

PÁLYÁZAT

A Kovács Máté Városi Művelődési Központ és Könyvtár
vezetői álláshelyének betöltésére

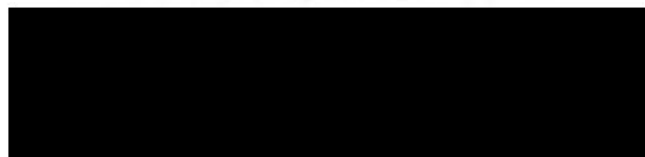


Munkakör megnevezése: igazgató

A pályázat meghirdetője: Hajdúszoboszló Város Önkormányzata

Pályázó:

Borsi Csaba



2026. június

Tartalom

I. NYILATKOZATOK	3
II. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ	4
III. BEVEZETÉS	7
1. Az eddigi szakmai tevékenység bemutatása.....	7
IV. HELYZETELEMZÉS.....	10
1. A kultúráról és a közművelődésről	10
2. Hajdúszoboszló turisztikai jelentőségéről és kulturális szerepéről	10
3. Az intézmény működéséről és infrastrukturális feltételeiről	11
4. Eddigi vezetői tevékenységéről	12
V. A HELYZETELEMZÉSRE ALAPOZOTT FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK	18
1. Általános vezetési alapelvek	18
2. Stratégiai célok és megvalósítási irányok (2026–2031)	19
2.1. Szakmai és közösségfejlesztési célok (A helyi bázis erősítése)	19
2.2. Kulturális gazdaságfejlesztés	22
3. Intézményi kommunikáció, külső-belső kommunikáció.....	23
3. Humánerőforrás-menedzsment	24
4. Gazdálkodási, pénzügyi és forrásteremtési koncepció	25
VI. ÖSSZEGZÉS.....	28
VII. MELLÉKLETEK.....	29

I. NYILATKOZATOK

Hajdúszoboszló Város Önkormányzata

4200 Hajdúszoboszló, Hősök tere 1.

Czeplédi Gyula

polgármester úr részére

Tisztelt Polgármester Úr!

Tisztelt Képviselő-testület!

Ezúton mellékelem pályázati anyagomat az Önök által meghirdetett Művelődési Központ és Könyvtár igazgatói álláshelyére.

Teljes felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a jogszabályokban előírt és a pályázati kiírásban foglalt feltételeknek megfelelek.

Nyilatkozom, hogy a pályázat anyagát az eljárásban résztvevők megismerhetik, személyes adataim pályázati kiírással összefüggő kezeléséhez hozzájárulok.

Nyilatkozom, hogy az állás elnyerése esetén eleget teszek vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettségemnek.

Nyilatkozom, hogy a pályázat elnyerése esetén a nettó bérigényem megegyezik az eddig keresetemmel.

Tisztelettel:



Borsi Csaba

Hajdúszoboszló, 2026. június 19.

II. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

SZEMÉLYI ADATOK



Borsi Csaba

Magyarország



Neme Férfi | Születési dátum | Állampolgárság

SZAKMAI TAPASZTALAT

2023. január 17 – jelenleg is

Kulturális szervező, 2023. június 1. napjától igazgatóhelyettes, 2023. november 1-től igazgató

Kovács Máté Városi Művelődési Központ és Könyvtár, Hajdúszoboszló

- Rendezvények szervezése, közművelődési csoport irányítása, az intézmény stratégiai és operatív irányítása

Közművelődés

2018. december 1 – jelenleg is

Felnőttoktatási pályázati szakértő

Tempus Közalapítvány

- ERASMUS+ felnőttoktatási mobilitási és stratégiai programok pályázatainak értékelése

Felnőttképzés

2020. január 1 – jelenleg is

Képesített ingatlan értékbecslő

Önfoglalkoztató

- Ingatlanok teljeskörű értékbecslése

Ingatlanfejlesztés

2019. április 23 – 2022. augusztus 31.

GINOP-szakügyintéző

Hajdú-Bihar Megyei Köormányhivatal Foglalkoztatási, Munkaügyi és Munkavédelmi Főosztály

- GINOP-5.2.1 program adminisztrációs ügyintézés (pályázatok, képzések előkészítése és lebonyolítása, résztvevők jelentkeztetése, kiválasztása, szakmai teljesítésigazolás, bérszámfejtés)

Közigazgatás

2016. december 1 – 2018. október 15.

Ügyvezető-helyettes, 2018. január 1. napjától megbízott ügyvezető

Nánás Pro Cultura Nonprofit Kft. (NPC)

- Az intézmény stratégiai és operatív vezetése

Közművelődés

2016. július 14 – 2020. december 31.

Állami projektértékelő

Miniszterelnökség

- Uniós pályázatok értékelése

Közigazgatás

2014. február 17 – 2016. november 30.

GINOP-projektmunkatárs (előtte TÁMOP-szakügyintéző)

Hajdú-Bihar Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztály Munkaerőpiaci Osztály

- GINOP-5.1.1, TÁMOP-1.1.2 és TÁMOP-2.1.6 programok adminisztrációs ügyintézése (pályázatok, képzések előkészítése és lebonyolítása, résztvevők jelentkeztetése, kiválasztása, szakmai teljesítésigazolás, bérszámfejtés)

Közigazgatás

2000. szeptember 01 – 2013. december 31.

Egyetemi tanársegéd, PR-menedzser és pályázati koordinátor

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar, 4220 Hajdúböszörmény, Désány István u. 1-9.

- Az intézmény arculatának kialakítása és menedzselése, programkoordináció, pályázatok menedzselése, oktatói munka andragógia BA és emberi erőforrás tanácsadó MA szakon, andragógia szakos hallgatók szakmai gyakorlatának szervezése, értékelése

Felsőoktatás

1997. január 01 – 2000. augusztus 31.

Művelődésszervező

Sillye Gábor Művelődési Központ és Községi Ház, 4220 Hajdúböszörmény, Bocskai tér 4.)

- Az intézményhez tartozó Hajdúsági Galéria irányítása, ifjúsági programok szervezése és lebonyolítása

Közművelődés

TANULMÁNYOK

2019 Ingatlanvagyon-értékelő és -közvetítő (OKJ)

Füti Omega Kft., Budapest, Kuny Domokos u. 13-15.

- Lakó, kereskedelmi, ipari és mezőgazdasági ingatlanok értékebecslése

2008-2011 PhD-hallgató, doktorandusz

Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Ilhig Károly Gazdálkodás- és Vezetéstudományok Doktori Iskola 4032 Debrecen, Egyetem tér 1.

- Makro- és mikroökonómia, emberi erőforrás menedzsment, szervezési és vezetési ismeretek, statisztika, SPSS

2001-2004 Művelődési és felnőttképzési menedzser

Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar 4032 Debrecen, Egyetem tér 1.

- Közösségszervezés, andragógia, turisztika, médiagazdaságtan, a felnőttképzés intézményrendszere, jogi szabályozása

1992-1996 Történelem szakos tanár, művelődésszervező, kulturális menedzser

Bessenyei György Tanárképző Főiskola 4400 Nyíregyháza, Sóstói út 31/B.

- Ökortörténet, hadtörténet, helytörténet, diplomáciatörténet, kulturális menedzsment, jogi alapismeretek, pszichológia, pedagógia, szociológia, szervezési és vezetési ismeretek

SZEMÉLYES KÉSZSÉGEK

Anyanyelve Magyar

Egyéb nyelvek

	SZÖVEGÉRTÉS		BESZÉD		ÍRÁS
	Hallás utáni értés	Olvasás	Társalgás	Folyamatos beszéd	
Angol	B1	B2	B1	B1	B2
	C típusú középfokú nyelvvizsga bizonyítvány				
Német	A2	B1	A2	A1	B1

KIEGÉSZÍTŐ INFORMÁCIÓK

Kommunikációs készségek

- Kiváló kommunikációs képességekre tettem szert a művelődésszervezői munkám során, valamint PR-menedzserként és egyetemi oktatóként is.

Szervezési/vezetői készségek

- A Hajdú You Do Ifjúsági Klub elnöke (Hajdúböszörmény), a Klubok Országos Turisztikai Találkozójának (KOTTA Fesztivál) főszervezője (Hajdúböszörmény), Hajdúböszörmény bemutatkozása a Művészetek Völgyében (Kapolcs) (1998-2004)
- A Nánás Pro Cultura Nonprofit Kft. (NPC) ügyvezető-helyettesként és ügyvezetőként egy gazdasági szervezet professzionális irányítása (2016-2018)

Munkával kapcsolatos készségek

- Szakmai vezető az NPC Nonprofit Kft. EFOP-3.7.3 pályázatában (2018)
- Oktatás és vizsgáztatás kulturális menedzser és közösségsszervező OKJ-képzésben a Simoninfo Kft. (Hajdúböszörmény) megbízásából (2013)
- Pályázati értékelőként pályázatok értékelése az „Építő közösségek”, közművelődési intézmények az élethosszig tartó tanulásért, Program a közművelődési intézményrendszer felnőttképzési kapacitásának bővítésére című pályázat (TÁMOP-3.2.3./09/1) keretében (2009-2010)
- Public Relations (PR) oktatása, vizsgáztatás a Debreceni Regionális Képző Központnál (DRKK) (2003)

Egyéb készségek

- Felhasználói szintű ismeretek (MS Office, Excel, Powerpoint, Prezi)
- B kategóriás jogosítvány

Publikációk

- IKT a közművelődésben – lehetőségek és kihívások. In: Andragógia és közművelődés. Szerk.: Dr. Juhász Erika. Debrecen, 2006. 407-412. p.
- A népszerű zene (popular music studies) kutatásának fogalmi keretei és kutatási területei. In: Társadalomtudományi tanulmányok I. Szerk.: Konyáriné Loós Andrea, Szerepi Sándor. Hajdúböszörmény, 2008. 109-119. p.
- Das Wissen, als freies Gut, oder die Roole der Erwachsenenbildung in der auf das Wissen gegründeten Wirtschaft. In: Interkulturelles Lernen in Ostmitteleuropa. Geschichte – Theorie – Methoden – Praxis. Szerk.: Prof. dr. habil Sári Mihály. Wien, 2011. 271-275 p.

III. BEVEZETÉS

1. Az eddigi szakmai tevékenység bemutatása

A közművelődéshez és a közösségfejlesztéshez kapcsolódó tevékenységek szervezésében már viszonylag korán sikerült tapasztalatot szerezni: gimnáziumi tanulóként többedmagammal iskolai újságot és iskolarádiót indítottunk és a városi művelődési központ munkatársainak segítségével Gimiklubot alapítottunk és heti rendszerességgel szerveztünk filmvetítéseket, beszélgetéseket, meghívott előadókkal.

Szakmai pályafutásom legmeghatározóbb élménye mégis az volt, amikor 1992-ben csatlakoztam a hajdúböszörményi Hajdú You Do Ifjúsági Klub civil szervezeti közösségéhez, amelyben éveken át önkéntesként vettem részt, többek között, a Klubok Országos Turisztikai Találkozója (KOTTA) elnevezésű fesztivál megszervezésében. Időközben a nyíregyházi főiskolán, történelem-művelődésszervező szakos hallgatóként is megtaláltam a szakmai feladatokat: a hallgatói önkormányzat kulturális bizottságának tagjaként tevékenyen részt vettem az intézmény gólyatáborainak, gólyabáljainak, főiskolai heteinek megszervezésében. Főiskolai tanulmányaim elvégzése után rövid ideig dolgoztam a Hajdúsági Múzeumban, majd pedig 2017. januárjától a helyi Sillye Gábor Művelődési Központ és Közösségi Ház munkatársa lettem. Feladataim közé tartozott a Hajdúsági Nemzetközi Művésztelep alkotásainak bemutatására létrejött Hajdúsági Galéria vezetése, emellett pedig ifjúsági rendezvények szervezése. Az intézmény dolgozójaként aktív szervezője és lebonyolítója voltam a Hajdúhét programsorozatainak. Közben az ifjúsági klub alelnökeként, majd pedig elnökeként főszerzőjévé váltam a KOTTA Fesztiválnak, amely az ezredforduló környékén a kelet-magyarországi régió egyik legjelentősebb ifjúsági rendezvénye volt, 8-10 ezer fős látogatói létszámmal, több tízmilliós költségvetéssel.

Szakmai pályafutásom következő állomása a Debreceni Egyetem hajdúböszörményi kara volt, ahol PR-koordinátori és pályázati menedzseri feladataim mellett elméleti tárgyakat oktattam a művelődésszervező, majd 2006-tól andragógia szakos hallgatók részére. Emellett a szak nappali és levelező tagozatán is rám hárult a hallgatók gyakorlati képzésének megszervezése, így módon ez alatt az időszak alatt is aktív kapcsolatban voltam a térség közművelődési intézményeivel. Emellett feladataim közé tartozott a kar rendezvényeinek (nyílt napok, konferenciák, diplomaosztók) megszervezése és koordinálása. Időközben a Bölcsészettudományi Karon megszereztem a művelődési- és felnőttképzési menedzser egyetemi szintű végzettséget, majd pedig 2008-ban elkezdtem tanulmányaimat a Gazdaságtudományi Kar Ihrig Károly Multidiszciplináris Doktori Iskolájában, ahol eddigi szakmai ismereteim mellett hasznos közgazdasági és statisztikai ismeretkörre tettem szert, majd 2012 nyarán egy sikeres abszolutóriumon lettem túl.

A fenti tevékenységek mellett feladatkörömbé tartozott az intézmény pályázati tevékenységének menedzselése is, ennek köszönhetően számtalan PHARE-, HEFOP-, és TÁMOP-pályázat megírásában és lebonyolításában vettem részt. Ennek

eredményeként sikerült sokrétű pályázati értékelői tapasztalatra szert tennem, először a Nemzeti Fejlesztési Ügynökségnél, amelynek keretében a TÁMOP-3.2.3/09/1 kódszámú, a közművelődési intézmények nonformális és informális tanulási tevékenységének támogatására lehetett forrást szerezni. Ezután 2015-17 között kormánytisztviselőként az elsők között lehettem állami projektértékelő, amelynek keretében EFOP- és TOP-pályázatok értékelésében tevékenykedtem, 2018 óta pedig rendszeresen pályázati értékelője vagyok a Tempus Közalapítványnak, ahol Erasmus+-pályázatokat bírálok, felnőttképzési területen, magyar és angol nyelven.

Az egyetemi karrierem után a közigazgatásban helyezkedtem el: a kormányhivatal foglalkoztatási osztályain (Hajdúhadházon és Hajdúböszörményben) támogatási és képzési TÁMOP-, majd HEFOP-programok adminisztrációs ügyintézése tartozott a feladatkörömbbe. Ebben a munkakörben sokat fejlődtek a hivatali ügyintézéshez kapcsolható készségeim, kiterjedt digitális rendszerekben kellett dolgoznom, amely nagy türelmet és odafigyelést igényelt. Ebben a beosztásban 2022 nyarán a közigazgatási szakvizsgát is sikeresen abszolváltam. Emellett ingatlanértékbecslői és -forgalmazói végzettséget is szereztem, amelyben szintén sikerült megfelelő tapasztalatot szereznem az elmúlt évek során. Itt fontosnak tartom megjegyezni azt, hogy azért ezekben az években sem szakadtam el teljesen a szakmámtól: 2009-től egészen 2022-ig folyamatosan tagja voltam a Szabadhajdú Közművelődési, Média és Rendezvényszervező Közhasznú Nonprofit Kft. felügyelőbizottságának, amely tisztségemben végig beleláttam a hajdúböszörményi művelődési központ jogkörét megőrző intézmény szervezeti és gazdasági működésébe, bizottsági társaimmal együtt rendszeresen és konstruktív módon igyekezve segíteni a mindenkor vezető munkáját.

2016 végén egy kedvező ajánlatot kaptam Hajdúnánásról: a Nánás Pro Cultura Nonprofit Kft. keresett ügyvezető-helyettest és személyemben vélték megtalálni a megfelelő embert. Az intézmény erre az időszakra már rendkívül szerteágazó tevékenységei kört fedett le, a klasszikus közművelődési alapszolgáltatásokon túl a szervezet feladata volt a helyi újság, televízió, tourinform iroda és mozi működtetése, egy ifjúsági klub és a hozzá tartozó vendéglátóegység, valamint a Kendereskert, mint mezőgazdasági mintagazdaság üzemeltetése. Ezek a divíziók meglehetősen komplex megközelítést igényeltek, a szakmai, közművelődési feladatokon túl szerteágazó menedzsment és szervezettervezési készségeket is kellett használnia egy vezetőnek (SAP-rendszer pl.). Ezeket a skillket 2018. januárjától ügyvezetőként is alkalmazhattam és a fentiekből kifolyólag egy hasonló méretű intézménynél jelentősen nagyobb munkavállalói létszámot (kb. 45-50 fő) kellett irányítanom. Legnagyobb sikeremnek ebben az időszakban az EFOP-3.7.3. uniós pályázat szakmai és adminisztratív koordinációját tartom, amelynek köszönhetően egy kétéves programra sikerült az intézménynek 80 millió forint értékű EU-s forrást szerezni. Sajnos, szakmai nézetkülönbségek miatt nem tudtam kitölteni a vezetői ciklusomat, de jelenlegi munkakörömben is nagyon sok tapasztalatot meríték ebből az időszakból.

Ezután a Hajdú-Bihar Vármegyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztályán helyezkedtem el, ahol a GINOP-5.2.1 és GINOP-5.1.1 uniós pályázati programok kezelésével foglalkoztam, nagy tapasztalatot szerezve a dokumentumkezelésben és a pályázati ügyintézésben.

2023 elejétől dolgozom a Kovács Máté Városi Művelődési Központ és Könyvtárban, mint művelődésszervező, majd igazgatóhelyettes, 2023. november 1-től pedig mint az intézmény vezetője.

IV. HELYZETELEMZÉS

1. Kultúra és a közművelődés

Magyarország Alaptörvénye a kultúrához és oktatáshoz való jogot a művelődéshez való jog keretében, a Szabadság és Felelősség fejezetben garantálja. Ez a szabályozás meghatározza az állampolgárok jogosultságait és az állam alapvető kötelezettségeit a kulturális és oktatási szférában. A művelődéshez való jog alanyi jog: minden magyar állampolgárnak joga van a művelődéshez. Az állam feladata, hogy ezt az alapjogot a közművelődés kiterjesztésével és általánossá tételével biztosítsa.

A közművelődési intézményrendszer fenntartása a helyi önkormányzatok kötelessége. A települési önkormányzatok kötelező közművelődési feladata a helyi közművelődési tevékenység támogatása, amely magában foglalja a művelődési, kulturális és közösségi alapszolgáltatások biztosítását a lakosság számára. Figyelembe véve az önkormányzatok adottságait, a fent említett alapszolgáltatáson kívül a törvényben meghatározott feltételrendszer alapján további alapszolgáltatásokat kell biztosítani. Az alapszolgáltatások körébe tartozik a közösségi és társadalmi részvétel fejlesztése, az egész életre kiterjedő tanulás feltételeinek biztosítása, a hagyományos közösségi kulturális értékek átörökítése feltételeinek biztosítása, az amatőr alkotó- és előadóművészeti tevékenység feltételeinek biztosítása, a tehetséggondozás- és -fejlesztés feltételeinek biztosítása, a kulturális alapú gazdaságfejlesztés. (1997. évi CXL. törvény). Ezeket a feladatokat a fenntartó önkormányzat intézményeként a Kovács Máté Városi Művelődési Központ és Könyvtár (továbbiakban: KMVMKK) látja el.

Ma a közművelődési intézmények, közösségi színterek a helyi lakosság számára többnyire könnyen megközelíthető, évtizedek óta a közösségi élet, kulturálódás, társas együttlét legfontosabb színterei. Az önkormányzatok hozzáállásától és a helyi gazdasági, műveltségi jellemzőktől függően a feladatellátók dinamikus - stagnáló - lemaradó típusba sorolhatók. A magyarországi települések közel egyharmada nem rendelkezik használható, folyamatosan működő intézménnyel, vagy közösségi színtérrel, ami felértékeli Hajdúszoboszló városának erőfeszítéseit a kulturális kínálat fenntartása érdekében. Tovább árnyalja a helyzetet, hogy a szaktörvényi szabályozás értelmében a közművelődési feladatellátás önkormányzati kötelezettség, így annak minősége, tartalma egyaránt magán viseli a magyarországi önkormányzatiság minden jellemzőjét. Nyugodtan kijelenthető, hogy a település e tekintetben messze, az átlagot meghaladó forrásokat biztosít a kulturális feladatellátáshoz.

2. Hajdúszoboszló turisztikai jelentősége és kulturális szerepe

A település Északkelet-Magyarországon fekszik, közel 20 km távolságra Debrecentől, az ország második legnagyobb városától. Hajdúszoboszló kiemelkedő helyet foglal el a hazai turisztikai piacon: az 1925-ben feltörő termálvízre széles rekreációs és

szórakoztató intézményrendszer épült rá (Európa legnagyobb fürdőkomplexuma, sokoldalú szállás- és vendéglátóhelypaletta, szerteágazó szórakoztató és kulturális rendezvénykinálat). A város az eltöltött vendégéjszakák száma alapján minden évben dobogós helyen végez a vidéki turisztikai célpontok között a maga 1 millió feletti vendégéjszaka eredményével.

Hajdúszoboszló kisvárosi struktúrája és egyedülálló turisztikai pozíciója sajátos feladatrendszer elé állítja a KMVMKK-t. Az intézménynek egyszerre kell megfelelnie a helyi lakosság (több mint 23.000 fő) mindennapi kulturális, közösségépítő és szabadidős igényeinek, valamint be kell kapcsolódnia a városba érkező vendégforgalom nivós kulturális kiszolgálásába.

A helyi társadalom bázisát az erős hagyományőrző közösségek, civil szervezetek és a nyugdíjas korosztály adják, ugyanakkor stratégiai feladat a fiatal felnőttek és a családok intenzívebb megszólítása. A város gazdasági motorját jelentő turizmus azonban lehetőséget ad arra is, hogy a KMVMKK ne csupán helyi, hanem regionális vagy országos jelentőségű rendezvények befogadó- és szervezőhelyévé váljon, szorosan együttműködve a helyi turisztikai szereplőkkel.

3. Az intézmény működése és infrastrukturális feltételei

Az intézmény munkatársaként és vezetőjeként eltöltött több mint három esztendő jó alapot nyújt arra vonatkozóan, hogy reálisan mérjem fel az intézmény jövőbeni lehetőségeit és reális jövőképet vázoljak fel arra vonatkozólag, hogy a KMVMKK előtt milyen fejlesztési irányok adódhatnak az elkövetkező esztendőkből.

Az intézmény meghatározó szerepet tölt be a város és közösségeinek kulturális életében. Három telephelyen közművelődési, nyilvános könyvtári feladatokat végez a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény, valamint a szakterületek működését meghatározó jogszabályok és rendeletek szerint.

A Szervezeti és Működési Szabályzat részletesen rendelkezik az intézmény működésére vonatkozó irányelvekről, többek között a közművelődési alapszolgáltatásokról, a könyvtári alapszolgáltatásokról. Ezeket pályázatomban nem kívánom részletesen ismertetni. Az intézmény szervezeti és működési szabályzata részletesen taglalja az intézmény hatékony működéséhez szükséges további irányelveket.

A korábbi törvényi változások kapcsán életbe lépő módosításokat, az EMMI rendelet vonatkozó rendelkezéseit (közművelődési alapszolgáltatások bevezetése, személyi, tárgyi és működési minimumfeltételek, intézmény típusának, elnevezésének meghatározása, szolgáltatási terv, képzési terv, stb.) az intézmény határidőre végrehajtotta.

A 2020. évi XXXII. törvény a kulturális intézményekben foglalkoztatottak közalkalmazotti jogviszonyának átalakulásáról, valamint egyes kulturális tárgyú törvények módosításáról szól. A közalkalmazotti jogviszony megszűnése, a

MunkaTörvénykönyve alá történő beintegrálás több vonatkozásban hátrányosan érintette a munkavállalókat, pl. szabadság csökkenése, jubileumi jutalom teljes megszüntetése, előmeneteli rendszer hiánya, nyugdíjba vonulás feltételeinek megváltozása. A fenntartó önkormányzat kiemelkedő támogatása ellenére (bérfejlesztés, cafeteria, pl.) a munkavállalók anyagi megbecsülése továbbra sem megoldott.

Az intézmény működését a Hajdúszoboszló Város Önkormányzatának Képviselőtestülete által jóváhagyott költségvetési rendeletben meghatározott pénzeszközök biztosítják. A saját bevételek rendezvényekből, alapszolgáltatásokból, művészeti csoportok fellépéseiből származnak.

A Hajdúszoboszlói Gazdasági Szolgáltató Intézmény támogató (elsősorban pénzügyi-számviteli, másodsorban pedig üzemeltetési-karbantartási) tevékenységeket biztosít az intézmény számára.

A személyi feltételek adottak az intézményi feladatok megfelelő színvonalon történő ellátásához.

Az intézmény működéséhez szükséges infrastrukturális feltételek is biztosítottak.

4. Eddigi vezetői tevékenységem bemutatása

A Kovács Máté Városi Művelődési Központ és Könyvtár (KMVMKK) igazgatójaként fő célkitűzésem volt, hogy az összefogás, az értékek együttműködésének elősegítése és a minőségi értékteremtés mentén valósítsam meg céljaimat, az intézmény fenntartójával, a város intézményeivel, szervezeteivel, gazdasági társaságaival, civil szervezeteivel és a lakossággal együttműködve. Irányításom alatt továbbra is a közösségépítő személyiség-fejlesztés, a kulturális javakhoz való hozzáférés és a kulturális esélyegyenlőség biztosítása állt az intézmény tevékenységének központjában.

Intézményvezetőként minden helyzetben fontosnak tartottam, hogy az általam vezetett költségvetési szerv az államháztartási, számviteli és könyvviteli elvárásoknak a legmesszebbmenőig megfeleljen. Ebben az intézményi körben elengedhetetlen a felelősségteljes és takarékos gazdálkodás és a vezetői önmérséklet, még akkor is, ha a jogszabályi előírások nem minden esetben támogatják a rugalmas tervezést, ami ennek a területnek a sajátossága. Ezt jól mutatja, hogy míg 2024-ben speciális sajátosságok miatt szükséges volt pótelőirányzat beterjesztése a képviselőtestület felé (amely kérelmezett összeg az éves összköltségvetésünk kb. 4%-át jelentette), addig a 2025-ös évben az év végével nagyon komoly karbantartási és fejlesztési munkákat tudtunk megvalósítani, tízmilliós nagyságrendben (invertercsere, hang- és fénytechnikai eszközfejlesztés, informatikai és egyéb tárgyi eszközbeszerzés, színházterem világításának korszerűsítése, kisebb karbantartási és felújítási munkálatok).

Az intézmény eredményes gazdálkodásának fontos mutatója a saját bevétel és a fenntartói támogatás aránya. Intézményünk ezen a téren is kimagasló számokat

mondhat magáénak: a több mint 20%-os saját bevételi arányszám a vidéki, hasonló profilú intézmények között kiemelkedőnek minősíthető. A KMVMKK ilyen jellegű eredményességét mi sem mutatja jobban, mint hogy a 2019. évi saját bevételi számokhoz képest a 2026-os évben úgy sikerült közel háromszoros növekedést elérnünk (294,3%), hogy az említett időszakban a nemzetgazdasági árváltozás „csak” kétszeres volt (203%). Azt gondolom, hogy ez is azt bizonyítja, hogy az intézmény vezetése korrekt módon igyekezett, lehetőségeihez mérten, tehermentesíteni a fenntartó önkormányzatot.

Az intézményi gazdálkodás egyik jelentős lába a feladatellátáshoz a fenntartótól kapott ingatlanvagyon fenntartása, üzemeltetése, lehetőség szerinti bérleményként történő továbbhasznosítása is. Vezetői tevékenységem alatt a telephelyek számában változás történt: a korábban Gyermek- és Ifjúsági Házként funkcionáló, napjainkban már nem használt Gönczy utcai ingatlant a város értékesítette, ezért a továbbiakban a Szilfákálja utcai főépület mellett a Bocskai Rendezvényközpont és ideiglenesen, a nyári időszakban, a József Attila utcai Szabadtéri Színpad tartozik az intézmény kezelésébe. Ezen ingatlanok közül a hajdan moziként üzemelő rendezvényközpont iránt érdeklődik szakmai befektető, aki szintén filmszínházként kívánja hasznosítani az ingatlant, amely a jelenlegi kihasználtság fényében a KMVMKK részéről mindenképpen üdvözlendő és támogatandó lépés. A bérleti keretek kidolgozása jelenleg is zajlik, és mivel a leendő bérlő hosszú távban gondolkodik (5 év, +5 éves opcióval), ezért nagyon fontos, hogy a szerződő felek egy mindenki számára megfelelő konstrukciót hozzanak tető alá és nem szeretnénk, ha egy elhamarkodott bérleti megállapodással a fenntartó önkormányzatot bármiféle hátrány érné. Ezek a szempontok egy megfontolt és alaposan átgondolt szerződéses folyamatot tesznek szükségessé.

A felelősségteljes gazdálkodás jegyében indítottuk el azt a folyamatot, amelynek eredményeképpen jelentős forrásokat tudtunk megtakarítani a külső szolgáltatási szerződések felülvizsgálatával. Kiváltottuk a főépületben külső vállalkozó által ellátott portaszolgálatot, amely helyett immár belső alkalmazottakkal többfunkciós információs pultot alakítottunk ki, ahol az információnyújtás mellett a jegyértékesítés is helyet kapott, közelebb hozva a szolgáltatást a potenciális ügyfelekhez. Belső foglalkoztatásban lehetőség nyílt technikus alkalmazására, amelynek révén sikerült kiváltanunk az eddigi, éves szinten többmilliók költséget jelentő külső hang- és fénytechnikai szolgáltatást, valamint a kisebb technikai igényeket követelő rendezvények (állami ünnepségek pl.) biztosítása is megoldottá vált, többletköltségek nélkül. A 2026-os évtől villamossági technikai szolgáltató terén is váltást kezdeményeztünk, amely, reményeink szerint, jelentős költségmegtakarítással (vagy legalábbis a szolgáltatás árszínvonal-növekedésének megfékezésével) fog járni.

A humánerőforrás-gazdálkodás minden intézmény esetében stratégiai fontosságú terület kell, hogy legyen. Vezetésem alatt sikerült elérni, hogy a COVID-járvány után lecsökkent intézményi létszámot (20 fő) a korábbi szint közelébe tudtuk visszavinni (23 fő). Ez magában foglalja a szigorúan vett szakalkalmazotti létszám (7 fő) mellett a könyvtári humán állományt (5 fő), valamint a szakmai munkát segítő adminisztratív és technikai állományt is (11 fő), utóbbi lényegében több mint másfélszeresére bővült az utóbbi három évben. A munkatársak leterheltsége ennek ellenére még mindig magas,

a területet jellemző szezonális és időbeli sajátosságok (esti, hétvégi munkavégzés) folyamatosan kihívások elé állítják az intézmény vezetését. A fentiek ellenére óriási eredménynek tartom, hogy a 2024-es fluktuációt, amely közel 40%-os volt, a tavalyi és az idei évben sikerült 10% alá szorítani, amely jócskán alatta marad az iparági sztenderdeknek. Személyes eredményemnek tartom, hogy egy olyan munkahelyi légkört sikerült kialakítanom, amelyben a munkatársak megbecsültsége elsődleges és a vezető-beosztotti viszony a partnerségre és a kölcsönös tiszteletre épül. A fenntartó önkormányzat és a kulturális kormányzat segítségével a bérek rendezése is elkezdődött, azonban itt, más területekhez viszonyítva, még mindig jelentősnek mondható a lemaradás. Ennek és a hektikus munkarend ellensúlyozására tett személyes vívmányomnak tartom, hogy 2026-tól az ügyeletet vállaló technikai munkatársak külön ügyeleti díjban részesülnek, ezzel is, legalább részlegesen, honorálni igyekezvén a területre jellemző túlmunkát.

Szakmai téren a kezdetektől fogva fontos vezetői alapelvem volt az intézményi rugalmasság, nyitottság és transzparencia a külső környezet felé. Mindenkivel kiegyensúlyozott partneri viszonyra törekedtem, aki segíthette az intézmény szakmai fejlődését. Nagyon jó kapcsolatot sikerült kiépítenünk a települési oktatási intézményekkel, külön kiemelve a Szabó László Alapfokú Művészeti Iskolát, valamint a Zichy Géza Alapfokú Művészeti Iskolát. Tovább folytattuk a gyümölcsöző együttműködést az önkormányzati intézményekkel (Bocskai István Múzeum, HKSZK, JEC, Városi Televízió, Városgazdálkodási Kft. pl.), valamint korrekt partneri viszony jellemezte a turisztikai szolgáltatókkal (Hungarospa, TDM Iroda, Hajdúszoboszlói Vendéglátók Egyesülete, Fizetővendéglátók Egyesülete etc.) folytatott együttműködéseinket is. A civil szférából érkezett emberként nagyon fontosnak gondolom az e területen működő szervezetekkel (Hajrá Anyu, Szoboszló Art Műhely, Aero Club, Vitézi Rend vármegyei szervezete stb.) kialakított jó viszonyt is.

A külső szereplőktől befelé haladva így jutunk el az intézmény saját csoportjaiig, amelyek jelentős bővülésen mentek át a vezetésem időszaka alatt. A már meglévő művelődő közösségek (citerazenekar, Bárdos Kórus, szövő és kosárfonó szakkör pl.) mellett újraindítottuk az intézmény saját néptáncsoportját, amely erre az évre már felmenő rendszerben, óvodai csoportot is el tudott indítani és június 11-én telt ház előtt adott nagy sikerű gálaműsort az intézmény színháztermében. 2025-ben elindítottuk a KMVMKK saját színjátszó körét, amely már bemutatkozott állami ünnepségeken, de az idei évben terveink szerint már egy komplett színházi darab színrevitelével bizonyítja a létjogosultságát. Emellett saját társastánc csoportunk is jelentős létszámmal működik az intézmény falai között és mutatja meg produkcióit a városi rendezvényeken. Végezetül nem szabad elfelejtkeznünk azokról a civil szervezetekről sem, amelyek szinte már saját csoportjainknak tekinthetők: régre visszanyúló együttműködésünk töretlen, többek között a Vörös Sári Magyarnóta Egyesülettel, a MOL Nyugdíjas Klubbal és a Nyugdíjas Pedagógusok közösségével, valamint 2025-től intézményünkben biztosítunk helyet a Szoboszló Art Műhely közösségének is. Külön ki kell emelnünk, önálló programalkotó partnerekként, a Hajdúszoboszlói Polgári Olvasókört és a Keresztény Értelmiségiek Szövetségének helyi szervezetét, amelyek színvonalas és gazdag rendezvénykínálatukkal hozzájárulnak a KMVMKK és a város pezsgő szellemi életéhez. Ehhez a területhez kapcsolódik a több évtizedes múltra visszatekintő Szókimondó folyóirat szerkesztésének és kiadásának feladata, amely a

kezdetek óta a KMVMKK keretében történik és egy elkötelezett és professzionális csapat dolgozik a színvonalas kiadványsorozat létrejöttén. Sajnálatos módon, a folyóirat olvasottsága nem megfelelő, ezért fontos feladat, hogy a területen releváns szereplőkkel együtt megtaláljuk a módját a Szókimondó szakmai alapú fenntartásához és fejlesztéséhez.

A fenti közművelődési tevékenységet egészíti ki a könyvtári szakmai munka. Az intézményen belül található a felnőttkönyvtári és a gyermekkönyvtári részleg, különböző szinteken. A könyvtári állományi létszám 5 fő, amely létszám intézi a nyitvatartási ügyeletet a két helyszínen, a dokumentumbeszerzés és a kölcsönzés, a beiratkozások és a késedelmek dokumentációját, valamint az állomány-nyilvántartás és az állományvédelem feladatát. Ezeken túl a lelkes szakmai gárda különféle gyermek-, családi- és felnőtt könyvtári programokkal kedveskedik az érdeklődőknek, illetve a munkatársak nagyon aktívak a KMVMKK nagyrendezvényeinek lebonyolításában is. Mindezek mellett aktívan kiveszik a részüket a Szókimondó folyóirat releváns tartalommal történő megtöltésében, végezetül pedig aktív pályázati tevékenységet folytatnak nem csak a könyvtári terület, hanem a közművelődési, rendezvényszervezési terület vonatkozásában is. Vezetői döntésem eredményeként immár a könyvtárvezető mellett egy helyettes is segíti a szakmai tevékenységeket.

A KMVMKK minden segítséget igyekszik megadni ahhoz, hogy a Hajdúszoboszló továbbra is vonzó turisztikai célpont maradjon, ezért a fürdő kínálatát és szolgáltatásait kiegészítve szükséges teret kapnia a kulturális turizmusnak is. Ennek érdekében vezetésem alatt is nagy hangsúlyt fektettünk azokra a turisztikai vonzerővel rendelkező programokra, amelyek a helyi lakosság mellett a turisták minél szélesebb rétegeinek igényeit is ki tudja elégíteni. Egész évben tartalmas rendezvénykínálatot nyújtunk az idelátogatóknak, hol önálló programalkotóként (Bizonyítványbuli, Folkhétvége, Dixieland Napok, Örömnapi, Bor- és Gasztrofesztivál, Márton-napi Libanapok, Szoboszlóra költözik a Mikulás, Szilveszteri Csergetés), hol pedig társrendezőkként karöltve (Busójárás, Majális, Pünkösdi Sokadalom, Szín-Tér Fesztivál, Kösely Kupa pl.). Nagyon fontos törekvésünk, hogy a fürdőkínálatot kiegészítő programcsomagjainkat erősítsük, ennek keretében a 2025-ös évben nagy sikert aratott a Munkácsy-kiállítás, amelyet közel 30 ezer látogató tekintett meg és így a szakmai és az erkölcsi siker mellett anyagilag is eredményesnek minősíthető programról beszélhetünk. Mindemellett intézményünk tevékenyen kivette a részét a hajdúszoboszlói termálvíz feltörésének 100. évfordulójára rendezett programsorozatból, amelynek keretében egész évben igyekeztünk tartalmas rendezvénykínálatot nyújtani a helyi lakosságnak és az idelátogató vendégeknek. Az idei évben hasonló kezdeményezés a Szász Endre Emlékkiállítás és a LEGO-kiállításunk, amely a nyári szezonban próbál plusz kulturális kínálatot nyújtani az idelátogató turistáknak is. Mindezeket túl nagy sikernek könyvelem el, hogy ebben a nem túl kedvező gazdasági helyzetben minden rendezvényünk magas színvonalon kerül megtartásra.

A fentiekhez részben kapcsolódva a kiállítások terén is történtek mennyiségi és minőségi előrelépések. A már említett, nagy sikerű Munkácsy-kiállításon túl fontos cél a helyi és környékbeli képzőművészek, amatőr alkotók, valamint a jövő alkotóinak részére bemutatkozási lehetőség biztosítása. Mindezek érdekében a tavalyi év óta

már akár négy helyszínen is lehetőség adódik kiállítások megtartására (Kovács Gábor Galéria, I. emeleti aula, I. emeleti olvasóterem, illetve a II. emeleti próbaterem). Ezeknek a kiállításoknak a szervezésében állandó és szakmailag magas színvonalú partnereink a Szabó László Alapfokú Művészeti Iskola és a Szoboszló Art Műhely, a megnyitó eseményeinek színvonalas lebonyolításában pedig a Zichy Géza Alapfokú Művészeti Iskola oktatói és diákjai.

Úgyszintén jelentős eredménynek könyvelem el, hogy a fizetős rendezvényeinkből származó bevételek stabilizálódni látszanak (bár itt a tárgyalt időszak még meglehetősen rövid, hosszú távú tendenciák megalapozott felvázolására). Ebben nagy szerepe van annak a ténynek, hogy a TDM szervezetétől 2025 februárjában csatlakozott intézményünkhöz egy olyan kolléga, aki nagyon sokat segít az intézmény és a rendezvények marketingjének erősítésében, a programok propagálásában. Az ő munkája nagyban hozzájárul ahhoz, hogy hangsúlyosan jelen vagyunk a közösségi médiumokban, több ezer fős követőszámokkal és a rendezvényeink híre messze a város határain túlra is eljut a potenciális érdeklődőkhöz. Természetesen, a több tucat nagyrendezvény propagálása önmagában is óriási kihívás és nagyon sok feladatunk van még az intézményi és a programmarketing terén is.

A fentiek mellett, a számtalan feladaton túl, személyesen is fontosnak vélem az együttműködést azokkal a szakmai szervezetekkel, amelyek szolgáltatásaikkal segítik az intézmény munkáját. Ezen szervezetek közül (Kulturális Központok Országos Szövetsége, Magyar Népművelők Egyesülete, Debreceni Egyetem pl.) külön ki kell emelnünk a Nemzeti Művelődési Intézet (NMI) Hajdú-Bihar Vármegyei Igazgatóságát, amely a szakmai segítségnyújtáson kívül tevékenyen kivette a részét az intézmény megalakulásának 75. évfordulója alkalmából 2025. novemberében megrendezett eseménysorozat megszervezéséből és lebonyolításából, valamint az idei évben intézményünket választotta a Paletta Tehetségprogram megyei válogatójának helyszínéül, több száz alkotót hozva Hajdúszoboszlóra. Természetesen, ezen programok mellett egész évben számíthatunk az NMI vármegyei szervezetének partnerségére a Petőfi Kulturális Program és a Déryné-program eseményei kapcsán is.

Végezetül szólni kell az intézmény pályázati tevékenységéről is, ami egyfelől sikeres, másfelől azonban (döntően külső okok eredményeként) nem igazán tudott hozzájárulni az intézmény szakmai fejlődéséhez. Ennek az oka, hogy a pályázati lehetőségek az utóbbi években drasztikusan beszűkültek, a kulturális területet tekintve. Európai uniós fejlesztési pénzek nem érhetők el, a hazai források nagyságrendje pedig elenyésző volt a valódi, látványos eredményt elérni kívánó elképzelésekhez képest. Mindezzel együtt a pályázati tevékenységünket sikeresnek ítélem abból a szempontból, hogy a Nemzeti Kulturális Alapnál- és a Csoóri Sándor Alapnál benyújtott pályázataink mindegyike nyert az elmúlt három évben, azonban kétségtelen, hogy ezek összege a pár százezer forintos kategóriában mozgott, amelyek ugyan segítséget jelentettek, de érdemi fejlesztést nem tettek lehetővé. Nagyobb volumenű pályázati forrásokhoz csak olyan szervezeteknél volt mód (Bethlen Gábor Alap, Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft.), amelyek alapvetően egyéb szakmai (pl. a Kösely Kupa kapcsán lovasszakmai) célokra tudott pénzeszközöket biztosítani. Természetesen, ettől függetlenül ez is óriási segítséget jelentett a rendezvények bevételi oldalán, ezekért nagy köszönet jár, többek

között, azoknak a szereplőknek, akik áldozatos munkájukkal hozzájárultak ezen források megszerzéséhez.

Bízom benne, hogy az előzőekben sikerült átfogó képet nyújtanom azokról az eredményekről, amelyek a három éves vezetői tevékenységem alatt sikerként könyvelhetők el. Természetesen, a mögöttem lévő három év nem csak siker és csillogás, hanem számtalan kihívás és nehézség, esetenként hiba és kudarc is jellemzi ezt az időszakot. Igyekezvén tanulni ezekből, a következő vezetői koncepcióban szeretném bemutatni azokat az elgondolásokat, amelyek segíthetnek a nehézségek kiküszöbölésében és a KMVMKK következő időszakának eredményes munkájában. Amennyiben én kapom a megtisztelő feladatot, a következőkben felvázolt módon szeretném segíteni az intézmény jövőbeni fejlődését.

V. A HELYZETELEMZÉSRE ALAPOZOTT FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK

*Mottó: Uram, adj türelmet,
Hogy elfogadjam amin nem tudok változtatni,
Adj bátorságot, hogy megváltoztassam,
Amit lehet, és adj bölcsességet,
Hogy a kettő között különbséget tudjak tenni.
Részlet Assisi Szent Ferenc imájából*

1. Általános vezetési alapelvek

Az elmúlt időszakban a kulturális területen egy olyan folyamatosan változó, rugalmas struktúra jött létre, amely magában hordozta egy komplex szolgáltatási rendszer kialakításának lehetőségét. Bebizonyosodott, hogy a különböző szakterületek képesek egymás sajátosságaira építve, a város kulturális arculatát meghatározó módon végezni szakmai feladataikat.

A tartalmas és hosszú távú eredményes munka érdekében olyan vezetői és munkatársi szervezetet kívánok tovább működtetni, amelyben mindenki a maga szakterületét kiemelve önállóan, de együtt gondolkodva, egymást segítve, felelősségteljesen, összhangban végzi feladatait.

Vezetői koncepciómat a ma érvényben lévő jogszabályok, rendeletek és szakmai kritériumok alapján állítottam össze.

Továbbra is biztosítani kívánom az összevont intézmény demokratikus, felelősségteljes és átgondolt vezetését a szakterületi különbségek figyelembevételével.

- Hangsúlyos a jó munkahelyi légkör megtartása, következetességgel, példamutatással, a fegyelem betartásával, ösztönzéssel.
- Az intézmény továbbra is lássa el kötelező és önként vállalt feladatait, törekedjen a magas színvonalú szakmai munkára, újításokra, különös tekintettel közművelődési és könyvtári, valamint a turizmus fellendítése érdekében végzett rendezvényszervezési feladataira.
- Szükséges az erőforrások tervszerű fejlesztése (pályázatok, infrastruktúra, humán erőforrás).
- A 21. század kihívásaira reagálva kiemelt célom a digitális kompetenciák fejlesztése és az innováció beemelése az intézmény mindennapi működésébe.
- A gazdálkodásban a pénzeszközök tervezésével és takarékos felhasználásával összefüggő kérdéseket kiemelten kell kezelni. Törekedni kell a saját bevételek növelésére, külön figyelmet kell fordítani a különböző pályázati források

kihasználására, a könyvtári érdekeltségnövelő támogatások elnyerésére, szponzori és egyéb támogatások megszerzésére.

- Cél a turisztikai vonzerővel is bíró városi nagyrendezvények folyamatos fejlesztése, esetenként, a fenntartóval és a szakmai szervezetekkel egyeztetve a programok profiltisztítása.
- Az ifjúság igényeinek megjelenítése és alkotó erejük bevonása a kulturális életbe fontos eleme az intézmény szakmai munkájának, ahol célzott programokkal, a korosztálynak szóló rendezvényekkel segíthetjük a folyamatot, mely a saját kulturális értékrendjükre építve, közösségeik erősítésén keresztül sikerülhet.
- Az egyik legfontosabb feladat az élő kapcsolat kialakítása a város civil szerveződéseivel, művészeti, alkotó és sport közösségeivel. Ehhez biztosítani kell az intézmény infrastruktúráját, szakmai segítségét. Cél, hogy nőjön a saját magáért és a helyi közösségért aktívan, felelős állampolgárként tevékenykedők, a különböző közösségekben résztvevők aránya.
- A köznevelési intézményekkel, önkormányzati fenntartású intézményekkel, gazdasági társaságokkal, egyházakkal, szakmai szervezetekkel, egyesületekkel, szolgáltató szervekkel meglévő sokoldalú partneri kapcsolatot továbbra is meg kell tartani, valamint törekedni kell újak kialakítására is.
- Cél a párbeszéd kialakítása, a látogató, használó igényeinek felmérése, valamint ezek beépítése a szakmai elképzelésekbe.
- Az intézmény feladatellátásához kapcsolódó kiadványok szerkesztésén és megjelentetésén kívül folytatni kell a tudományos értékkel bíró, várostörténeti könyvek kiadását.
- Fontos a kulturális kapcsolatok megőrzése és továbbfejlesztése az országhatárokon kívüli kulturális szervezetekkel, testvérvárosokkal.

2. A közművelődés és rendezvényszervezés szinergiája

A Kovács Máté Városi Művelődési Központ és Könyvtár országosan is speciálisnak minősíthető helyzetben van: közművelődési intézményként elsődleges feladata a hajdúszoboszlói lakosság életminőségének javítása a kultúra eszközével, azonban legalább ugyanilyen szintű elvárása a fenntartónak a turisztikai igények minél sokoldalúbb kiszolgálása.

2.1. Szakmai és közösségfejlesztési célok (A helyi bázis erősítése)

A kulturális szakmai munkának az alábbi feladatok képezik az alapját: ebbe tartoznak azok a kötelező önkormányzati kulturális feladatok, amikre az összes többi tevékenységünk épül. Sajnálatos módon, ezek a tevékenységek sok esetben a „radar alatt maradnak”: nem látványosak, nem mozgatnak meg egyszerre nagy tömegeket (statisztikailag azonban a szolgáltatásainkat igénybe vevők körét döntően ők adják), mégis alapvető fontosságúak a szakmai munkánk szempontjából.

Közművelődési szakmai terület

Az intézmény nyitott és befogadó szerepkörét továbbra is meg kívánom őrizni. A klasszikus szerepkör az elmúlt években jelentősen átalakult. A művelődés folyamatát komplexen értelmező felfogással lehet segíteni az egyének és közösségek önmegvalósító tevékenységét. A vállalt közművelődési alapszolgáltatások mentén végzett minőségi szakmai tevékenység, valamint a fiatal, kellő szaktudással rendelkező szakembergárda garanciát jelent a közművelődési munka sikerére.

- Ismeretterjesztés: a közösségi művelődés területén elindított rendezvénysorozatok folytatása, továbbfejlesztése, természettudományi, színházi, irodalmi, zenei, képzőművészeti, filmes programok megvalósítása kiemelten fontos eleme vezetői munkámnak.
- Kiállítások: fontos feladatnak gondolom az eddig együttműködések fenntartását, kiszélesítését, akár a határon túlra, a Munkácsy-kiállítás sikerén felbuzdulva pedig nemzetközi szinten is jelentős alkotók munkásságának bemutatását is tervezem az intézmény falai között.
- Művelődő közösségek: az intézmény kiemelt feladata a művészeti csoportok magas színvonalon történő működtetése, a próbákhoz, fellépésekhez, bemutatkozásokhoz szükséges anyagi, tárgyi és személyi feltételek biztosítása.
- Közművelődési programok: a városi nagyrendezvények szervezésén kívül, az intézmény egyéb programjainak (színházi előadások, gyermekrendezvények, könnyű és komolyzenei koncertek, stb.) összeállítása során kiemelt cél a korosztályi összetétel figyelembevétele, szükség szerinti megújítása és természetesen a minőség megőrzése.
- Külsős rendezvények: fontos feladat a hajdúszoboszlói köznevelési intézmények, önkormányzati fenntartású intézmények, gazdasági társaságok, egyházak, a város civil szerveződései, művészeti, alkotó és sport közösségei, cégek tevékenységének szakmai, technikai segítése.
- Származtatott szolgáltatás – bérbeadás és térítésmentes teremhasználat: az intézmény helyiségeinek bérbeadásából a KMVMKK-nak jelentős bevétele származik. Éppen ezért nagyon fontos, hogy megfelelően szabályozva legyen a városban működő önkormányzati, állami és civil intézmények és szervezetek ingyenes teremhasználat. Jelen pillanatban szabályozatlan ez a terület, a kérdés komplexitása miatt javasolt lenne önkormányzati rendeletben meghatározni a jogosultak körét és lehetőségeit (jó példa lehet erre a tiszaujvárosi önkormányzat vonatkozó szabályozása).
- Pályázati tevékenység, minőségirányítás: kiemelt feladatnak gondolom az intézményre vonatkozó pályázati aktivitás növelését, együttműködve a település gazdasági, turisztikai szereplőivel.
- Intenzív, élő kapcsolatok az országhatárokon kívüli kulturális szervezetekkel, testvérvárosokkal

Könyvtári szakmai terület

A könyvtár alkalmas a nyilvánosságra hozott információknak, a felhalmozott tudásnak a különböző korú és érdeklődési körű használók számára történő közvetítésére. Az állampolgárok számára nélkülözhetetlen digitális írástudás, információs műveltség

megszerzésének és folyamatos fejlesztésének színtere. Könyvtári közösségi programokkal, rendezvényekkel erősíti a helyi identitást, a lokálpatriotizmust. Elérhető földrajzi és időbeli korlátok nélkül, ezzel is biztosítva az esélyegyenlőséget. A hátrányos helyzetű rétegeket segíti a felzárkózásban, munkaerőpiaci helyzetük javításában. A könyvtár tudás-, információ- és kultúrákövetítő tevékenységével hozzájárul az életminőség javításához.

Fontosnak tartom továbbra is szolgáltatásaink propagálását (facebook oldalon, online olvasói katalógusunk a <https://opac3.hajdusoboszló.monguz.hu/> címen érhető el). A honlap megnyitása után lehetőség van a könyvtári dokumentumok közötti keresésre. Ez a funkció nyilvános, mindenki számára elérhető a nap 24 órájában. Igyekszünk elérhetővé tenni a különböző könyvtári adatbázisokat is honlapunkon. Mindez hozzájárul marketingtevékenységünk erősítéséhez, a korszerűbb és gyorsabb tájékoztatáshoz, az olvasókkal való kapcsolattartáshoz.

A szolgáltatás 536 m² alapterületen, egy épületben található a művelődési központtal. Könyvtárszakmai szempontból együttműködünk a Méliusz Juhász Péter Könyvtár Megyei Módszertani Osztályával, valamint Hajdú-Bihar megye több könyvtárával. Könyvtárunk küldetését folyamatosan bővülő dokumentumállományával, a felhasználói igényeknek megfelelő szolgáltatásaival, technikai felszereltségével valósítja meg.

Fontos stratégiai célok a könyvtárral kapcsolatban, melyek biztosítják a szakmaiságot, ezáltal a felhasználók igényeinek kiszolgálását:

- A kor változó körülményeire reagáló könyvtári fejlesztések megvalósítása során elsődleges szempont a használók igényeinek, érdekeinek való megfelelés, a magas szolgáltatási színvonal biztosítása.
- Változatos műfajú könyvtári közösségi programokkal, rendezvényekkel a helyi közösségi identitás, a lokálpatriotizmus erősítése.
- A digitális kompetencia és a digitális műveltség terjesztése alapfeladat az iskolás, a felnőtt és az idős korosztály körében, korszerű technológiák és e-szolgáltatások élményszerű megismertetésével, alkalmazásuk elsajátításával, oktatást támogató digitális tartalmak létrehozásával.
- Az olvasáskultúra fejlesztése, a környezet- és egészségtudatosság elősegítése, az oktatás támogatása új, rendhagyó programok megvalósításával, együttműködésben családokkal, kulturális, köznevelési és szociális intézményekkel, civil szervezetekkel.
- Folyamatban lévő fejlesztésünk a szabadidő eltöltésére, tanulásra, munkára, szervezett foglalkozások tartására alkalmas többfunkciós közösségi helyiség kialakítása (I. emeleti olvasóterem), ehhez szakmai eszközök és bútorok beszerzése.
- A helyben igénybe vehető és online, a könyvtár falain kívül megvalósítható szolgáltatások biztosítása, folyamatos fejlesztése.
- A fogyatékkal élők és a hátrányos helyzetűek speciális igényeinek figyelembevétele a gyűjteményfejlesztésnél.
- A gyűjteményfejlesztés fizikai formáit ki kell egészíteni a virtuális eszközök adta lehetőségekkel, a közeljövőben nagy valószínűséggel a magyar és külföldi

kulturális javak jelentős része digitalizálódik, ezért az ilyen dokumentumok esetében építeni kell az elektronikus könyvtárak szolgáltatásaira. Meg kell teremteni az e-könyvek és könyvolvasók beszerzésének és széleskörű kölcsönzésének lehetőségét.

- Az országos központi nyilvántartásokat (ODR, MOKKA, MEK, MATARKA, stb.) hatékonyan szükséges alkalmazni a mindennapi munkában, közvetíteni a felhasználókhoz.
- Fontos feladat a felhasználók elvárásainak rendszeres megismerése, a szolgáltatások értékelése.
- Kiemelt feladat a web-alapú szolgáltatások kiterjesztése, az online elektronikus szolgáltatások működtetése a honlapon keresztül, a távhasználati formák folyamatos fejlesztése, a változó igényeknek és a megjelenő új technológiáknak megfelelően.

2.2. Kulturális alapú gazdaságfejlesztés

Hajdúszoboszló idegenforgalmi népszerűsége, a turizmus, mint stratégiai települési ágazat különösen fontossá teszi, hogy a KMVMKK minél hatékonyabban hozzájáruljon Hajdúszoboszló turisztikai vonzerejének növeléséhez. Ennek legrlátványosabb szegmense a városi szabadtéri nagyrendezvények (Busójárás, Húsvéti park, Gyermeknap, Szín-Tér Fesztivál, Bizonyítványbuli, Folkhétvége, Kösely Kupa, Szoboszlói Dixieland Napok, Bor- és Gasztrofesztivál, Márton-nap, Szoboszlóra költözik a Mikulás, Szilveszteri Csergetés), amelyeknek megszervezésében és lebonyolításában döntő részt vállal az intézmény. Fontosnak tartom tovább vinni azt a munkát, amit az idei évben kezdtünk el: az összes városi program koordinációját, egyeztetését, amely feladat nagyban segíti a párhuzamosságok elkerülését.

A városi nagyrendezvények kapcsán megkerülhetetlen kérdés Debrecen kulturális elszívó hatása: az ország második legnagyobb városának és jelentős gazdasági központjának közelsége jelentősen befolyásolja a közönség elvárásait és a kulturális szolgáltatások (fellépők, produkciók) hozzáférését is (pl. Campus Fesztivál fellépőinek területi és időbeli korlátozása). Ennek ellensúlyozására olyan speciális igények kielégítését gondolom megfelelőnek, amelyekre jó példaként szolgálnak olyan, nagy múltra visszatekintő rendezvények, mint pl. a Folkhétvége és a Dixieland Napok, de idesorolható pl. a helyi tradíciókat (hajdú hagyományok, pásztorélet) bemutató, de modern köntösbe öltöztetett folklór- és gasztrokulturális programok szervezése a turisták számára. Gazdasági és logisztikai szempontból is fontosnak tartom az elő- és utószezon rendezvények bővítését, ezzel is segítve a turisztikai vállalkozások bevételeinek időbeli diverzifikálását.

A fentieken kívül fontosnak gondolom, hogy a települési kínálatot a nyári szezonban kiegészítsük olyan programokkal, amelyek függetlenek az időjárási viszonyoktól, pl. „kulturális esőnap-programok” kidolgozása, amelyek rossz idő esetén a fürdőző vendégek számára azonnali, napközbeni alternatívát kínálnak az intézményben (pl. ebbe a vonulatba illeszkedik az idei LEGO-kiállítás). Mindezeket túl lehetőségként tekintek a MICE turizmusra (konferenciák, céges rendezvények) is: Hajdúszoboszló

szállodai kapacitásaira építve, partnerségben a hotelekkel, az intézmény színháztermét és kisebb helyiségeit szakmai konferenciák, céges tréningek, termékbemutatók és közgyűlések helyszínéként értékesítjük. Ezekre a kezdeményezésekre már volt jó példa a tavalyi országos jegyzői konferencia kapcsán (amelynek keretében kedvezményes áron, csomagajánlatban tekinthették meg a Munkácsy-kiállítást) vagy említhetném az OTP regionális céges rendezvényét, amely az intézményben került megrendezésre, de ennek a szolgáltatásnak a kiszélesítéséhez elengedhetetlen a városi turisztikai partnerek aktív bevonása és közreműködése.

3. Intézményi, külső-belső kommunikáció

Az intézmény kitűnő kapcsolatot ápol a médiával, a helyi televízió és sajtó rendszeresen hírt ad a programokról, heti rendszerességgel megjelenteti a következő időszak plakátjait, meghívóit. Egy-egy nagyszabású fesztiválhoz kapcsolódóan a regionális, és/vagy az országos médiában való megjelenés is biztosított. Emellett kiemelkedő jelentősége van annak, hogy dinamikus, célcsoport-alapú közösségi média jelenlétet (Facebook mellett Instagram és TikTok a fiatalok elérésére), valamint kétnyelvű (magyar/angol, esetleg lengyel) programfüzeteket, online felületeket generáljunk a külföldi vendégek miatt. Fontos, hogy a saját online jegyértékesítési rendszerünk a városi turisztikai partnereknél is elérhető legyen, pl. egy szállodai recepción is könnyen lehessen a programról szóló információ mellett azonnal belépőjegyet váltani. A tavalyi, Munkácsy-kiállítással kapcsolatban, ebben a kérdésben még csak részsikereket sikerült elérnünk, azonban a partnerek érdekeltségének növelésével igyekszünk erősíteni tevékenységünket ezen a téren is. Jelentős előrelépés lenne, ha stratégiai megállapodásokon keresztül lehetőség lenne pl. a helyi szállodákkal és/vagy a Hungarospával. csomagajánlatok létrehozására (pl. szállodai vendég karszalaggal kedvezményes belépőt válhat az intézményi programokra), valamint közös promócióra az érkező vendégek körében. Kiemelt célként kezelem, hogy felhasználóbarát, reszponzív weboldalt építsünk, vagyis a jelenlegi weboldal megújítsuk, hogy mobil eszközökön is tökéletesen fusson. Továbbra is nagy hangsúlyt helyezünk a digitális elérésekre: a Facebookon megtartjuk a meglévő, stabil bázist az idősebb korosztály és a helyi családok tájékoztatására (események létrehozása, hosszabb beszámolók), az Instagramon és a TikTokon rövid, pörgős, vizuális tartalmakkal (pl. színfalak mögötti videók, mini-interjúk a fellépőkkel, hangulatvideók a fesztiválokról) kívánjuk megszólítani a helyi és környékbeli fiatalokat. A nyári főszezonban és a kiemelt rendezvények idején pedig helyalapú Facebook-, Instagram- és Google-hirdetéseket indítunk: ezzel közvetlenül azokat a turistákat érjük el, akik éppen Hajdúszoboszló közigazgatási határain belül (a fürdőben, szállodákban) tartózkodnak, azonnali esti/hétfégi programot kínálva nekik. Tovább folytatjuk a heti és havi rendszerességű, letisztult e-mail hírlevél küldését a feliratkozott helyi lakosoknak a civil körök, klubok és az új színházi évad programjairól.

Változatlan azonban az a meggyőződésünk, hogy az offline térben is folyamatosan jelen kell lennünk: a fürdő, a szállodapiaci és a vendéglátóipari partnerek esetében helyszíni keresztpromóciókkal tervezzük kölcsönösen egymásra épülve egymás

rendezvényeit promotálni. Folytatni kívánjuk azt a már elkezdett folyamatot, amelynek keretében információs pultokat, brossúratartókat helyezünk el a legnagyobb hajdúszoboszlói szállodák recepcióján és a Hungarospa frekvenciált pontjain. Jelentős erőfeszítéseket kívánunk tenni azért, hogy Hajdúszoboszló kiemelt külföldi küldőpiacai (pl. Lengyelország, Románia, Szlovákia) miatt a kiemelt nyári fesztiválok és nagyrendezvények plakátjait, online hirdetéseit és a weboldal főbb programjait angol, lengyel és román nyelven is elérhetővé tesszük. A tavalyi évhez hasonlóan forrásokat fogunk biztosítani arra, hogy az intézmény külső felületeinek (pl. homlokzati molinók) kreatív használata, illetve a város frekvenciált pontjain (pl. a Mátyás király sétány környéke) figyelemfelkeltő, modern köztéri installációk kihelyezése a rendezvényekről biztosított legyen.

Az intézmény láthatóságának és látogatottságának növelése érdekében a marketingtevékenységet alapjaiban kell megújítani. A hagyományos, statikus tájékoztatás helyett dinamikus, célcsoport-alapú és adatvezérelt kommunikációt vezetnek be, különös tekintettel a fiatalok (20–40-es korosztály) és a városba érkező turisták elérésére. Ez azt jelenti, hogy a helyi lakosság igényeinek és az idelátogató vendégek preferenciáinak megismerésére elengedhetetlen egy olyan monitoring rendszer kiépítése, amely egész évben gyűjtené a fentebb felsorolt társadalmi csoportok véleményét, elképzeléseit annak érdekében, hogy már a tervezés során tisztában legyünk a kulturális fogyasztói igényekkel. Ennek érdekében többféle visszajelzési módot kívánunk beépíteni a marketingtevékenységünkbe: a helyi lakosságot a helyi sajtón és a közösségi médiaoldalainkon keresztül gondoljuk a leghatékonyabban elérni, a városba érkező vendégeket pedig a szálláshelyeken, valamint közvetlenül a programokon kiosztott igényfelmérő kérdőívekkel lehet, véleményünk szerint, a leghatékonyabban elérni. Ehhez a munkához azonban szükségesnek gondoljuk bevonni a terület további szereplőit, kiemelten a TDM-et, esetleg a Hungarospát és az érdekvédelmi szervezeteket, valamint az adatfeldolgozásban nagy segítséget jelenthet akár a Debreceni Egyetem szakmai háttere is. A feldolgozott adatbázisok nem csak a KMVMKK-nak jelenthetnek nagy segítséget a kultúrafogyasztói igények meghatározásában, hanem akár a turisztikai piac többi szereplőjének is nyújthatnak speciális, helyi érdekű információkat. Mindezek mellett természetesen, nem feledhetjük az intézmény „kapuőr” szerepét sem: fontos, hogy a felmerült igények bizonyos szakmai és művészeti szűrőn menjenek át, törekedve a KMVMKK programkínálatának edukációs jellegére is.

Mindezek mellett kiemelt feladat a belső kommunikáció fejlesztése: a belső e-mail áradat csökkentésére és a rendezvénynaptárak, teremfoglalások hatékony követésére bevezetni tervezzük a modern, felhőalapú megosztott rendszereket (pl. Google Workspace, Trello és/vagy dedikált intézményi szoftver) használatát.

3. Humánerőforrás-menedzsment

A Kovács Máté Városi Művelődési Központ és Könyvtár legfőbb értéke az ott dolgozó humántőke. Vezetői filozófiám alapja a támogató, partnerségen alapuló, de következetes vezetés (transzformációs vezetés), amely a munkatársak belső

motivációjára és szakmai autonómiájára épít. Ennek érdekében mindent meg kívánok tenni azért, hogy a munkatársak leterheltsége ne lépje túl a kezelhető mértéket. Ez főleg a nyári turistaszezonban nagyon nagy kihívás elé állítja az intézmény vezetését. Töreksem arra, hogy a szükségszerűen felgyűlő túlórákat le tudják csúsztatni az érintett kollégák, távlati célom pedig az, hogy ezek a túlórák kerüljenek kifizetésre, ugyanis így a feladatok struktúrálása és számonkérése sokkal könnyebbé válik. További intézkedésként megfelelő lépéseket tervezek annak érdekében, hogy hatékonyabban alkalmazzuk a nyári időszakban rendelkezésre álló diákmunkásokat, valamint kiépítsünk egy olyan önkéntes rendszert, amely anyagi ösztönzők nélkül (pl. kedvezményes belépőkkel, közösségi programokkal, kirándulásokkal) motiválja a külső érdeklődőket, hogy segítsenek a rendezvények lebonyolításában, akár megszervezésében is.

A KMVMKK-t közművelődési intézményként jogszabály kötelezi arra, hogy öt évente beiskolázási tervet készítsen a munkatársak részére és évente továbbképzési terv keretében konkretizálja a kollégák ismeretszerzését. Fontos cél, hogy olyan, a mindennapi munkában használható ismereteket szerezzenek (pl. jogi, pénzügyi vagy digitális marketing és közösségi média menedzsment, kulturális pályázatírás és projektmenedzsment vagy korszerű ügyfélkezelés és konfliktuskezelés (a turistákkal való közvetlen kapcsolattartás miatt), amelyek anyagilag is megtérülő befektetést jelentenek a szervezetünk számára. Anyagi ösztönzőket kívánok bevezetni annak érdekében, hogy ezek a képzések ne csak egy kötelezően letudandó, adminisztratív akadály legyenek, hanem egy, a gyakorlatban is használható, valid ismeretrendszert eredményezzenek, amely a dolgozón kívül az intézménynek is effektív hasznot hoz. Távlati célként fogalmazható meg, hogy a felnőtt tanulási szegmensben pályázni kívánunk az Erasmus+ programra is, amelynek keretében nemzetközi tanulmányutakra is lehetőség nyílhat, támogatva a munkatársak szakmai horizontját, jól hasznosítható kapcsolatrendszert eredményezve külföldi partnerszervezetekkel.

4. Gazdálkodási, pénzügyi és forrásteremtési koncepció

Vezetői programom pénzügyi alapelve a fegyelmezett, költséghatékony gazdálkodás, amely egy proaktív, menedzser szemléletű forrásteremtési stratégiával párosul. Az intézmény működését nem pusztán az önkormányzati támogatásra (központi költségvetési normatíva és kiegészítő támogatás) kívánom alapozni, hanem a saját bevételek és a pályázati források arányának szisztematikus növelésére töreksem.

Hajdúszoboszló gazdasági adottságaira építve (a turisztikai és helyi potenciál kiaknázása érdekében) a saját bevételeket az alábbi három fő területen tervezem növelni:

- Rendezvény- és jegybevételek maximalizálása: habár, ahogy korábban leírtam, a jegybevételek egy viszonylag magas szinten látszanak stabilizálódni, ez korántsem jelenti azt, hogy hátradólhatunk: a fizetős rendezvények átlagos kihasználtsága még mindig csak kb. 55-60%-osnak mondható. Meggyőződésem, hogy egy agresszívebb és átgondoltabb

marketingtevékenységgel ez az arány emelhető, akár 70-80%-ra is. Ehhez azonban az is szükségeltetik, hogy az ingyenes rendezvények arányát csökkentjük annak érdekében, hogy a fizetőképes keresletet ebbe az irányba tereljük. Emellett elengedhetetlen, hogy a jegyárainkat óvatosan, de következetesen tovább emeljük, mivel az árszínvonalunk még mindig kb. 15-20%-kal alatta marad még a környékbeli (debreceni, tokaji, nyíregyházi) rendezvényhelyszínek árainak is.

- A szabad kapacitások bérbeadása: az intézmény kihasználatlan időszakjaiban (különösen a délelőtti órákban, vagy a kulturális szempontból csendesebb időszakokban) növeljük a termék és a technikai eszközök foglaltságának arányát. Megfontolandó, hogy a holtidőszakban akár jelentősebb diszkonttal is lehessen termet bérelni, mert így megszólítható egy olyan réteg, amely a normál díjszabások mellett nem venné igénybe a terembérelti szolgáltatásainkat. Emellett vannak olyan speciális adottságú helyiségeink (pl. próbaterem), amelyeknek egyszerűen nincs alternatívája a városban, ezért itt elengedhetetlen a piaci díjszabáshoz történő közeledés.
- Szolgáltatási bevételek bővítése: távlati célunk kulturális szolgáltatási csomagok értékesítése (pl. saját csoportok programjainak kiajánlása más településekre vagy akár a hajdúszoboszlói szállás- és vendéglátóhelyekre, animációs jelleggel). Ezentúl tettünk már kísérletet a tavalyi adventi időszakban arra, hogy az intézmény aulájában vagy frekvenciált tereiben időszakos vásárokat, helyi termékbemutatókat (pl. hajdúsági kézműves termékek) tartsunk, kedvezményes helypénzért cserében, amely tevékenységet szintén bővíteni kívánjuk a jövőben.

A saját bevételek növelésének másik kulcseleme a tudatos és szisztematikus pályázati tevékenység (forrásteremtés). A fejlesztések és az extra szakmai programok megvalósításának kulcsa a sikeres pályázati munka. Ennek érdekében tovább erősítjük a folyamatos pályázatfigyelést és egy dedikált projektcsapat működését, amelynek magját a könyvtári munkatársak adják. Ha a tervezett kormányzati átalakítások sikeresek lesznek, akkor bízhatunk benne, hogy a Nemzeti Kulturális Alap (NKA) is be tudja majd tölteni eredeti küldetését, vagyis releváns, érdemi források biztosítását a jó kulturális ötletekhez. Ezért a jövőben is rendszeresen pályázni kívánunk az NKA különböző kollégiumaihoz (közművelődés, ismeretterjesztés, színház, zene, fesztivál stb.) az éves nagyrendezvények, kiállítások, szakmai konferenciák és tárgyi eszközfejlesztések támogatására. A másik nagy, kimondottan kulturális forráscsoport a Csoóri Sándor Program, amely a helyi néptáncscsoportok, hagyományörző közösségek viseleteinek, működésének és szakmai munkájának támogatására szolgál. Mivel az intézmény (a Szoboszló Néptánccegyüttessel karöltve) eddig is sikeresen pályázott erre a pályázattípusra, azt gondolom, hogy a helyi hagyományörző közelet (kiemelten a Folkhétvégét értve ez alatt) egy transzparens és igazságos pályázati rendszerben sokat profitálhat ebből a forrásból is. Jelentős fejlesztési forrásokat allokálhat az intézmény a hamarosan újra elérhető uniós fejlesztési programokból is, ahol cél lehet az intézmény infrastrukturális és energetikai modernizációjának (pl. további energiakorszerűsítés, digitális technikai park fejlesztés, eszközbeszerzés (pl. rendezvénysátor, sörszettek)) támogatása külső forrásból.

Végezetül adódik még egy bevételszerzési lehetőség: a kulturális mecenatúra és szponzoráció erősítése. A tavalyi Munkácsy-kiállítás kapcsán már volt erre is kezdeményezés, ezt szeretnénk tovább bővíteni a helyi és környékbeli (vagy akár multinacionális) nagyvállalkozásokkal és turisztikai szolgáltatókkal. Egyszeri vagy éves szponzori csomagokat kívánunk kialakítani (pl. arany, ezüst, bronz fokozatú támogató), amelyekért cserébe a támogatók kiemelt megjelenést kapnak a fesztiválokon, a műsorfüzetekben és az online felületeinken.

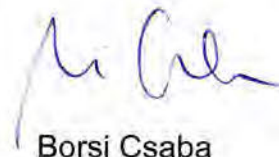
VI. ÖSSZEGZÉS

A vezetői koncepcióm kidolgozásánál választott Assisi Szent Ferenc-idézet arra tanít engem, hogy minden előrelépésnél álljon meg egy pillanatra az ember és gondolja végig a soron következő lépéseket. Az elmúlt három éves vezetői tevékenységem rávilágított arra, hogy ezen a területen kiemelten igaz a megállapítás, hogy az ember „tojáshéjakon kell, hogy lépkedjen”. Nagyon körültekintően kell végig vinni minden változást, mert a következmények sok esetben egyenesen beláthatatlanok. Ezért tűnhet úgy a kívülálló számára, hogy a Kovács Máté Városi Művelődési Központ és Könyvtár, mint szervezet nem képes felvenni a ritmust, nem képes követni az idők szavát. Azonban azt gondolom, hogy ez a kép csalóka: amit mások mozdulatlanságnak látnak, azt én stabilitásként ítélem meg, amit következetlenségnek mondanak, azt én rugalmasságnak titulálok. Úgy vélem, hatalmas eredmény az, hogy az intézmény stabilan működik, mind a gazdálkodását, mind a humánerőforrás-menedzsmentjét tekintve. Közben pedig a felszín alatt nagy változások zajlanak, amelyek nem látványosak, ellenben a leírásom alapján remélem egyértelmű, hogy stratégiai és mélyreható változásokat jelentenek.

Vezetői hitvallásom, hogy ez a megfontolt haladás, a „megőrizve meghaladás” az a szemlélet, amely gyorsan változó világunkban úgy képes haladni a korrallal, hogy folyamatosan kapaszkodót és támaszt nyújt, mind a munkatársaknak, mind pedig az ügyfeleinknek. Ez a szakmánk legnagyobb nehézsége: eldönteni, mit vagyunk képesek megváltoztatni és mi az, amihez akkor is igazodnunk szükséges, ha nem értünk vele egyet, vagy nem komfortos számunkra. És a legfontosabb az az emberi és erkölcsi iránytű, amely megkönnyíti számunkra az eligazodást ebben a kaotikus világban is. Nem tekintem magam egy olyan vezetőnek, aki tévedhetetlen, főképp nem olyannak, aki azt hiszi, hogy egész életében arra volt hivatott, hogy ezt az intézményt vezesse. Számtalan olyan kihívással kerültem szembe az eddigi vezetői ténykedésem alatt, amelyek elbizonytalanítottak és kételyeket ébresztettek bennem. Azonban számtalan biztatást is kaptam, sokszor éppen akkor, amikor a legjobban el voltam keseredve. Ezek a biztatások egyaránt jöttek belső munkatársaktól csakúgy, mint külső partnerektől, együttműködő személyektől. Nekik tartozom annyival, hogy igyekszem mérleget vonni és megpróbálni tovább vinni ezt az intézményt abban a hiszemben, hogy amit a kollégáimmal együtt csinálunk, az végső soron maximálisan a közjót szolgálja. Amennyiben újra bizalmat kapok, ennek jegyében igyekszem mindent megtenni, hogy a fenntartóval együtt kijelölt utat végigjárjuk.

Pozitív elbírálásukban bízva,

Tisztelettel:



Borsi Csaba

VII. MELLÉKLETEK

1. Főiskolai végzettséget igazoló oklevél
2. Egyetemi végzettséget igazoló oklevél
3. Középfokú, „C” típusú nyelvvizsga bizonyítvány angol nyelvből
4. Kötelező, 120 órás vezetői ismereteket nyújtó képzés tanúsítványa
5. Közigazgatási szakvizsga elvégzését igazoló tanúsítvány
6. Hatósági erkölcsi bizonyítvány

MELLÉKLET

_____ számú oklevélhez

A Bessenyei György Tanárképző Főiskola főigazgatója igazolom, hogy

Borsi Csaba _____, aki

_____ év _____ hónap _____ napján
Hajduböszörmény _____ született,

főiskolai tanulmányainak keretében
kulturális menedzser

képzésben részesült.

Nyíregyháza, 1996. június 22. napján



[Handwritten signature]

Főiskolai főigazgató

OKLEVÉL

Ezt az oklevelet BORSI CSABA

_____ számára állítottuk ki,

aki _____ évben _____ hó _____ napján

_____ városban (községben)

_____ megyében _____ országban

született, és az 1992/93. tanévtől az 1995/96. tanévig

BESSENYEI GYÖRGY

TANÁRKÉPZŐ FŐISKOLÁN

főiskolai tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

A Záróvizsga-Bizottság 1996. évi június _____ hó

13.-i határozata alapján nevezett _____

történelem szakos tanár és
"művelődésszervező" nyilvánítjuk.

Oklevélének minősítése _____ jó _____

Kelt Nyíregyháza, 1996. év június _____ hó 22.-n.



[Handwritten signature]

a Záróvizsga-Biz. elnöke (dátum) főigazgató

az oklevél mindenben meggyőző és hiteles másolat. pi al

Sorszám: PT E/BL _____ szám

EGYETEMI OKLEVÉL

Ezt az oklevelet BORSI CSABA

számára állítottuk ki,

aki 19 _____ évben _____ hó _____ napján

_____ városban (községben)

_____ megyében _____ országban

született, és 2001/02. tanévtől 2003/04. tanévig

a Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Karán,

Levelező tagozaton, egyetemi szintű alapképzésben,

művelődési (és felnőttképzési) menedzser szakon

egyetemi tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

A Záróvizsga-Bizottság 2004. évi május hó 27 -i

határozata alapján nevezett okleveles

művelődési (és felnőttképzési) menedzsernek

nyilvánítjuk.

Oklevélnek minősítése jó

Kelt Debrecen

2004. év június hó 26-án.



a Záróvizsga-Bizottság elnöke

rektor (délután)

Az eredetivel mindentlen megegyező
és hiteles másolat. *ni ch*

BIZONYÍTVÁNY ÁLLAMILAG ELISMERT NYELVVIZSGÁRÓL
STATE ACCREDITED LANGUAGE EXAMINATION CERTIFICATE
STAATLICH ANERKANNTES SPRACHPRÜFUNGSZEUGNIS
CERTIFICAT D'EXAMEN DE LANGUE RECONNU PAR L'ÉTAT

Anakönyvi szám
Registration Number
Numéro deregistrement officiel

Bizonyítvány/szám
Serial Number
Zeugnis-Nummer
N° du certificat



Tanúsítjuk, hogy
We hereby certify that
Hiermit wird bestätigt, dass
Nous confirmons que



Borsi Csaba

Név / Name / Nom et prénom

Születési hely / Place of Birth
Geburtsort / Lieu de naissance

Születési idő / Date of Birth
Geburtsdatum / Date de naissance

EREDMÉNYES ÁLLAMILAG ELISMERT NYELVVIZSGÁT TETT
HAS SUCCESSFULLY PASSED THE STATE ACCREDITED
LANGUAGE EXAMINATION
DIE STAATLICH ANERKANNTE SPRACHPRÜFUNG
ERFOLGREICH ABGELEGT HAT
A PASSÉ AVEC SUCCES L'EXAMEN DE LANGUE
RECONNU PAR L'ÉTAT

2022.09.11. 15:06



Debreceni Egyetem Idegennyelvi Központ
DEXAM Vizsgaközpont

Vizsgaközpont
Examination Centre
Prüfungszentrum
Centre d'examen

DEXAM egynyelvű
Vizsgarendszer
Examination System
Prüfungssystem
Examen

Debreceni Egyetem Idegennyelvi Központ
DEXAM Vizsgaközpont

Vizsgahely
Examination Site
Prüfungsort
Lieu de l'examen

Debrecen

Város / Town
Stadt / Ville

2008. február 8.

Vizsgaidőpont / Date of exam
Prüfungstermin / Date de l'examen

általános
general
Allgemeinsprache
général

angol
English
Englisch
anglais

Nyelv / Language
Sprache / Langue

középfokú (B2)
intermediate (B2)
Mittelstufe (B2)
intermédiaire (B2)

Fok / Level
Stufe / Niveau

komplex (C)
combined (C)
kombiniert (C)
complexe (C)

Típus / Type
Typ / Type



Vizsgáztató testület elnöke
President of the Examination Board
Vorsitzende/r der Prüfungskommission
Président du corps des examinateurs

Vizsgaközpont vezetője
Director of the Examination Centre
Leiter/in des Prüfungszentrums
Directeur du centre d'examen

2008. március 12.

Az eredetivel mindenben megegyező!
és hiteles másolat. *Ni Ae*



Sorszám: [REDACTED]

BIZONYÍTVÁNY

közigazgatási szakvizsgáról

Ezt a bizonyítványt **Borsi Csaba** részére állítottuk ki, aki [REDACTED] városban
(községben) született [REDACTED] anyja neve: [REDACTED]

Nevezett a **HAJDÚ-BIHAR MEGYEI KORMÁNYHIVATAL** mellett működő
vizsgáztató bizottság előtt,

a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény alapján

jól megfelelt minősítéssel

KÖZIGAZGATÁSI SZAKVIZSGÁT TETT

Általános közigazgatási ismeretek és **Államigazgatás** vizsgatárgyakból.

Kelt: Debrecen, 2022.06.14

A DOKUMENTUMOT
ELEKTRONIKUS ALÁÍRÁSSAL LÁTTA EL:

NKE-KTI Hitelesítő Rendszer



Klotz Balázs
igazgató

Közigazgatási Továbbképzési Intézet
Nemzeti Köszolgálati Egyetem

Az eredetivel mindenben megegyező
és hiteles másolat. pi. Bal



Tanúsítvány-sorszám: [REDACTED]

TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

Borsi Csaba

Születési név: Borsi Csaba

Született: [REDACTED]

Anyja neve: [REDACTED]

részt vett a

Kulturális intézmények vezetésének gyakorlata

elnevezésű

VI/3375-4/2021/KOZMUVFO számú akkreditációt jóváhagyó határozat alapján meghirdetett
120 órás akkreditált szervezett továbbképzési programon.

Képző intézmény adatai:

Nemzeti Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft.
6065 Lakitelek, Szentkirályi út 2.

A továbbképzés helyszíne:

Angyalföldi József Attila Művelődési Központ, 1131 Budapest, József Attila tér 4.

A továbbképzés ideje:

2026. 04. 08. – 2026. 05. 27.

A résztvevő a továbbképzés alábbi követelményeinek megfelelt:

A képzési programban megadott gyakorlati feladat megfelelő minőségű teljesítése.

Minősítése: megfelelt

A tanúsítvány munkakör betöltésére nem, tevékenység folytatására jogszabályban meghatározott esetben jogosít. E tanúsítvány a szervezett továbbképzésben való kötelező részvétel sikeres teljesítését igazolja.

Lakitelek, 2026. 05. 27.

Nagy Edina
Nagy Edina
ügyvezető



*Az eredetivel mindenben megegyező
és hiteles másolat.*

N. Cs.