

KÖNYVTÁR ÉS MŰVELŐDÉSI HÁZ GAZDÁLKODÁS RACIONALIZÁLÁSA
CSELEKVÉSI TERV
– 2025. szeptember –

Preambulum:

A Képviselő-testület (Z 120/2025. (VI.30) számú határozatában döntött a Művelődési ház és Könyvtár gazdálkodásának racionalizálására vonatkozó feladatokról.

Jelen Képviselő-testületi előterjesztés a korábbi koncepcionális javaslat bázisán, annak további részletezésén alapuló 'cselekvési terv' – et tartalmazza. (Z 120/2025; V.4)

I. GAZDÁLKODÁSI ALAPELVEK

Gazdasági program 2024 – 2030 (VI.31 fejezet):

Művelődésház és Könyvtár önkormányzati éves támogatásának a mértéke folyamatosan emelkedő. 2024 – től megugró támogatási összeg egy szigorú költséggazdálkodás keretei között nem támogatható.

A bizottságok együttműködésében új gazdálkodási,- valamint működési és programszervezési modell kidolgozására van szükség. Elfogadva, a 'kultúra pénzbe kerül', de annak mértékét a Város lehetőségeinek a figyelembe vételével, 'ésszerű határok' között kell tartanunk.

I.1 ÁLTALÁNOS ALAPELVEK

A közművelődés – és kulturális közszolgáltatás nem lehet profitorientált, a nagymarosi Könyvtár és Művelődési Ház intézmény 'cost center' –ként, költséghelyként működik. Költségfelelős az intézmény Vezetője.

A közművelődés – és kulturális közszolgáltatások szervezésével és azok közvetítésével egyenrangúvá válik a tudatosan végzett intézménygazdálkodás. (Tervezés, költséghatékony végrehajtás, kontrolling.) A költségek irányításában, a költségszerkezet arányaiban és annak mértékében paradigmaváltásra van szükség. Az elmúlt években az önkormányzati támogatás mértéke az állami normatíván felül folyamatosan növekvő értéket mutat. Ez a gyakorlat a közpénz terhére tovább nem fenttartható, és mivel a városfejlesztéstől von el forrásokat, a Városvezetés részéről nem is tolerálható.

Az intézmény működtetését egy valós gazdálkodásból következő keretek közé kell 'szorítani', mindezt úgy, hogy a jogszabályok által előírt kötelező feladatellátások között **a közművelődés és kulturális közszolgáltatás jelenlegi minősége nem sérülhet**. Az állami normatíva 100% csak és kizárólag a kötelező feladatellátásra fordítódik. A normatíva 10%-át kötelezően a könyvtári állomány bővítésére kell felhasználni.

Az önként vállalt 'többlet' szolgáltatások fedezete a valós önköltség alapon számolt szolgáltatási díjbevételek mellett a racionálisan átgondolt mértékű önkormányzati kiegészítés.

Előzőek mellett következetes törekvés pályázati források elnyerésére.

Gazdálkodó részéről az 'idő = pénz' elv következetes figyelembe vétele is szükséges a közművelődés és kulturális közszolgáltatások elérésére biztosított időtartamban. (Intézményi nyitvatartási idő, a napi programokban az átgondolt időütemezés.) Idő = költség a felhasznált energiában, a kiegészítő létszámban, és a bérköltségekben.

Intézményi gazdálkodásban új és egyben kötelező elem különösen a magas költségigényű rezszi időszakokra (fűtési időszak) az önkormányzati épületekre (elsődlegesen Csillag utca) kiterjesztett teremhasználati jogosultság, valamint a bevételekről és kiadásokról az időszakos, részletező elszámolási, ill. beszámolási kötelezettség.

Az éves intézményi gazdálkodás követésére, a szükségesnek látszó beavatkozásokra mielőbbi, még 2025. évi bevezetéssel monitoring és kontrolling rendszer működik. Az intézményi vezető SZMSZ – ben meghatározott tartalommal és időütemezésben kötelezően beszámol a Képviselő-testületnek.

Előzőhöz indokolt egy vezetői érdekeltségi rendszer működtetése a KT éves elvárásokhoz és teljesítésekhez igazodóan. (SZMSZ is tartalmazza.) Intézményvezetőt érdekelté kell tenni az ésszerű költséggazdálkodás és a közművelődési szolgáltatás jelenlegi színvonala közötti összhang megteremtésében.

I.2 LÉTSZÁMGAZDÁLKODÁS

A közszolgáltatás, ezen belül a közművelődéshez és kultúrához kapcsolódó szolgáltatások 'élőerő' munkaigénye magas. A megállapítás általános helyességét nem vitatva, gazdálkodási kérdésként nem megkerülhető a foglalkoztatott munkaerő megfelelősége (létszám, szakképzettség, munkaköri feladatok és foglalkoztatásban a leterheltség) a nagymarosi szolgáltatásokhoz kapcsolódóan.

Jogszabályok rendezik az önkormányzati kötelező feladatellátások keretén belül a közművelődési és kulturális kötelező szolgáltatásokhoz tartozó képzettségi követelményekről. Intézményvezetői szinten és a Könyvtár és Művelődési házi szakfeladatokhoz kapcsolódóan Nagymaros ennek megfelel.

A szakmai feladatellátást kiegészítő adminisztráció és gondnokolás területén viszont 'foglalkoztatásában kihasználatlan' létszám van.

Adminisztratív munkakörben foglalkoztatott 2 fő, a munka idejének meghatározó részében 'teremfelügyeleti tevékenységet' lát el, alacsony intenzitású adminisztrációs munkavégzés mellett. A 'teremfelügyeleti tevékenységek' szükségessége indokolható művészeti kiállítások esetében, de program nélküli 'üresjárat' napi időszakokra, ill. a 'sok éven keresztül' megbízható teremhasználók esetén (fúvósok, énekkarak, iskolai foglalkozások, stb.) miért is szükséges?

Racionalizálási javaslat:

1. Művelődési ház épület nyitás – zárás, belépési jogosultságok és tartózkodási idő kontrollja mágneskártyás beléptetőrendszerrel, az élőerős teremfelügyelet megszüntetésével.
2. Intézményi létszámcsökkentés, ill. egyes munkakörök integrálása a Városüzemeltetésbe.

Munkakörök	Jelenlegi létszám	Racionalizált létszám	Megjegyzés
Intézményvezető	1fő	1fő	-
Könyvtárvezető	1fő	1fő	Könyvtár nyitva tartás tv-nyi; átsegít a Művelődési ház napi feladatellátásba
Gondnok – könyvtár (8óraban)	1fő	-	Megszűnő munkakör
Művelődési ház – szaktechnikus (8óraban)	1fő	1fő	8 órásból 6 órásba, Művelődési ház és Könyvtár együttesen.
Takarító (6óraban)	1fő	-	Részmunkaidős takarítás megszűnik.
INTÉZMÉNY ÖSSZESEN	5fő	3fő	
VÁROSÜZEMELTETÉS LÉTSZÁMÁBAN ⁽¹⁾			
Takarító (8óraban)	-	1fő	Városgondnok alá rendelve, + feladata a hivatali takarítás
Gondnok – fűtő	-	1fő	Városgondnok alá rendelve, minden intézményre összevont munkakörre válik

- (1) A jelenlegi 'tört munkaidős', munkahelyileg is megosztott munkakörök (takarító, gondnok, fűtő) összevonására kerül sor napi 8 óra munkaidőben a Városüzemeltetési Iroda szervezetében, a Városgondnok napi irányítása alá helyezve. (Munkahatékonyság növelése, létszám és bérköltség csökkentése.)

I.3 HELYSÉGGAZDÁLKODÁS ÉS ENERGIAGAZDÁLKODÁS

Nem ideális helyzet, hogy az intézmény kettő épületben helyezkedik el. Ez járulékos többletköltséget generál az üzemeltetésben, nehezíti a napi munkavégzések és feladatellátások szervezését, azok irányítását.

A Művelődési ház épület-energetikailag különösen korszerűtlen, a nyújtott szolgáltatásaihoz nem rendelkezik megfelelő számban optimális méretű, és a fűtésében egyedileg szabályozható helyiségekkel.

A Művelődési házban a jogszabályi előíráshoz képest jóval hosszabb napi nyitvatartási idővel biztosítják a helyiségek használatát.

A napi hosszabb nyitvatartás mellett, különösen a délelőtti időszakban igen alacsony szinten van az épület helyiségeinek a kihasználtsága. Fűtési időszakban a következmény a használatra felfűtött épülettel a pazarló, tényleges helységhasználat nélküli energiafelhasználás.

Évszaktól függetlenül is megkérdőjelezhető az 5 napos délelőtti nyitvatartás indokoltsága. A szükségesnél hosszabb, kihasználatlan, eseménytelen nyitvatartási időtartam nem tartozik a minőségi kulturális közszolgáltatáshoz. Ellenkezőleg, a veszteségeivel a minőség és annak fenttarthatósága ellen 'dolgozik'!

Egy rugalmasabb helyiséggazdálkodással (Könyvtár, Csillag utca, Rákóczi utca épületek igénybevétele), és a napi programok átgondoltabb időbeosztásával a Művelődési Ház nyitvatartása meghatározó mértékben csökkenthető. Programok és a minőségük megtartása mellett, jelentős költségmegtakarítás!

Könyvtár: Könyvtár és Művelődési ház nyitvatartások harmonizálása. Könyvtár heti 25órás jogszabályi előírás mellett 'besegít' a Művelődési ház napi működtetésébe. Helyiséggazdálkodási szempontok szerint, kisebb helyigényű programokat átvesz. A kötelező feladatellátásban az állami normatíva 'rá eső részén' belül kell maradnia, önkormányzati költségvetésből nincs pótlólagos kiegészítése. A kapott állami normatíva felosztása Művelődési Ház és Könyvtár között költségirányító kompetenciává válik. (Gazdálkodási Vezető – Gazdasági Bizottság.)

Racionalizálási javaslat:

1. Könyvtár épület helyiségeinek nagyobb mértékű használata. Teljes kihasználtságra törekvés, különösen a fűtési időszakban!
2. Intézményvezető (egyeztetési kötelezettséggel) teremhasználati jogosultságot kap a Csillag utcai épülethez.
3. Nagy fűtési hőigényű időszakban (október 15 – március 15) korlátozni a Művelődési ház nagyterem használatát.
4. Magánrendezvények esetén ki kell fizetni a 100% rezsiköltséget.
5. Közösségi bálók az állami normatíva terhére! (Szolgáltatási tervben így költségelni.)
6. A teremfelügyeleti tevékenységet megszüntetni. Beléptetés mágneskártyás rendszerrel. Megállapodások a terem és eszközfelelősségre is kiterjednek. (-1fő)

I.4 TEREM BÉRLETI DÍJAK – BÉRLETI MEGÁLLAPODÁSOK

Az intézményi eredményességet rontó tényező, a teremhasználók közül sokan ingyenesen (barter alapon), vagy nem a tényleges rezsiköltségen számolt díjfizetéssel veszik igénybe a helyiségeket. Utóbbi különösen megkérdőjelezhető a vállalkozás vagy privát célú helyiséghasználók esetében.

A privilegizált (barter alapú) teremhasználók körét időszerű 'újra szűrni'. Képviselő-testületi (bizottsági) kompetencia. A 'barteralapú' teremhasználat helyett tényleges önköltségalapú díjfizetésre javasolt az áttérés. Egy valós gazdálkodás egyik ismérve a tényleges költségek ismerete, mind a szolgáltatást nyújtók, mind azt igénybe vevők részére, mivel a tényleges gazdálkodást kényszeríti ki, különösen, ha a rendelkezésre álló költség bekorlátozott.

A privilegizált teremhasználók az éves civil pályázati forrás terhére legyenek támogatva. Az intézményi költségek alakulásában a termék használóit is gazdálkodásra ösztönzi!

Racionalizálási javaslat:

1. Minden év december 10-re felülvizsgált, aktualizált, önköltségen alapuló teremhasználati díj. (Gazdasági Vezető)
2. 2026-tól mindenkire a tényleges önköltségalapú díjfizetés vonatkozik. (Intézményi vezető)
3. Jelenlegi ingyenes teremhasználók körét felülvizsgálni. (Humán és Gazdasági Bizottságok) 2025. december
4. Megállapodások aktualizálása 2025. december (Intézményi vezető)
5. 2026 Önkormányzati költségvetésben a 'civil keret' meghatározásában ad.3 figyelembe vétele. (Alpolgármester – gazdasági Vezető)

I.5 FELADATELLÁTÁS

A jövőben preferáltak az olyan városi rendezvények, melyek a 'minőségi turizmus' beindulását és annak fellendülését erősítik. (Több vendég éjszakát eltölteni és többet költeni Nagymaroson.) Önkormányzat a jövőben támogatja a (nem kizárólag nagymarosi) vállalkozások által szervezett és lebonyolított, minőségi városi programokat. (Az első 100% 'idegen szervezésű' program 2025. szeptember 28.-án.) Az intézmény 'kissé hátrább lép'. Intézményi szervezés (erőforrás) 100% helyett, önkormányzati támogatás. (Szponzorálás, helyszínbiztosítás.)

Saját szervezésű városi rendezvényekre 'éves rendezvény terv' készül, kiadás – és bevétel költségek kimutatásával.

Bornapok – városi ünnep: részben rendben; Csilifesztivál: 100% rendben; Kittenberger nap: jelenlegi tartalmában nem vonz érdeklődést, nem ismétélhető (cca. - 5,0mHUF!).

I.6 INTÉZMÉNYI ÉVES FELADAT ÉS KÖLTSÉGTERVEZÉS

A bázis alapú tervezési szemlélet mellett hangsúlyozottan jelenik meg a kötelező és önként vállalt feladatok részletes ismeretén alapuló költségtervezés. Bázis szemléletben az energia,- a bér,- és az intézményi működéshez közvetlenül kapcsolódó költségek terveződnek. A bázis szemléletben tervezésre kerülő költségekhez, előzetes keretek fogalmazódnak meg a tervezési folyamat indításakor. (Irányított költségtervezés, gazdasági Vezetővel együttműködésben.)

Az éves költségvetésbe kerülő tervszámok (adatszolgáltatásként a gazdasági Vezetőnek) iterációs folyamatban kerülnek véglegesítésre, a KT és bizottságai jóváhagyásával az elfogadott tervtartalmakra.

- Részletező tartalmú és programonként költségelt szolgáltatási előterv: minden év november 30 (Intézményvezető a bizottságoknak, majd a KT elé.)
- Szolgáltatási előterv és bázisadatokon éves költség előterv: minden év december 10 (gazdasági Vezető a bizottságoknak)
- Rendezvény költség előterv: minden év november 30 (Városvezetés a bizottságoknak, majd a KT)
- Szükség szerinti iterációk (bizottságok – intézményi Vezető – gazdasági Vezető); tartalom és költségfedezet jóváhagyás (KT); éves költségvetésbe bedolgozás (gazdasági Vezető).

I.7 RACIONALIZÁLÁS EREDMÉNYELVÁRÁSA

2024. költségvetési évnek a zárási adataiból célszerű kiindulni (lekönnyelt teljes év) a racionalizálás cselekvési tervének végrehajtásától várható, az önkormányzati éves költségvetési támogatás csökkentésére. **2024. év tény: 37,8mHUF → becsülhető csökkenés,** (amennyiben a cselekvési tervben javasolt gazdálkodási elvek működtek volna 2024-ben): **≈ cca. - 20,0 – 25,0mHUF**

TEVÉKENYSÉGI PROFILTISZTÍTÁSBÓL KÖLTSÉGVETÉSI FORRÁS CSÖKKENTÉSE:

Városi rendezvények közül a 'mérhető' lakossági érdeklődésre nem számot tartó Kittenberger nap (amennyiben nem sikerül az újra szervezése) törlésre kerül. **Cca. – 5,0mHUF** fedezeti forráscsökkenés.

A 'maradó' (bornap) rendezvény fedezete az intézményi költségvetésben, azzal, hogy az igazolt költségeire történik utalás az önkormányzati számláról. A várható bevétellel az önkormányzati éves

támogatásra utalandó összeg csökkentésre kerül. (A bevétel 'nem költődik el' újabb Művelődési Ház programokra, egyéb kiadásokra. **Cca. 4,0mHUF** megtakarítás keletkezik az önkormányzati oldalon.

KÖLTSÉGCSÖKKENTÉS:

- Rugalmasabb helyiség és épülethasználat; valamint a napi programok racionálisabb ütemezéséből energia megtakarítás: cca. - 30 – 35%; **cca. - 2,5mHUF**
- A kötelező feladatellátásban az állami normatíva 100% felosztása tartalmazza a közvetlenül kapcsolódó dologi kiadásokat, rezsijakat, és a feladatokhoz arányosított bérköltséget. Az általános dologi, bér és rezsiköltség tervsorokon előzőekből csökkentés; **cca. – 4,0mHUF**
- Saját szervezésű városi rendezvényekben a részvétel csökkentése: **cca. – 3,0mHUF**
- Az 5 fős létszám lecsökkentéséből, ill. a takarítói bérköltség megosztásával **cca.- 7,0mHUF**
- Karnagyok éves díja nem az intézmény, hanem a civil keret terhére; **cca. – 2,0mHUF**
- Hatékonyságjavulás (kizárólag KT elfogadott rendezvénytervek alapján a fedezet).

BEVÉTELNÖVEKEDÉS:

- Tényleges önköltségalapú teremhasználati díjnövekedés: cca. + 20%; **cca. + 0,6mHUF**
- Ingyenes teremhasználat megszüntetése: **cca. + 2,4mHUF** (A jövőben a civil szervezetek támogatása nem az ingyenes teremhasználat, hanem a költségvetési civil keret terhére elnyert pályázati forrás.)
- **BEVÉTELI OLDAL (2024)**

15,8mHUF állami normatíva;	→	15,8mHUF
37,8mHUF önkormányzat költségvetési támogatás;	→	13,0 - 14,0mHUF
6,0mHUF saját működési bevételek	→	8,0mHUF
(ebből a helységbérleti díjak cca. 3,0mHUF)		(ebből helységbérlet cca. 5,0mHUF)
Összesen: ≈ 60,0mHUF	→	≈ 38,0mHUF
- **KIADÁSI OLDAL (2024)**

24,0mHUF személyi kiadások;	→	17,0mHUF
29,2mHUF dologi kiadások	→	17,0mHUF
(ebből cca. 12 - 14,0mHUF rendezvények)		(ebből cca. 10mHUF rendezvények)
3,6mHUF beszerzés, karbantartás	→	3,6mHUF
Összesen: ≈ 60,0mHUF	→	≈ 38,0mHUF

II. 2025. szeptember 30.-i Képviselő-testületi döntésre:

Határozati javaslat:

1. Cselekvési terv I.1 – I.6 elfogadása.

Jung Ferenc alpolgármester

Nagymaros, 2025. szeptember 21