

A küldetést a gazdasági területen is érzékelni kell!

Áttekintő beszélgetés Nagy Mártával

Amikor az ember szakmát választ és a gazdasági pályára lép, egy érdekes választás elé kerül. A tárház ugyanis végeláthatatlan, akár elhelyezkedhet a kereskedelemben, az iparban, szinte bárhol, bármilyen területre vetődhet az ember, ugyanazok a pénzügyi és az egyéb gazdálkodási jogszabályok, amelyek a kereteket adják. A Nemzeti Művelődési Intézet gazdálkodási igazgatója, Nagy Márta választása kapcsán is felmerül: miért éppen a kultúra? (A szoros munkakapcsolatra tekintettel rendhagyó módon tegező formában adjuk közre beszélgetésüket.)

Závogyán Magdolna: Mennyire volt tudatos vagy sorsszerű választás az életedben az, hogy kulturális területen látod el a gazdálkodási igazgatói szerepet? Hogyan kerültél kapcsolatba a kultúrával?

Nagy Márta: Ez visszavezethető a fiatalkoromra. Ha az óvodás éveket nem számítom, amikor már lehetett verset mondani és szerepelni, az első csapatmunka élménye talán onnan fakad, amikor tízéves lehettem; a nagyszülőkhöz hazalátogató pesti, szolnoki fiúkkal utcaszínházat szerveztünk.

Való igaz, hogy a gazdasági terület az gyakorlatilag a világ minden szegmensében jelen van, és ez az én életemben sem volt másként. Közel húsz évig egy könyvelőirodát vezettem, ahol voltak mezőgazdasággal, kereskedelemmel, oktatással foglalkozó ügyfeleim is. Kissé sorsszerű, hogy végül is a Nemzeti Művelődési Intézethez kerültem. A gazdasági világválság idején ugyanis egy addig nagyon jól működő nagykereskedő cégnél voltam gazdasági és humánpolitikai igazgató, de a válság miatt a cég végelszámolás alá került. Ekkor a megyei önkormányzathoz kerültem, ahol megismerkedtünk. A munkakapcsolatból adódóan a megítisztelő invitálásodra 2012-ben felkerültem Békéscsabáról Budapestre, ahol akkor még kontrollerként beleszóppentem egy teljesen új világba, tudtam, hogy mindazt, amit addig máshol tapasztaltam, a Művelődési Intézetben kamatoztatni fogom.

Az első hónapokban minden érdekes volt: rácsodálkoztam Budapestre, a kultúra rejtelmeire, viszont az elmélkedésre nem volt sok idő, mert éppen jelentős átszervezés zajlott. Máig azt gondolom,



hogy nem véletlenül sodort ide az élet. Sok nehéz pillanatot éltünk meg, amíg eljutottunk a jelen állapotig, ami egy fantasztikus szakmai és gazdasági ív is az intézet életében.

Z. M.: Nagyon sokszor beszélgettünk kollégákkal arról, hogy több mint tíz éve dolgozunk együtt, közben hol ide sodort minket a sors közösen, hol máshova, de mégis csak a kultúra területén maradtunk. Egy ilyen élményszerű beszélgetésem volt nemrégiben egy gazdasági referenssel, aki elmondta, jó érzés a számlákon keresztül látni ezt a világot. Ez nekünk érdekes perspektíva, azoknak, akik a szakterületen

dolgozunk. De ténylegesen így van ez? Egy gazdasági területen dolgozó kolléga valóban tudja érzékelni a szakterület mibenlétét? Vagy inkább a pénzügy, számvitel területén marad, és tudja magát ettől függetleníteni? Mit gondolsz erről?

N. M.: Én azt gondolom, hogy ha nem tudja a számokon keresztül érzékelni ezt a tevékenységet és ennek az intézetnek a munkáját és lüktetését, akkor rossz helyen van. Teljes mértékben együtt kell élni és lélegezni egy szervezettel, bárhol dolgozik is az ember, ugyanígy, ha pénzügyi vagy könyvelői feladatot lát el, mert különben nem tudja jól végezni a munkáját. Az intézetnél speciális a helyzet a különböző projektek miatt, és ha egy könyvelő nem tudja lekövetni, hogy egy adott számla, szerződés, vagy egy adott megbízás pontosan melyik programhoz kapcsolódik, akkor bizony az elég nagy káoszt eredményezhet. Ezeknek a költségeknek helyükre kell kerülniük, különben nem lesz pontos az információ, és egy projektelszámolásnál vagy akár a működési költségünk elszámolásánál az komoly problémát okozhat. Ezért kiemelten fontos az állandó, részletes ellenőrzés: a folyamatba épített előzetes és utólagos ellenőrzés. Általánosságban értem azt, hogy nem lehet a munkahelyeket csak és kizárólag munkahelynek tekinteni, és a Nemzeti Művelődési Intézet az nem is csupán egy munkahely. Szerintem ez egy küldetés. Teljesen mindegy, hogy szakmai kollégáról van szó, vagy gazdaságról.

Z. M.: Szinte pár hónap különbséggel kezdtük 2012-ben az életünket Budapesten, és talán még Fekete-Dombi Ildikó volt az, akivel így hárman végigvittük azt a folyamatot, ami – ahogy te is fogalmaztál – nem volt egy könnyű időszak. Segíts nekünk bepillantani abba, hogy gazdálkodás oldaláról mit jelentett ez, honnan indult az intézet,

milyen kihívásokkal kellett szembenézni gazdálkodási vagy a humán erőforrás oldaláról, mármint ami a létszámgazdálkodást érinti. Mint gazdasági igazgató beleláltál a teljes kulturális területbe, milyen mérőföldköveket érzékeltél közben, amelyek meghatározóak voltak abban, hogy egyáltalán most itt, Lakiteleken ebben a gyönyörű színházban beszélgethessünk?

N. M.: A 2012-es indulás egy veszteséggel terhelt időszak volt, emlékeim szerint több mint száz millió forintos veszteséggel sikerült átvenni az intézetet. Első lépésként meg kellett oldani a konszolidációt, és az intézet teljes humán, szakmai és strukturális átszervezését. Egyáltalán talpra kellett állítani az intézményt, a felőli gazdálkodást egy feladatfinanszírozási rendszerre alapozva tervezhetővé kellett tenni, amely ugyan újszerű megközelítés volt, de egyben az egyetlen lehetséges megoldás is. Meg kell pántlikázni a forintokat, tudni kell, hogy az hova és milyen célból kerül, mert különben csak elfolyik a pénz, ahogy ezt a múlt öröksége mutatta.

2013-tól jelentős átalakulás zajlott, amikor csatlakoztak a megyék, és a megyei feladatellátás is az inté-

zethez került, ami által tényleg országos feladatellátó lett, nem pedig csak országos hatókörű. 2013-ban már 1,2 milliárdos működési költségvetés volt.

Z. M.: Az előző évnek mekkora volt a költségvetése?

N. M.: 400 millió forint, ami gyakorlatilag az életben maradáshoz és az átszervezés költségeit finanszírozta.

Z. M.: Arra esetleg még emlékszel, hogy a 19 megyei feladatellátó mekkora forrással érkezett?

N. M.: Általában mínuszos kasszával jöttek, és olyan tevékenységekkel, amik nem illettek bele a közművelődési tevékenységbe. Ez terhelte a '13-as évet. Ráadásul voltak megyék, akik január elsejével, mások március végével csatlakoztak. Ez is egy nagyon komoly és lehetetlen izgalmak időszak volt.

Nem beszélve arról, hogy 2013 áprilisában az akkori gazdasági részt fel kellett állítani a nem megfelelő működésük miatt, vagyis ott maradtunk ketten-hárman. Meg kellett oldani az új kollégák beléptetését, akik nem érezhették azt, hogy nem készül el a kinevezési



A IV. Kulturális Közfoglalkoztatási Program hatósági szerződésének aláírása

okmányuk, nem készülnek el a dokumentumok, nem lesz fizetés. Ezt is nevezhetném egy mérföldkőnek, mert elmondhatjuk, hogy a szakma ebből jelentősen nem érzett meg semmit. Azt lehetett érezni, hogy egy teljesen új szakmai irány következik.

Z. M.: Amely talán más munkakultúrát is hoz magával.

N. M.: Igen, teljesen más munkakultúrát. A gondolkodás átállítása sokkal nehezebb dolog volt, mint a gazdasági ügyek intézése. A gazdasági ügyleteket előbb-utóbb azért lehet rendezni, de magát a gondolkodást, egy begyakorlott munkamódszert megváltoztatni nem egyszerű, nem is volt az. 19 megye 19 féle elképzeléssel jött. Ebből kellett egy egységet képezni, ami sikerült is.

2013 novemberétől elindult a kulturális közfoglalkoztatás, amihez előbb szükség volt kisebb szintű, megyei közfoglalkoztatási programokra, hogy egyáltalán legyen olyan személy, aki majd felveszi a közfoglalkoztatottakat.

Z. M.: Milyen létszámról beszélünk ezekben?

N. M.: 2300 fő, de összesen közel 3000 ember fordult meg az első közfoglalkoztatási programban. Akkor még nem voltak a megyéknél gazdaságisok, a megyei irodavezetőknek kellett beletanulni a gazdasági dolgokba, és becsületekre legyen mondva, megküzdöttek vele.

Számomra óriási élmény az évek során, és boldogsággal tölt el, hogy több volt kolléga elkerült intézményvezetőnek, van, akiből polgármester lett, esetleg olyan helyekre kerültek, ahol találkozni bizonylatokkal, dokumentumokkal, szerződésekkel, és a mai napig emlegetik, hogy amit tőlem tanultak, az mennyire hasznos nekik. Akkor nyilván nem így érezték, de ma már hálásak érte.



A megyei módszertani feladatellátáshoz megérkezett a flotta

Ahogy elindult a közfoglalkoztatás, az már a költségvetésben is 6 milliárdos nagyságrend volt. Azután a költségvetés minden évben jelentősen változott a közfoglalkoztatási program létszámától függően. 2015-ben már közelített a 10 milliárdhoz. Abban az évben indult a 6000 fős közfoglalkoztatási program, amikor is közel 8000 ember fordult meg a rendszerben.

Z. M.: Térjünk vissza 2012-2013-ra. Milyen állomány állt rendelkezésre vagy szemponjtárból abban az időben? Milyen mozgásterünk volt állami háttérintézményként?

N. M.: Egy teljesen szűk, elavult eszközállomány állt rendelkezésre. Sem számítógépek, sem olyan járművek nem voltak, amelyekkel egy országos feladatot el lehetett volna látni. Ha az ember jó minőségű tollal akart dolgozni, hozta magával a sajátját otthonról. Lehet, hogy kissé furcsán hangzik, de tükrözi a valóságot. Szomorú, hogy ilyen állapotok voltak. Ám ahogy mondani szokás, innen szép győzni, és azért a kulturális közfoglalkoztatási program keretében lehetett szerencsére eszközöket is beszerezni. Megfelelő informatikai

háttér nélkül meg sem lehetett volna valósítani a programot. Beszerzési tiltások is voltak, amelyek a háttérintézményekre vonatkoztak, és nem lehetett bármit igényelni, bútort például lehetett, de ahhoz is más forrás kellett, forrás viszont nem volt.

Z. M.: Úgy emlékszem, hogy informatikai eszközöket sem lehetett működési forrásból beszerezni. Így szakmai és a vagyon tekintetében is nagy kihívás hárult a projektre.

N. M.: Kényszerből, igen. Gyakorlatilag tehát a kényszer szülte a zseniális ötleted, ami ezt a helyzetet tudta kezelni. Nagy kihívás volt, mert addig fogalmunk sem volt arról, hogy egy közfoglalkoztatási program mivel jár. De így lépésről-lépésre tanultuk, tanítottuk egymást, csiszolódott a terv, és eljutott oda, hogy utána már az önálló kulturális programokat képesek voltunk magunk mentorálni, például a múzeumok esetében, akik addig partnerszervezeteink voltak.

Z. M.: Valóban, én is nagy kihívásként éltem meg, de szerintem mindannyian. Talán azok adták az erőt, akiket szövetségesként tudtunk

magunk mellé állítani, merthogy ez egy csapatmunka. Azt gondolom, hogy azok a kollégák, partnerek egyrészt hittek benne, mint ahogy látszik rajtad is, hogy te is hiszel benne, másrészt elkötelezték, mindenki a saját dolgát tette. Óriási erénynek tartom, hogy időt, energiát nem kímélve tényleg a nap 24 órájában dolgoztunk 2012-2013-ban, és dolgozott a szakma, a gazdaságisok, dolgozott a háttérben maroknyi ember, akikkel együtt végül 2013-ban talpra tudtunk állni, és át tudott jutni az intézet azon a kritikus ponton, amivel utána a 100 fős létszámot is elértük még az év végére.

Mennyire volt rálátásod az elmúlt években arra, hogy a székház elkerül Lakitelekre, és mennyire gondolod presztízsvesztésnek, hátránynak, hogy nem Budapesten folytatódik a székház működése, megszűnik az a beágyazottság, ami eddig a fővárosban volt jelen?

N. M.: Ez a gondolat – hogy a székhelyet célszerű lenne Lakitelekre áttenni – már 2013-2014-ben felmerült, és az előkészítés el is kezdődött. Én azt gondolom, hogy egy országos feladatellátónak nem feltétlenül Budapesten van a helye. Nem beszélve arról, hogy nemcsak országos, hanem Kárpát-medencei kiterjesztésű a feladatellátás. Budapesten egyik, majd másik bérleményben kapott helyet a székhely, nem volt saját otthona az intézetnek.

Véleményem szerint most otthonra lelt, hazatalált – most van igazán a helyén. Egyáltalán nem presztízsvesztésnek, sokkal inkább felemelőnek gondolom, így látom, és ezt érzékelem. Az elmúlt nyolc hónapban az ide látogatók véleményei alapján elmondható, hogy a külső szem is úgy érzékeli, méltó helyére került az intézet. A helyszín, illetve a Népfőiskolával való szakmai és alapítói kapcsolat is meghatározza a Nemzeti Művelődési Intézet jelenét és jövőjét.



Részvétel egy 2014-es stratégiai konferencián

Z. M.: Amikor már körvonalazódott és láttuk, hogy körülbelül mikor lesz a költözés 2018 közepén, akkor már közösen együtt dolgoztunk azon, hogy a megyék-nél a pénzügyesek stabilizálódjanak. És egyértelmű volt számomra, hogy a módszertani feladatellátás, mármint a közművelődési módszertani feladatellátás nem ingana meg azzal, hogy Lakitelekre költözünk, merthogy a feladatellátás a megyei igazgatóságoknál van kilencven százalékban. Emellett hittem abban a maroknyi szakmai kulcsembertben, hogy ők viszont biztos Lakitelekre költöznek. Ugyanakkor mégis nagy kockázatot jelentett számomra már 2018-ban, és kerestük rá közösen a választ, hogy egy gazdasági területen dolgozó budapesti lakos nem valószínű, hogy Lakitelekre költözik. Gazdasági területen mások a fizetések és a lehetőségek. Jól érzékeltük, hogy a legnagyobb kihívás a leköltözésben a gazdasági területet fogja érinteni. Az elmúlt nyolc hónap távlatából milyen tapasztalataid vannak, mennyi kolléga esetében bizonyosodott be ez a feltételezés gazdasági részről, és mekkora volt a rotáció annak

következtében, hogy a székház átkerült Lakitelekre?

N. M.: Ebben a kérdésben visszatérnék arra a véleményemre, melyet már előbb megfogalmaztam: aki munkahelynek tekinti ezt az intézetet, az rossz helyen van. Ez ebben a helyzetben ugyanúgy bebizonyosodott. Nyilván az emberi oldalát megértem, vannak olyan családi körülmények, amik nem teszik lehetővé a Budapest-Lakitelek közötti ingázást, ez azért időben és fáradságban teljesen más dolog, mint Budapesten belül dolgozni. De valóban, ez a gazdasági területet, mint irodai munkát érintette leginkább. Hat munkatársam azonnal kiesett a rendszerből, ami jelentős, hiszen ez a dolgozók felét jelenti. Az újrabeépítés jelenleg is zajlik. A nyolc hónap alatt sikerült olyan kollégákat találni itt helyben, vagy a közelben, akik jó szakemberek, akikkel el tudjuk végezni a napi munkát, és a jövőbelit is meg tudjuk velük oldani. Van egy-két munkakör, ahová még keresünk munkatársakat. Természetesen nem volt egyszerű, amikor például a projekt-elszámolási csoport teljes létszámmal megszűnt, mert ők nem válták a lakiteleki lejárását. Ez is egy

kihívás volt, de a múltbeli edzettségünkől adódóan ezt a helyzetet is megoldottuk-megoldjuk.

Z. M.: Újabb kihívás előtt állunk, szavaiddal élve újabb mérőföldkő az a fajta bizalom és támogatás, ami a kormány részéről jött: 2000 fő foglalkoztatása indul el szakaszosan októbertől a területen. Az intézet vezetőjeként úgy gondolom, hogy a legnagyobb próbatétel talán így, hogy stabilizálódott a szakmai oldal törvényi vonalon is, a humán erőforrás mellett újra a gazdasági részt fogja érinteni. Mennyire van felkészülve az intézet ennek a 2000 főnek a fogadására? Azért ez nem kis létszám, ha csupán a TB-ügyintézésre gondolunk, a bérszámfejtéstől kezdve a betegállomány intézésén át a szabadságolásig.

N. M.: Igen, ha nem edződünk volna meg a 6000 fős közfoglalkoztatási programban, és ez az edzett-

ség azért a jelenlegi munkavállalók jó részére érvényes, akkor lehet, hogy most kicsit megijednénk. Mivel ezt túléltük, és nem kevés tapasztalatot szereztünk – attól függetlenül, hogy ez egy közösségi foglalkoztatás lesz, nem pedig egy közfoglalkoztatás –, erre a tapasztalatra tudunk hagyatkozni. Anynyiban természetesen más jellegű, hogy azóta TB-kifizetőhely vagyunk, nem az Államkincstár kérésíti a számfejtést, hanem ezt már mi intézzük, a táppénztől kezdve mindent mi fizetünk ki. Ilyen szempontból egy más helyzet lesz. De készülünk erre, és már elkezdtük a megyei gazdaságisok felkészítését, hiszen helyben kell megoldani már a munkaerő-felvételt is, nem jöhet 2000 ember Lakitelekre munkaszerződést aláírni. Van egy felkészítő anyagunk, amely lépésről lépésre leírja, mit hogyan kell elvégezniük. Elkészítettünk egy egy-

séges személyügyi nyilvántartást annak érdekében, hogy Zalában ugyanúgy legyenek nyilvántartva a munkaügyi dokumentumok, mint Békés megyében. Készülünk erre olyan formában is, hogy a szeptemberi belső képzésnek is ez lesz a fő témája, nemcsak a bérprogram gyakorlása, hanem az is, hogy egyáltalán hogyan kell ezt a folyamatot kezelni. Az egy további kihívás, hogy nagyon eltérő lesz a létszám megyénként. Viszont erre is van már egy megoldási javaslatom, hogy hogyan tud az egyik megye segíteni a másiknak, ahol például 30 fő lesz, egy olyanak, ahol 200 fő a foglalkoztatotti létszám.

Z. M.: Kívánjunk magunknak sok erőt ennek a megvalósításához! Végezetül engedj meg egy személyes kérdést: mit jelent Nagy Mártinak a Nemzeti Művelődési Intézet?

N. M.: Mindent...

NAGY MÁRTA üzemszervező mérnök, vállalatgazdasági szakmérnök, mérlegképes könyvelő, adótanácsadó, okleveles könyvvizsgáló. Szakmai munkáját közgazdászként kezdte, majd főkönyvelőként dolgozott. 1997–2010 között könyvelőirodát irányított ügyvezetőként, valamint igazságügyi könyv- és adószakértőként tevékenykedett. 2010 áprilisától közalkalmazotti státuszban civil pályázatokkal foglalkozott, majd 2012. januártól kormánytisztviselőként gazdasági referens munkakörben dolgozott. 2012. szeptember 1-től a Nemzeti Művelődési Intézet kontrollere. 2014. január 1-től az Igazgatási osztály vezetője. 2015. május 20-tól gazdasági igazgatóként irányította a Nemzeti Művelődési Intézet gazdasági tevékenységét 2016. december 31-ig. 2017. január 1-től az NMI Művelődési Intézet kontrolling vezetője volt. 2017 áprilisától az Emberi Erőforrások Minisztériuma, Kultúráért Felelős Helyettes Államtitkárság Titkárságán dolgozott. 2018. szeptember 3-tól a Nemzeti Művelődési Intézet belső ellenőre. 2018. december 10-től vagyongazdálkodási igazgató, jelenleg a Művelődési Intézet gazdálkodási igazgatója.