; ennek oka az elegendő hely hiánya, továbbá, hogy nem ilyen irányba szerettem volna elvinni a dolgozatomat, hanem kifejezetten a salgótarjáni eredményeket kívánom összevetni az összes Megyei Jogú Város átlageredményével. Más szóval tehát azt szerettem volna megtudni, hogyan viszonyul a salgótarjáni kultúrafinanszírozás (és a 2014. évi költségvetési főösszeg százaléakai) a Megyei Jogú Városok átlagához.

A Megyei Jogú Városokról, röviden

Megállapítható, hogy a huszonhárom Megyei Jogú Városok nagymértékben eltér egymástól; más-más helyzetből indult, más-más fejlődésen és változásokon ment keresztül. Közös bennük, hogy magyarországi városok - amelyek saját hatáskörükként ellátják a megyei feladat- és hatásköröket. A megyei jogú városok tehát különleges státuszt viselnek Magyarországon. A helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény alapján megyei jogú várossá nyilvánítását kérhette minden olyan város, amelynek lakossága meghaladta az 50000 főt. Minden ilyen település élt is ezzel a lehetőséggel és meg is kapták a címet (1990. évi LXV. törvény). Ezen törvényt 1994-ben módosították, ettől fogva lélekszámától függetlenül automatikusan megyei jogú város vált minden megyeszékhely. (Ekkor kapta meg e címet egyébként Salgótarján is.) Ezt követően 2006-ban történt újabb változás; ekkor vált Érd megyei jogú várossá.

Ekkor alakult ki Magyarországon a huszonhárom megyei jogú város: minden megyeszékhely (Budapestet kivéve) és öt további város. A teljesség igényével a listájuk, betűrendben:

- | | |
|---------------|--------------------|
| • Békéscsaba | • Győr |
| • Debrecen | • Hódmezővásárhely |
| • Dunaújváros | • Kaposvár |
| • Eger | • Kecskemét |
| • Érd | • Miskolc |

- Nagykanizsa
- Nyíregyháza
- Pécs
- Salgótarján
- Sopron
- Szeged
- Szekszárd
- Székesfehérvár
- Szolnok
- Szombathely
- Tatabánya
- Veszprém
- Zalaegerszeg

A Megyei Jogú Városok közt nagy különbségek vannak, akár csak a népességet, akár a gazdasági teljesítményt nézve. Éppen ezen „probléma” kiküszöböléséért kértem a kérdőív kitöltőit, hogy ne csak a 2014. évi költségvetésből a kulturális- és művészeti feladatokra, valamint sporttevékenységre, nemzeti parkokra, állatkertekre, valamint egyéb kulturális kiadásra fordított összeget írják be a táblázatba, hanem a költségvetési főösszeghez viszonyított százalékokat is. Úgy vélem, ezzel nagy százalékban ki lehet szűrni az egyes települések közötti kisebb-nagyobb különbségeket, eltéréseket.

A számítási módszeremről, röviden

A számításaimat a Megyei Jogú Városok öt fő támogatott területét külön-külön vizsgáltam. A statisztikákban gyakran használt számtani középértéket használtam (számoltam), ami nem más, mint az adatok összegének és az adatok számának hányadosa. Némileg másképp megfogalmazva ez alatt az „n” darab szám átlagát, azaz a számok összegének „n”-ed részét értjük. A számtani közepet „A” betűvel jelölve:

$$A(a_1; \dots; a_n) = \frac{a_1 + \dots + a_n}{n}$$

A kiindulási értékeket összeadjuk, majd az (így kapott) összeget elosztjuk az összeadott számok darabszámával.

E számításnak előnye, hogy „*a nála nagyobb adatoktól való eltéréseinek összege ugyanannyi, mint a nála kisebb adatoktól való eltéréseinek összege.*” (Kosztolányi „et al” [2010], 139. oldal)

Ezen számításnak természetesen van hátránya is, hiszen az átlagot egy-egy kiugró adat el is torzíthatja.

Mielőtt kitérnék a számításaimra, meg kell jegyeznem, hogy leginkább a hely szűkös volta (és a fent is említett egyes települések közti nagy differencia) miatt dolgozatomban a kitöltött és visszakapott 23 darab kérdőívnek kizárólag a százalékos értékeket nézem. Vagyis nem kifejezetten az egyes támogatott területekre (közművelődés, művészeti tevékenység, sport és szabadidő, nemzeti parkok és állatkertek, egyéb kulturális kiadások) fordított összeget, hanem ezen összeg költségvetési főösszeghez viszonyított arányát (százalékban) tekintettem alapnak, és ezt a százalékos számot használtam számításaimban.

III/2/A. Közművelődés

Az öt közül az első fő támogatott terület a **közművelődés**, ide tartoznak a művelődési központokra és művelődési házakra, a könyvtárakra, a múzeumokra, valamint a városi rendezvényekre és fesztiválokra fordított pénzösszegek.

„A közművelődés a kulturális szféra azon ágazata, ezen belül intézményrendszere, amely az aktív közösségi művelődést és a kulturális javak, szolgáltatások közvetítését végzi. Állami, önkormányzati és más forrásokból, általános és specifikus jogszabályok alapján működik.

A közművelődés fogalma alatt a köz (a nép, a polgárok életkori vagy más, pl. érdek- és érdeklődési csoportjainak) olyan művelődéséről van szó, amely közösségi jelenlétet, aktivitást feltételez és meghatározható szervezetekhez, intézményekhez, fizikai terekhez is köthető. A tér lehet földrajzi (főtér, sétáló utca) vagy épület: „tető az együttlét fölött”. Ez utóbbiak közül a statisztikailag is mérhető művelődési otthon típusú intézmény, nyilvános könyvtár, múzeum, kiállítóhely és persze a sok stb., például a kávéház... képzelhető ide. A szervezet lehet épület nélküli vagy épülettel is bíró olyan jogi személy, amely a fenti típusú tevékenységet szervezi, szolgálja és szolgáltatja. Az intézmény lehet szokás, folyamat, mozgalom vagy szervezetben és épületben is megjelenő jogi személy (pl. önkormányzati művelődési otthon, könyvtár).”
(Nemzeti Erőforrás Minisztérium - Közművelődési Főosztály: Közművelődési Fogalomtár, [2008 – 2012. 02. 5.], 15-17. oldal)

A fent írt képletet használva összeadtam a települések egyes százalékos adatait a közművelődés területéről. Megállapítható, hogy a Megyei Jogú Városok (Salgótarján értékét nem számítva) a 2014. évi költségvetésük **átlagosan 5,83%-**át költik közművelődésre.

III/2/B. Művészeti tevékenység

Az öt közül a második fő támogatott terület a **művészeti tevékenységek** köre, ide tartoznak a színházakra, valamint a zene- és táncművészetre költött pénzek.

A művészet, valamint a művészeti tevékenység rövid definiálása jóval nehezebb, mint a közművelődésé volt. Tágabb értelemben véve művészet alatt minden alkotó célú emberi tevékenységet értünk. Összességében tehát szinte lehetetlen meghatározni, hogy mi számít művészetnek. Elmondható, hogy a művészet kortalan, és célja minden esetben az önkifejezés, mely hatásaként (eredményeként) katartikus élményt is nyújt. Mondhatom, hogy szerencsémre nem is feladatomban értelmezni, definiálni a művészetet. Annyival azonban még kiegészíteném e részt, hogy én dolgozatomban (és kutatásomban) művészet alatt a hagyományos művészeti formákat értettem, úgymint színművészet, zeneművészet és táncművészet.

A korábban írt képletet használva összeadtam a települések egyes százalékos adatait a művészeti tevékenységek területéről. Megállapítható, hogy a Megyei Jogú Városok (Salgótarján értékét nem számítva) a 2014. évi költségvetésük **átlagosan 3,86%-**át költik művészeti tevékenységek ellátására.

III/2/C. Sport és szabadidő

Az öt közül a harmadik fő támogatott terület a **sport és szabadidő**, ide tartoznak a sportlétesítményekre és sportszervezetekre fordított pénzösszegek.

A sport egy meghatározott célú mindennapos tevékenység, melynek célja a testedzés, versenyzés, a szórakozás, eredmény elérése, a képességek fejlesztése vagy ezeknek kombinációja. A sportot és a szabadidőt számos szempont szerint lehet osztályozni, én a dolgozatomban nem csak az úgynevezett amatőr sportot, hanem a profit is értem e

témakörben. Vagyis ide tartozik a - legyen szó akár amatőr, akár profi - sportegyesületek, sportcsapatok támogatása mellett a sportlétesítmények mindennemű költsége is.

A korábban írt képletet használva összeadtam a települések egyes százalékos adatait a sport és szabadidő területéről. Megállapítható, hogy a Megyei Jogú Városok (Salgótarján értékét nem számítva) a 2014. évi költségvetésük **átlagosan 3,06%-át** költik sport és szabadidős tevékenységek teljesítésére.

III/2/D. Nemzeti parkok, állatkertek

Az öt közül a negyedik fő támogatott terület a **nemzeti parkok, állatkertek**, ide tartoznak az ezekre fordított teljes pénzösszeg.

A nemzeti park alatt olyan területet értek, amelynek ökológiai egységessége megőrzendő a jelen és a jövő generációi számára; amely megvédendő mindenfajta mezőgazdasági és ipari hasznosítástól; és amelyen lehetőség nyílik nemcsak tudományos, hanem oktatási és szabadidős tevékenységek végzésére is. (Ezt a gondolatot a Wikipédiáról vettem - http://hu.wikipedia.org/wiki/Nemzeti_park.)

Az állatkert pedig egy olyan intézmény, amely egy előre kialakított helyen tart állatokat, és mutatja be azokat a közönségnek.

Jelen esetben én a nemzeti parkokra és állatkertekre fordított mindennemű anyagi ráfordítást vizsgáltam.

A fentebb írt képletet használva összeadtam a települések egyes százalékos adatait a nemzeti parkok, állatkertek területéről. Megállapítható, hogy a Megyei Jogú Városok (Salgótarján értékét nem számítva) a 2014. évi költségvetésük **átlagosan 0,08%-át** költik e tevékenységek ellátására, támogatására.

III/2/E. Egyéb kulturális kiadások

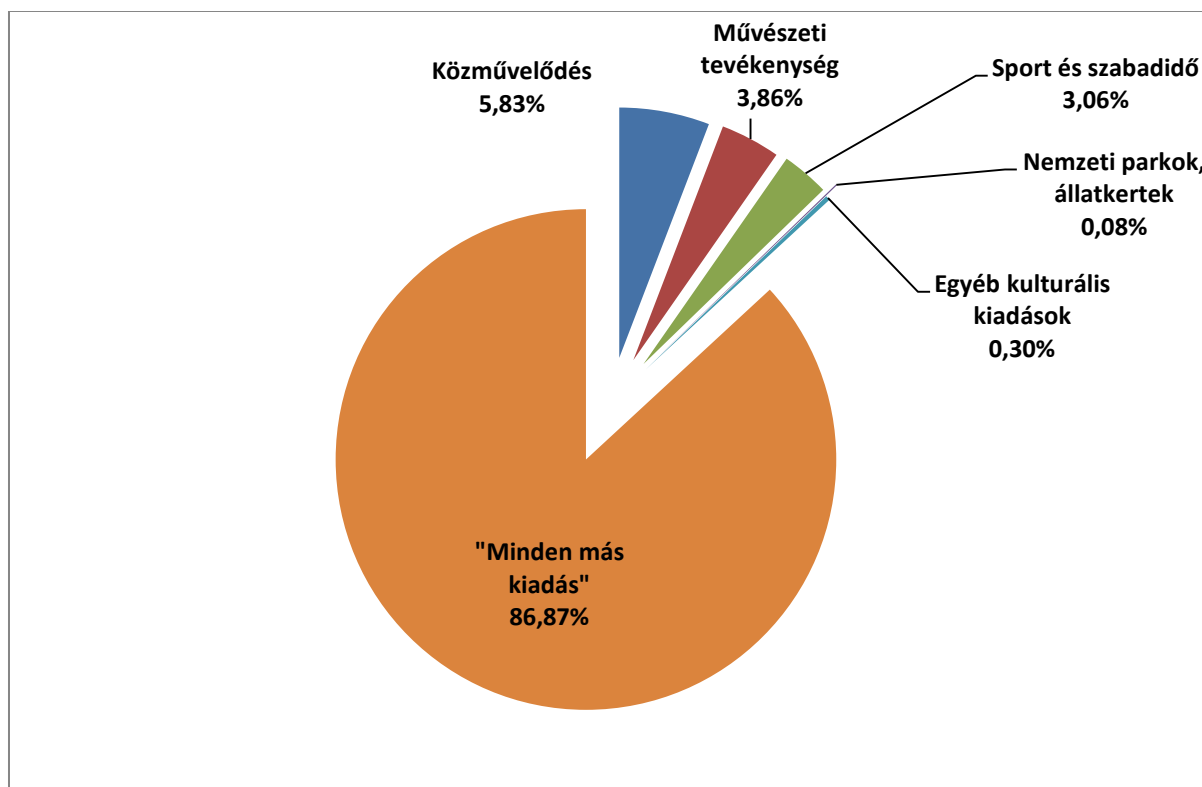
Az öt közül az ötödik fő támogatott terület az „egyéb kulturális kiadások” nevet viseli.

Ide értendő minden olyan anyagi ráfordítás, amely ugyan kulturális területet támogatja (és kulturális területre vonatkozik), de nem sorolható be a korábbi négy pont (közművelődés, művészeti tevékenység, sport és szabadidő, nemzeti parkok és állatkertek) egyikébe sem.

A fent írt képletet használva összeadtam a települések egyes százalékos adatait az egyéb kulturális kiadások területéről. Megállapítható, hogy a Megyei Jogú Városok (Salgótarján értékét nem számítva) a 2014. évi költségvetésük **átlagosan 0,30%-át** költik úgymond egyéb kulturális tevékenységre.

Összegezve a harmadik fejezet második alpontját, e kördiagramon látható, hogy átlagosan a Megyei Jogú Városok (Salgótarjánt leszámítva) a 2014. évi költségvetésük hány százalékát fordították az egyes tevékenységekre.

2. táblázat: A Megyei Jogú Városok (kivéve Salgótarján) 2014. évi költségvetésének kiadásai



Forrás: Saját szerkesztés

III/3. Megállapításaim és „a salgótarjáni modell”

Megvizsgáltam az előző alfejezet (III/2/A. - III/2/E.) alpontjait, Salgótarjánra vetítve.

Itt már nem kívánom részletezni, hogy mit értek az egyes alpontok alatt; értelmezésem megegyezik az előző alfejezetben lévő gondolatokkal.

III/3/A. Közművelődés

Az öt közül az első fő támogatott terület a **közművelődés**, melyre Salgótarján a 2014. évi költségvetésének **5,50%**-át költi közművelődésre.

III/3/B. Művészeti tevékenység

Az öt közül a második fő támogatott terület a **művészeti tevékenységek** köre, mely feladatok ellátására Salgótarján a 2014. évi költségvetésének **0,03%**-át költi.

III/3/C. Sport és szabadidő

Az öt közül a harmadik fő támogatott terület a **sport és szabadidő**. Minden erre fordított összeg Salgótarján 2014. évi költségvetésének **1,30%**-át teszi ki.

III/3/D. Nemzeti parkok, állatkertek

Az öt közül a negyedik fő támogatott terület a **nemzeti parkok, állatkertek**, a salgótarjáni 2014. évi költségvetés **0,00%**-át az ide tartozó tevékenységekre fordította.

Ez a szám azért 0,00%, mivel az önkormányzat nem költ külön ilyen tevékenységre.

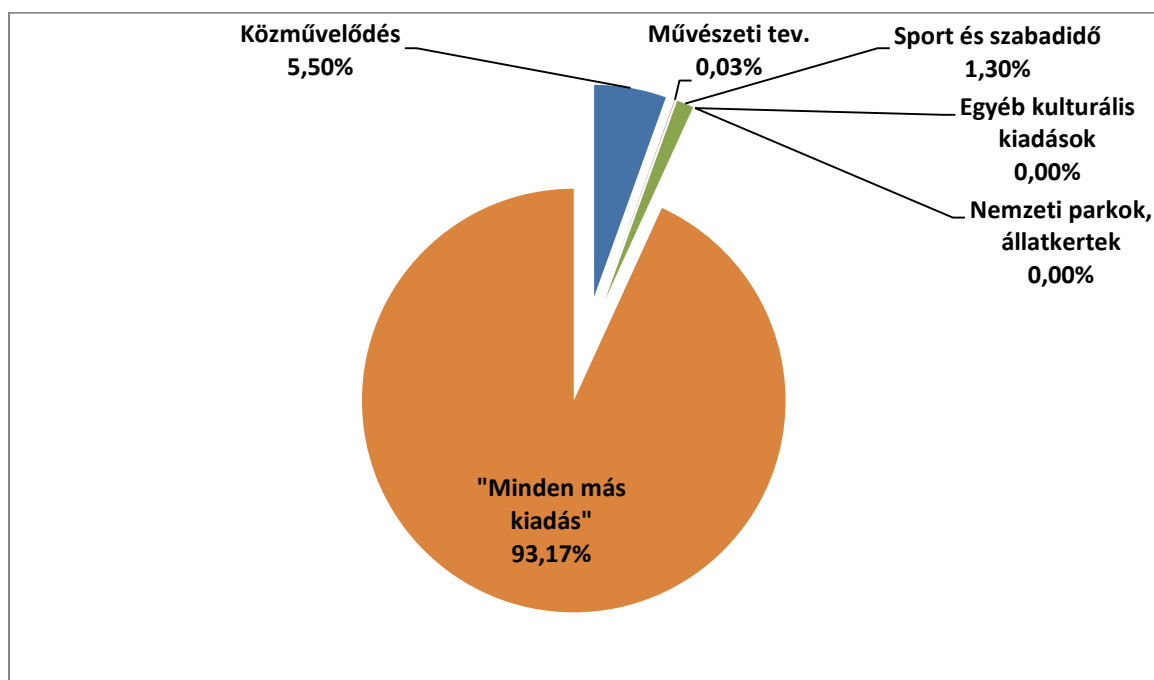
III/3/E. Egyéb kulturális kiadások

Az öt közül az ötödik fő támogatott terület az **„egyéb kulturális kiadások”** nevet viseli, melyre Salgótarján 2014-ben a költségvetésének **0,00%**-át fordította.

Ez a szám azért 0,00%, mivel az önkormányzat nem költ külön ilyen tevékenységre.

Összegezve a harmadik fejezet harmadik alpontját, e kördiagramon látható, hogy Salgótarján a 2014. évi költségvetésének mekkora százalékát fordították az egyes tevékenységekre.

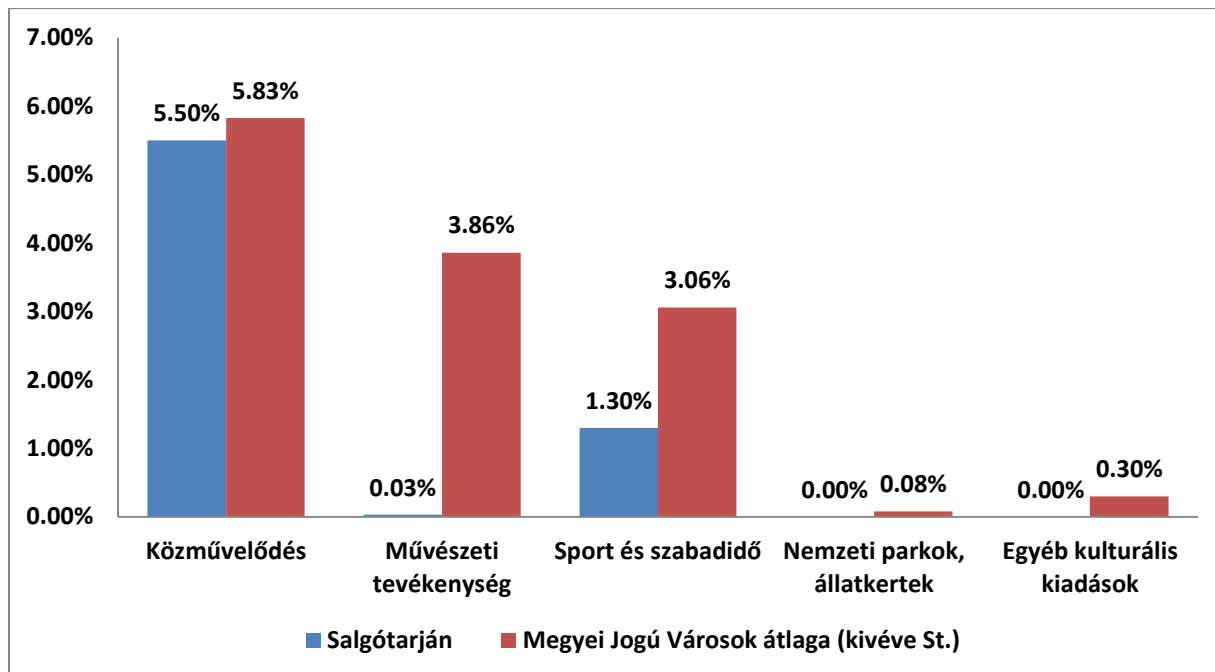
3. táblázat: Salgótarján 2014. évi költségvetésének kiadásai



Forrás: Saját szerkesztés

A 2. és 3. táblázatot összevetve az alábbi eredményt kapjuk:

4. táblázat: Salgótarján, valamint a Megyei Jogú Városok (kivéve St.) 2014. évi költségvetéseinek átlaga, az öt támogatott területre fordított anyagi ráfordítás szerint



Forrás: Saját szerkesztés

Mi van a számok mögött? Miért jó a salgótarjáni példa?

Avagy „a salgótarjáni modell” részletei

Salgótarján Megyei Jogú Város Közgyűlése a 99/2009. (V. 26.) Öh. számú határozatával fogadta el Salgótarján Megyei Jogú Város Kulturális Konceptióját, illetve a Kulturális koncepcióban megfogalmazottak megvalósítása érdekében a rövidtávú feladatokat határozó cselekvési tervet.

A cselekvési terv feladatul adta:

- Meg kell vizsgálni a város kulturális intézményhálózatának más gazdálkodási és szervezeti formában történő működési lehetőségeit és ki kell dolgozni, meg kell határozni a változások módját, formáját és határidejét.
- A város közművelődési intézménye, a József Attila Művelődési és Konferencia Központ (JAMKK) feladatrendszerének, funkciójának, gazdálkodási formájának, szervezetének, további működésének áttekintését, különös tekintettel a

rendezvényszervezésre, egy esetlegesen létrehozandó városi rendezvényiroda működtetésére. A városi rendezvényiroda a városi ún. nagy rendezvények, a piaci, üzleti alapú nagy rendezvények és további városi rendezvények koordinálását, előkészítését, lebonyolítását végezze, azok PR és marketing feladatait is ellátva, valamint szponzorok bevonásával a különböző pályázatokon való részvétellel segítse mind az önkormányzati intézményeket, mind a civil szféra azon szereplőit, amelyek városi hatókörű rendezvényeket szerveznek.

- Az Apolló Mozi gazdaságos fenntartásának és helyiségei jobb kihasználásának, valamint a város ifjúsága szórakozási, szabadidős igényei kielégítésének bővítése érdekében az Apolló Mozit egy többfunkciós, városi, alternatív, kulturális és ifjúsági szórakoztató centrummá kell átalakítani. Így megmaradhat a mozi szolgáltatás, sőt kibővíülhet ART Mozival. A mozi termék mellett helyet kaphat benne pl. drámapedagógiai műhely, zenekari próbaterem, és az ifjúsági iroda (SITI) is ebben az épületben működhetne tovább.
- A városi kommunikációs és marketing-stratégia részeként el kell készíteni a városi kulturális rendezvények, események propaganda-, reklám- és marketing tervét.
- A Tarjáni Műsor elnevezésű műsorfüzet mellett - mely a JAMKK kiadványa - a kulturális, művészeti események kínálatát újabb eszközök és formák felhasználásával szélesebb közönségréteghez kell eljuttatni.
- Évente készüljön Városi Rendezvénynaptár. Ennek elkészítése a JAMKK és a városi rendezvényiroda feladata. A városi szintű koordinációhoz, a rendezvények előkészítéséhez elengedhetetlenül szükséges ennek a kiadványnak az elkészítése, melyet elektronikus formában hozzáférhetővé kell tenni.

Az önkormányzat célja az átszervezéssel

Mindezen feladatokat szem előtt tartva kezdődött meg az intézmény megszüntetésével és az új gazdasági társaság létrehozásával kapcsolatos előkészítő munka.

A JAMKK megszüntetésével, illetve a közművelődési, marketing és rendezvényszervezői feladatokat ellátó nonprofit gazdasági társaság létrehozásával az önkormányzat célja volt:

- a városi kulturális és rendezvényszervezői szolgáltatások összehangolása,
- városi szintű koordináció erősítése a nem városi önkormányzati fenntartású, közművelődési feladatokat is ellátó intézményekkel,

- a közművelődési feladatellátás koncentrálása,
- az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok marketing feladatainak koordinálása, adott esetben ellátása,
- az önkormányzat, az önkormányzati intézmények és az önkormányzati gazdasági társaságok pályázataihoz kapcsolódó kommunikációs feladatok szervezése, megvalósítása,
- ezek által a feladatellátás hatékonyságának és színvonalának növelése,
- a vállalkozói tevékenység bővítése révén a költséghatékonyabb működés megvalósítása,
- költséghatékonyabb működés,
- az önkormányzat számára olcsóbb kötelező feladatellátás,
- lehetőség nem kötelező feladatok ellátására,
- a vállalkozási jellegű bevételek növelésével a szolgáltatások színvonalának növelése.

A megalakuláskor a nonprofit gazdasági társaság feladatát képezte tehát a JAMKK által eddig ellátott feladatok, a Salgó Vagyon Kft. által biztosított mozi-szolgáltatás, marketing-tevékenység és rendezvényszervezés átvétele, valamint a családi ünnepek (polgári esküvői szertartások, névadók, állampolgári eskük) szervezése, a városi rendezvénynaptár elkészítése, az önkormányzati cégek marketing és kommunikációs feladatainak ellátása, a városi kulturális rendezvények, események reklám-és marketing tervének előkészítése.

Ezen új típusú feladatellátás következtében a nonprofit gazdasági társaság a JAMKK eddigi feladatainál sokrétűbb tevékenységet lát el. A nonprofit gazdasági társaság feladata azonban továbbra is a társadalom közös szükségleteinek kielégítését szolgáló tevékenység végzése.

A gazdasági társaság létrehozása, újabb feladatbővülés

Salgótarján Megyei Jogú Város Önkormányzata a települési önkormányzatok számára megfogalmazott közművelődési feladatok ellátását 2011. július 1-jétől tehát a 100%-os önkormányzati tulajdonú, elsődlegesen közművelődési tevékenységi körrel rendelkező Salgótarjáni Közművelődési Nonprofit Kft.-vel láttatja el. A Salgótarjáni Közművelődési Nonprofit Kft. megalakulását követően az Apolló Mozi, a József Attila Művelődési és Konferencia Központ, valamint a Salgótarjáni Ifjúsági Információs és Tanácsadó Iroda tevékenységet fogta össze.

2012. január 1-jétől a gazdasági társaság működteti a Bátki József Közösségi Házat, 2012.

május 15-től pedig a Bányászati Kiállítóhelyet.

Az önkormányzati tulajdonú nonprofit gazdasági társaságok egyesítése

2012. július 1-jével a Létesítmény és Sport Nonprofit Kft., valamint a Salgótarjáni Városi Televízió Nonprofit Kft. beolvadt a Salgótarjáni Közművelődési Nonprofit Kft-be.

Az önkormányzat a nonprofit gazdasági társaságok egyesítésével **további gazdasági előnyöket kívánt elérni**. Az egyesüléssel ugyanis:

- Lehetőség nyílt a gazdasági társaságok egyes tevékenységeinek összehangolására, koordinálására.
- Megvalósult az eddig egymás mellett működő emberi erőforrások összehangolása.
- A gazdasági és emberi erőforrások összehangolása a közfeladatok, a közhasznú feladatok, szolgáltatások színvonalának emelését segítette elő.
- A nonprofit gazdasági társaságok üzletszerű gazdasági tevékenységeinek összehangolásával, illetve bővítésével, új vállalkozói tevékenységek megjelenésével, piaci műveletekkel, beszállítói hálózat működtetésével a gazdasági társaság a működéséhez stabil pénzügyi kereteket tudott biztosítani. Az újszerű működéséből fakadóan el tudja érni a bevételek maximalizálását és a megtakarítások növelését, az önfenntartás és önfejlesztés elvének érvényesülését.
- Költséghatékonyabb működés valósult meg: közös könyvelés és bérszámfejtés, közös marketing- és reklámtevékenység, de megvalósult az egymással szoros kapcsolatban nem lévő, elszigetelt, speciális feladatokat ellátó rendszerek összehangolása, ahol lehetséges, ott integrált rendszer létrehozása. A rendszer létrehozása feltételezi a közös adatbázist, a pénzügyi-számviteli, munkaügyi, tervezési, beszerzési folyamatok azonosságából fakadó előnyöket, egységesek lettek a fogalom-meghatározások, a tervezési és beszámolási folyamatokban növekedett a gazdasági társaság átláthatósága.
- Tőkeerős gazdasági társaság jött létre, ezzel erősebb piaci szereplővé vált. A gazdasági társaság pozíciójánál fogva, új alapokra helyezte a banki kapcsolatokat, sőt nagyobb lehetőség nyílik a kedvezőbb pénzügyi fellépésre, kedvezőbb beszerzési pozíciók érhetők el a méretnagyság és a megrendelések állományának növekedése miatt, de

ugyanaz vonatkozik a különböző szolgáltatások megrendelésére is.

- Egy gazdasági társaságon belül lehet finanszírozni a különböző tevékenységek esetleges forrásigényét, veszteségét.
- Az új szervezeti struktúra biztosítja a gyors döntéshozatalt a stratégia, az irányítás és a végrehajtás szintjén, világos hierarchikus viszonyok megteremtésével, a párhuzamosságok kiszűrésével, feladat, hatáskörök és jogkörök egyértelmű meghatározásával.
- Hatékonyabb pályázati tevékenység, sikeresebb pályázatok.
- Szervezeti struktúrája finomhangolása modern információs, döntéshozó és kontrolling rendszerek működését, az átláthatóságot biztosítja.
- Az egyesülés csökkentette a kötelezően előírt, irányító, ellenőrző testületek, személyek számát (FEB, könyvvizsgálók).
- Az egyesüléssel a Salgótarjáni Közművelődési Nonprofit Kft. 500.000 Ft-os törzstőkéje 36.500.000 Ft-ra nőtt, mely által a gazdasági társaság pozíciói jelentősen erősödtek.

A Zenthe Ferenc Színház működtetése, új fő tevékenység

Az önkormányzat 2013. március 1-től a SKN Kft. szervezeti keretein belül biztosítja a Zenthe Ferenc Színház számára az intézményi, személyi háttérrel és az infrastruktúrát. Ennek érdekében a társaság fő tevékenysége az előadó-művészet lett.

A társaság tevékenysége

A társaság tevékenysége során elsősorban olyan közfeladatot lát el, amelyről a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény alapján az alapító önkormányzatnak kötelező feladatként gondoskodnia kell, mint közösségi tér biztosítása, közművelődési, tudományos, művészeti tevékenység, sport támogatása, valamint a gyermek és ifjúsági feladatokról való gondoskodás.

A társaság tevékenységi körei

Előadó-művészet (fő tevékenység)

Előadó-művészetet kiegészítő
tevékenység

Filmvetítés

Konferencia, kereskedelmi
bemutató szervezése

Kulturális képzés
 Múzeumi tevékenység
 Művészeti létesítmények
 működtetése
 M.n.s. egyéb szórakoztatás,
 szabadidős tevékenység
 Sportlétesítmény működtetése
 Sport, szabadidős képzés
 Egyéb sporttevékenység
 Egyéb humán-egészségügyi ellátás
 Saját tulajdonú, bérlet ingatlan
 bérbeadása, üzemeltetése

Gyermekek napközbeni ellátása
 Üdülési, egyéb átmeneti
 szálláshely-szolgáltatás
 Egyéb szálláshely-szolgáltatás
 Egyéb vendéglátás (diákétkeztetés)
 Film, video, televízióműsor-gyártás
 Film-, videogyártás, televíziós
 műsorfelvétel utómunkálatai
 Film-, videó- és televízióprogram
 terjesztése
 Televízió műsor összeállítása,
 szolgáltatása

Egyéb tevékenységi körök

PR, kommunikáció
 Reklámügynöki tevékenység
 M.n.s. egyéb információs
 szolgáltatás
 M.n.s. egyéb szakmai, tudományos,
 műszaki tevékenység
 M.n.s. egyéb oktatás
 Egyéb foglalkozás
 Fizikai közérzetet javító
 szolgáltatás
 Sport, szabadidős képzés
 Műholdas távközlés
 Vezeték nélküli távközlés
 Vezetékes távközlés
 Egyéb távközlés

Rádióműsor-szolgáltatás
 Egyéb sokszorisítás
 Egyéb gép, tárgyi eszköz
 kölcsönzése
 Egyéb vendéglátás
 Építményüzemeltetés
 Ingatlankezelés
 Folyóirat, időszaki kiadvány
 kiadása
 Napilapkiadás
 Éttermi, mozgó vendéglátás
 Hangfelvétel készítése, kiadása
 Könyv-kiskereskedelem
 M.n.s. egyéb kiegészítő üzleti
 szolgáltatás

A gazdasági társaság székhelye:

3100 Salgótarján, Fő tér 5. (itt működik a József Attila Művelődési és Konferencia
 Központ [JAMKK], Városi Televízió, Zenthe Ferenc Színház)

A gazdasági társaság telephelyei:

Salgótarján, Bartók B. út 10. (Irodaház)
Salgótarján, Camping út (Strandfürdő, Extrémsport pálya)
Salgótarján, Erzsébet tér 4. (Apolló Mozi)
Salgótarján, Forgách-telep (Forgách úti Sporttelep)
Salgótarján, Kassai sor 54. (Városi Sportcsarnok)
Salgótarján, Klapka György út 4. (Ifjúsági Iroda - SITI)
Salgótarján, Losonci út (Városi Sportcentrum)
Salgótarján, Pécskő út 13. (Városi Tanuszoda)
Salgótarján, Tó-strand (Tarjáni Gyermektábor)
Salgótarján, Zagyva út 3. (Bátki József Községi Ház)
Salgótarján, Zagyvarakodó (Lőtér)
Salgótarján, Zemlinszky út 1. (Bányászati Kiállítóhely)

Az átalakulás utolsó lépése: új szemléletű szervezetfejlesztés

A folyamatos bővülés következtében a változásokat lekövető, létesítményműködtetésre épülő működési modell, vezetői struktúra, valamint szervezeti és működési szabályzat jött létre. 2014-re a létesítményüzemeltető szemlélet helyett egy feladatközpontú működés, tevékenységcsoportokra fókuszáló szervezeti működési modell és új vezetői struktúra kialakítása vált szükségessé.

A szervezetfejlesztés az egyes intézmények tevékenységét, az egyes területeken önállóan működő modulok dinamikus összekapcsolását kívánta megvalósítani. **Ezzel befejeződött az eddig külön-külön működő, egy-egy részfunkciót megvalósító, egymással szoros kapcsolatban nem lévő, elszigetelt, speciális feladatokat ellátó rendszerek összehangolása.**

Ennek eredményeként a számviteli, pénzügyi, bér- és munkaügyi, ügyviteli, adminisztrációs és anyaggazdálkodási, reklám és marketing tevékenység mellett a gazdasági társaság valamennyi tevékenysége, feladatellátása esetében megvalósul az integráció. A szervezetfejlesztéssel, a feladatközpontú átszervezéssel az alábbi tevékenységi területek működnek a jövőben:

- gazdasági és pénzügyi,
- ifjúsági,
- média és marketing,

- rendezvényszervező,
- sportcélú,
- színházi,
- turisztikai.

A szervezetfejlesztés magával hozta a vezetési struktúra átalakítását is. A feladatközpontú működéssel a döntési szintek átrendeződtek, a **központi döntések előkészítése és megvalósítása a középvezetői szintre került**. A középvezetők a feladatellátás alapján létrejövő tevékenységi területeket vezetik.

A területek tevékenységének összehangolása, azok gazdasági eredményességének hatékony kezelése új feladatkörű vezető helyettest igényel. Az új szervezeti és működési szabályzat ennek megfelelően az eddigi két fő vezető helyettes helyett egy fő vezető helyettestel számol. Az új, feladatközpontú működés következtében **megszűntek a szakmai igazgatóhelyettesi státuszok, helyettük egy általános helyettesi jogköröket is gyakorló gazdasági igazgató munkakör** jött létre.

Az alábbi táblázat is mutatja, hogy az átszervezés nem csak működés és a költség szerkezet átalakításával járt, hanem jelentős vendég- és látogatószám növekedést eredményezett.

5. táblázat: Összehasonlítás a vendég-/látogatószám alakulásáról:

<i>Intézmény/tevékenység (2012 db/2013 db)</i>	<i>2012. év</i>	<i>2013. év</i>
Apolló Mozi	20.676 fő	26.006 fő
Bányászati Kiállítóhely	9.971 fő	13.672 fő
Bátki József Községi Ház	3.750 fő	4.163 fő
József Attila Művelődési és Konferencia Központ		
Színházi előadások száma (37/53, ebből Zenthe 7/18)	17.200 fő	23.160 fő
Hangversenyek száma (16/17)	8.000 fő	8.400 fő
Táncos rendezvények (11/9)	7.200 fő	6.000 fő
Egyéb műsoros rendezvények száma (22/28)	8.900 fő	11.327 fő
Kiállítások száma (45/47)	8.000 fő	9.440 fő
Fesztiválok száma (5/6)	9.500 fő	10.132 fő

Városi ünnepélyek száma (20/23)	7.000 fő	8.500 fő
Terembérletes rendezvények száma (26/29)	12.500 fő	13.900 fő
Irodalmi Kávéház (10/10)	600 fő	750 fő
SITI ingyenes szolgáltatást igénybe vevők	18.405 fő	12.232 fő
Sportlétesítményekben fizetővendég	43.191 fő	46.880 fő
2012-ben összesen: 174.893 fő, naponta 479 fő		
2013-ban összesen: 194.562 fő, naponta 533 fő		
Tarjáni Gyermektáborban vendégéjszakák száma	5.460 db	7.663 db
Klubok, körök, szakkörök száma 27/22, foglalkozásaik száma 858/704		

Forrás: Saját szerkesztés

„A salgótarjáni modell” legjelentősebb eredménye: az intézményi működésre jellemző közel 100%-os önkormányzati támogatás aránya az üzleti terv főösszegéhez viszonyítva 2011-ben 72, 2012-ben 60, 2013-ban szintén 60 % volt. 2014-ben ez arány 52 %-ra csökkent.

IV. Összefoglalás

V. Szakirodalmi jegyzék:

- ANDORKA PÉTER (2006): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest, .p.
- BAUER – SZABÓ (2011): Arctalan (?) Nemzedék: Ifjúság 2000-2010. Budapest, NCSSZI
- BÍRÓ ENDRE (2011): Szótár a joghoz. Jogismeret Alapítvány, Budapest, 76.p.
- Charlotte Bühler (1922): Das Seelenleben des Jugendlichen. Jena (Az ifjúkor lelki élete. Budapest, 1925.)
- Forgó Sándor (2011): Az új média fogalomköre és az irreguláris tanulás. - <http://forgos.ektf.hu/2011/08/16/152/>
- Juhász „et al” (1989): Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Juhász „et al” (2003): Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó, Budapest, 392.p.
- Neulinger Ágnes (2007): Társas környezet és sportfogyasztás
- TORDÁNÉ HAJABÁCS ILONA (2010): Nevelési alapismeretek, 75-77.p.
- Tőzsér Anita (2010): Kultúrafogyasztása a fiatalok körében - [http://szd.lib.uni-corvinus.hu/2869/1/Kultúrafogyasztás-_PDF\(\).PDF](http://szd.lib.uni-corvinus.hu/2869/1/Kultúrafogyasztás-_PDF().PDF)
- ZRINSZKY LÁSZLÓ (2006): A felnőttképzés tudománya. Okker Oktatási és Kiadói Rt., Budapest, 7-28.p.
- Kondor* - Kondor Zsuzsanna: A kultúra fogalmának és tartalmának változása Cicerótól Carey-ig - <http://www.phil-inst.hu/uniworld/kkk/crosscul/kondor/1.htm>
- ”1990. évi LXV. törvény” - http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=13226.19247
- Kosztolányi József - Kovács István - Pintér Klára - Urbán János - Vincze István (2010): Sokszínű Matematika, Szeged, Mozaik Kiadó
- Nemzeti Erőforrás Minisztérium - Közművelődési Főosztály (2008 – 2012. 02. 05.): Közművelődési Fogalomtár (http://www.erikanet.hu/system/adatbazis_fajl.php?fajl_id=92943&meret=5)

