



Könyvtár az élő, élhető, okos és fenntartható Budapestért

PÁLYÁZAT

**a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár
főigazgatói pozíciójának betöltésére**

Szakmai program

Kovácsné Koreny Ágnes

2023

TARTALOMJEGYZÉK

ALAPVETÉSEK	1
I. VEZETŐI ALAPELVEK	2
II. HELYZETKÉP	3
II.1. KÖZKÖNYVTÁRAK A 21. SZÁZADBAN -----	3
II.2. A 120 ÉVES FŐVÁROSI SZABÓ ERVIN KÖNYVTÁR 2023-BAN -----	4
III. VEZETŐI PROGRAM ÉS SZAKMAI KONCEPCIÓ	13
III.1. BEVEZETÉS -----	13
III.2. VÍZIÓ ÉS ÁLTALÁNOS CÉLKITŰZÉSEK -----	14
III.3. STRATÉGIAI CÉL – 1: KORSZERŰ, NYITOTT, BEFOGADÓ ÉS ZÖLD KÖNYVTÁR -----	15
<i>III.3.1. A könyvtári hálózat fejlesztése; épületfejlesztések, felújítások; megújuló könyvtári terek</i> ..	<i>15</i>
III.3.1.1. A Központi Könyvtár rekonstrukciója	16
III.3.1.2. A tagkönyvtári hálózat fejlesztése	17
III.3.1.3. Megújuló könyvtári terek, új szolgáltatási pontok	18
III.3.1.4. Egyenlő esélyű hozzáférés	19
<i>III.3.2. Társadalmi szerepvállalás; esélyteremtés; befogadás</i>	<i>20</i>
III.3.2.1. „Act local to go global”	20
III.3.2.2. Egyenlő esélyű hozzáférés – befogadó, esélyteremtő könyvtár – érzékenyítés, partnerség	21
<i>III.3.3. Fenntartható, zöld könyvtár</i>	<i>23</i>
III.4. STRATÉGIAI CÉL – 2: INNOVATÍV, FENNTARTHATÓ SZOLGÁLTATÁS-FEJLESZTÉS - 23	
III.4.1. Korszerű gyűjteménymenedzsmet	24
III.4.2. Közösségvezérelt szolgáltatásfejlesztés	27
III.4.3. E-szolgáltatások fejlesztése	28
III.4.4. Új módszerek alkalmazása	29
III.5. STRATÉGIAI CÉL – 3: DIGITÁLIS BEFOGADÁS ÉS DIGITÁLIS MŰVELTSÉG -----	29
III.5.1. Korszerű IT infrastruktúra	29
III.5.2. Komplex digitális könyvtári szolgáltatási rendszer	31
III.5.3. Digitális befogadás, digitális műveltség	32
III.5.4. Közösségi alkotóműhelyek (makerspace) létrehozása	33
III.6. STRATÉGIAI CÉL – 4: ERŐS, TANULÓ, REZILIENS KÖZÖSSÉGEK TÁMOGATÁSA ----	33
III.6.1. A könyvtár mint a tanulás helye; az élethosszig tartó tanulás támogatása	34
III.6.2. Kulturális, közösségi szerepvállalás	35
III.6.3. A könyvtár mint közösségi hely, a találkozások helye	36
III.7. A SZAKKÖNYVTÁRI FUNKCIÓHOZ KAPCSOLÓDÓ FEJLESZTÉSEI ELKÉPZELÉSEK ---	36
III.8. MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS -----	39
III.9. EGYÜTTMŰKÖDÉS, PARTNERSÉG -----	40
III.10. SZERVEZETFEJLESZTÉS -----	41
III.11. EMBERI ERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS -----	43
III.12. PR, MARKETING, KOMMUNIKÁCIÓ -----	44
<i>Kommunikációs stratégia</i>	<i>45</i>
<i>A kommunikációs tevékenység fő célkitűzései</i>	<i>45</i>
<i>FSZEK-brand, arculat</i>	<i>45</i>
<i>Sajtókapcsolatok</i>	<i>46</i>
<i>Turisztikai célú könyvtárlátogatás</i>	<i>46</i>
<i>Könyvtár shop</i>	<i>46</i>
ÖSSZEFOGLALÁS	47

ALAPVETÉSEK

Pályázatom elkészítéséhez az alábbi dokumentumokat, forrásokat használtam fel:

- 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről
- 30/2014. (IV. 10.) EMMI rendelet az országos múzeum, az országos szakmúzeum, a nemzeti könyvtár, az országos szakkönyvtár és az állami egyetem könyvtárának kiemelt feladatairól
- IFLA-UNESCO közkönyvtári nyilatkozat 2022
- A magyarországi könyvtárak statisztikai adatai (Könyvtári Intézet)
- A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Alapító Okirata
- A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Szervezeti és Működési Szabályzata
- A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár éves jelentései
- A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár éves munkatervei
- A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve és küldetésnyilatkozata 2021-2027
- A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár honlapja
- Otthon Budapesten. Integrált Településfejlesztési Stratégia (2021)
- Smart Budapest. Budapest okos város jövőképe (2017)
- A Digitális Jólét Program honlapja
- Közgyűjteményi Digitalizálási Stratégia (2017-2025)

I. VEZETŐI ALAPELVEK

12 év vezetői tapasztalattal rendelkezem; osztályvezetőként dolgoztam az Országgyűlési Könyvtárban, főosztályvezetőként az Országgyűlés Hivatalában, 2014-től pedig felsővezetőként, általános főigazgató-helyettesként dolgozom a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtárban.

Feladatorientált, ugyanakkor megfontolt, körültekintő, lelkiismeretes és szabálykövető vezetőnek tartom magam, aki számára fontos, hogy döntéseit a megfelelő, s lehetőség szerint minden rendelkezésre álló adat, információ, körülmény alapján hozza meg. Fontos érték számomra a felkészültség, a pontosság és a minőség. Az embereket, a munkatársakat tetteik, cselekedeteik, feladatmegoldásuk minősége alapján igyekszem megítélni, de minden esetben odafigyelek arra is, hogy nyitott és empatikus legyek a különböző helyzetekben.

Erősségem a rendszerben való, logikus gondolkodás; szeretek és tudok stratégiában gondolkodni, hosszú távra tervezni. Szeretek, ha strukturált rendben, a kialakult módszerek, szabályok, eljárásrendek szerint haladnak a dolgok, a folyamatok.

Nyitott vagyok az újra; folyamatosan képezem magam, érdeklődöm a könyvtári világ és szolgáltatások új módszerei és gyakorlatai iránt; törekszem ezek hazai és intézményi adaptálásának, megvalósításának támogatására. Vezetőként fontosnak tartom a folyamatos tanulás kultúrájának, a munkatársak továbbképzésének, ismeretszerzésének támogatását.

Elkötelezett vagyok a megújulás és az innováció iránt, vezetőként a mindennapi gyakorlatban is igyekszem aktívan erősíteni és támogatni az új ötleteket, kezdeményezéseket. Fontosnak tartom, hogy a vezető ösztönözze és támogassa a munkatársak széles körű bevonását a közös gondolkodásba és a fejlesztésekbe, elkötelezett legyen egy kooperáción és egymás támogatásán alapuló munkakörnyezet kialakítása és fenntartása mellett.

Különösen fontos ez napjaink ún. VUCA-világában, amelyben minden folyamatosan és egyre gyorsabban változik körülöttünk (Volatilitly), amikor egyre több minden bizonytalan és nehezen előre jelezhető (Uncertainty), ugyanakkor összetett és átláthatatlan (Complexity), s sokszor nehezen értelmezhető és ellentmondásos (Ambiguity).

Az intézmény sikeres működése és jövője szempontjából meghatározónak tartom a partnerséget, az együttműködést és az érdekérvényesítést. Kiemelt fontosságú számomra a fenntartó Fővárosi Önkormányzattal, bizottságaival, testületeivel, a Hivatal munkatársaival, valamint a fővárosi társintézményekkel, cégekkel való jó és rendszeres munkakapcsolat, kooperáció.

Emellett, annak érdekében, hogy a FSZEK tagkönyvtárai minőségi, a helyi igényeken és szükségleteken alapuló szolgáltatásokat tudják nyújtani a lakosságnak, szoros, partnerségen alapuló kapcsolatokra törekszem a fővárosi kerületek vezetőivel, testületeivel, munkatársaival.

Folytatni kívánom a jó szakmai és emberi együttműködést a Kulturális és Innovációs Minisztérium kultúráért felelős államtitkárságával, valamint a Könyvtári és Levéltári Főosztállyal. Új alapokra helyezett, szorosabb együttműködésre törekszem az Országos Széchényi Könyvtárral, a Könyvtári Intézettel, a hazai szak- és felsőoktatási könyvtári hálózattal, valamint minden nyilvános könyvtárral.

Hiszek abban, hogy megfelelő vízióval és szervezeti értékek mentén; folyamatosan tájékozódva és tanulva; együttműködéssel, csapatmunkával; rugalmas, agilis hozzáállással és az új, kreatív ötletek, megoldások és módszerek támogatásával sikert lehet elérni – még ilyen folyamatosan változó környezetben, kihívásokkal teli időszakban is.

II. HELYZETKÉP

II.1. Közkönyvtárak a 21. században

A 1997. évi CXL. törvény 3/A. § szerint a kulturális alapellátás keretében a közgyűjtemények az érintett célcsoportok számára biztosítják a tárgyi és szellemi kulturális örökség hozzáférhetővé tételét, valamint olyan közszolgáltatásokat nyújtanak, amelyek hozzájárulnak a személyiség fejlődéséhez és kiteljesedéséhez, az aktív polgársághoz, a társadalmi beilleszkedéshez és a közösségfejlesztéshez, valamint a foglalkoztatáshoz szükséges egyéni kulcskompetenciák fejlesztéséhez.

Az IFLA-UNESCO 2022-ben újraszövegezett közkönyvtári nyilatkozata szerint *„a közkönyvtár a tudás helyben elérhető kapujaként az élethosszig tartó tanulás, az önálló döntéshozatal, továbbá az egyén és a társadalmi csoportok kulturális fejlődésének lényegi feltétele. Szilárd alapot teremt az egészséges tudásalapú társadalomhoz, kereskedelmi, technológiai vagy jogi akadályok nélküli hozzáférést biztosítva a tudás minden formájához, lehetővé téve a tudás létrehozását és megosztását, beleértve a tudományos igényű és helyi vonatkozású ismereteket is.”*

A nyilatkozat hangsúlyozza a közkönyvtárak helyi információs központ funkcióját és proaktív közösségteremtő szerepét, valamint, hogy gyűjteményét és szolgáltatásait magas minőségben, a helyi igények és feltételek alapján, a sokszínűség, a befogadás és az egyenlő esélyű hozzáférés elvének figyelembevételével biztosítja.

A 21. század sikeres közkönyvtárai multifunkcionális, a szolgált helyi közösség szükségleteire, igényeire és elvárásaira reagáló, működésüket, szolgáltatásaikat és tereiket is a közösséggel együtt, annak bevonásával, illetve igényei és szükségletei mentén alakító intézmények. Olyan semleges helyek, ahol az emberek intellektuális interakciót, az információcsere lehetőségét, illetve közösségi élményt és társadalmi kapcsolatokat keresnek, s a könyvtárat egyfajta menedékhelynek tekintik.

A legfontosabb közkönyvtári feladat továbbra is a *hozzáférés biztosítása* – az információkhoz, az ötletekhez, a dokumentumokhoz, az innovációk és a tudományos kutatás eredményeihez éppúgy, mint a helyi közösséggel kapcsolatos adatokhoz, tudáshoz és kulturális örökséghez.

Napjaink közkönyvtára ezen hagyományos funkció megtartásával működik egyben

- *az élethosszig tartó tanulás fontos színtereként*, ahol éppúgy fontos a gyerekek olvasási szokásainak kialakítása és erősítése, a szövegértés fejlesztése, mint a felnőttek számára nyújtott kreatív, alkotó tevékenységek biztosítása vagy az idősek digitális kompetenciáinak fejlesztése;

- *a legújabb technológiai eszközök és szolgáltatások elérésének helyeként*, ahol különböző digitális eszközökhöz, számítógépekhez, online adatbázisokhoz, e-könyvekhez és más digitális szolgáltatásokhoz lehet hozzáférni, s ahol az ezek használatához szükséges tudás és kompetenciák is elsajátíthatók;
- *közösségi találkozóhelyként*, ahol az emberek találkozhatnak, csoportokat alakíthatnak, programokat szervezhetnek, és kulturális eseményeken vehetnek részt, ami segíti a helyi közösségépítést és a közösségi kötelek erősítését; valamint
- *befogadó helyként és menedékhelyként*, ahol minden betérő biztonságos és minőségi környezetben hozzáférhet a tudáshoz, gondolatokhoz és információkhoz, s ahol az embereknek lehetőségük nyílik a reflexióra, a kapcsolatteremtésre és a tanulásra.

A 21. század sikeres közkönyvtárai egyre nagyobb szerepet kapnak az élhető és fenntartható városok megteremtésében, a fenntartható városfejlesztésben is. Működésükkel, tevékenységükkel, szolgáltatásaikkal és megfelelő (okos) fejlesztésekkel pedig hozzá tudnak járulni az okos városok megteremtéséhez is.

A közkönyvtárak hagyományos és új funkcióik, s az ezekhez kapcsolódó feladatok magas színvonalú végrehajtásával képesek hozzájárulni az életminőség javításához, a közösségi jóléthez. Ennek egyik lényeges aspektusa az infrastruktúra, azaz: a közösség (és benne az egyén) szükségleteinek megfelelő *fizikai terek és szolgáltatások* elérhetősége. A megfelelő infrastruktúra és szolgáltatások segíthetik a társadalmi hálózatok kiépítését: a közösségek, közösségi hálózatok fejlesztését; a közösségi részvételt és a közösségi szerepvállalást; a jól kialakított közösségi terek pedig hozzájárulhatnak ahhoz, hogy egy közösség tagjai kölcsönhatásba lépjenek egymással. A közkönyvtárak valódi közösségi katalizátorként tudnak működni egy település, kerület életében.

II.2. A 120 éves Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár 2023-ban

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár az egyik legnagyobb közkönyvtári hálózat Európában. A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény alapján egy, Budapest Főváros Önkormányzata által létesített, irányított és fenntartott, *általános gyűjtőkörű nyilvános könyvtár*, amelynek feladata Budapest főváros lakosságának könyvtári ellátása, valamint a könyvtári rendszer országos feladataiban való részvétel, országos hatáskörű szolgáltatás, és együttműködés más könyvtárakkal.

A FSZEK illetékessége, működési területe a főváros területén a települési nyilvános könyvtári ellátás; Magyarország területén pedig országos szakkönyvtári feladatok, valamint az Országos Dokumentumellátási Rendszer szolgáltató könyvtári feladatainak ellátása. Három kiemelkedő különgyűjteménye az 1912-től működő Budapest Gyűjtemény, az 1964-ben létrehozott Zenei Gyűjtemény és az 1973-ban önálló szervezeti egységként kiemelt Szociológiai Gyűjtemény.

Az elmúlt 25 év legfontosabb eredményei

Az elmúlt több, mint két évtizedben a FSZEK túlélte két gazdasági válságot és egy rezsiválságot; végig megőrizte működőképességét; kreatív, innovatív szolgáltatási ötletekkel sikeresen átvészelt a pandémia időszakát; kidolgozott négy stratégiai fejlesztési koncepciót, elnyert több díjat és elismerést, s megvalósított számos épületkorszerűsítést, szolgáltatásfejlesztést, projektet.

Az elmúlt évtizedek legfontosabb fejlesztései, eredményei közé – a teljesség igénye nélkül – a következők tartoztak:

- Díjak, elismerések:
 - o 2002: Európa Nostra díj elnyerése;
 - o 2004: „Az év könyvtára” cím, a „Pro Urbe Budapest” díj és az UNICEF Nagyrabecsülés Csokra elnyerése;
 - o 2011: a „Könyvtárügyért” cím elnyerése;
 - o 2018: „Minősített Könyvtár” cím elnyerése.
- Könyvtárépítések, rekonstrukciók: 1998-2001 között megtörtént a Központi Könyvtár rekonstrukciója, majd a hálózatfejlesztési ütemterv szerint 2002-től 14 új könyvtárépület-átadás, több, mint 40 rekonstrukció, és számos kisebb felújítás, korszerűsítés történt meg a FSZEK tagkönyvtári hálózatában.
- Stratégiai tervezés:
 - o Az első stratégiai terv 2000-ben készült el, s a 2001-2007 közötti időszakra vonatkozóan tartalmazta a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepcióját. Az elképzelés fő célja a tagkönyvtárak szolgáltatásainak jobb összehangolása, erőforrásainak célszerű hasznosítása volt. Kitért a könyvtári hálózat korszerűsítésére, a könyvtári ellátó rendszer fejlesztésére (ld. tagkönyvtárak új besorolási rendszere); valamint a gyűjtemény, a szolgáltatások, az eszközpark és infrastruktúra, valamint a szervezet fejlesztésére is.
 - o A 2008-2013 közötti időszakra vonatkozó stratégiai dokumentum kiemelt céljai a tagkönyvtárak ellátó rendszerének minőségi működéséhez szükséges szakmai szolgáltatások, fizikai terek, gazdálkodási feltételek továbbfejlesztése; a könyvtárosok szemléletének formálása, a szakmai tevékenység innovatív fejlesztése; valamint a nagyvárosi könyvtári ellátó rendszer elemeinek koordinálása és irányítása a társadalomban elfoglalt meghatározó helyének biztosítása érdekében voltak.
 - o A 2014-2020 közötti időszakra szóló *Informálni. Integrálni. Inspirálni* címet viselő stratégiai terv a legfontosabb elemzések, valamint a nemzetközi és hazai szakmai trendek figyelembe vételével készült. Célként fogalmazta meg olyan nyitott, többfunkciós könyvtárak kialakítását és működtetését, amelyek a tradicionális könyvtári feladatok mellett kulturális, közösségi, közösségfejlesztő, életkorra, lakossági rétegekre figyelő szolgáltatásokat, programokat kínálnak.
 - o A legújabb, a 2021-2027 időszakra szóló Stratégiai Tervben hangsúlyosan jelenik meg a könyvtár kapcsolódása a főváros fejlesztési elképzeléseivel és programjainakhoz. A dokumentum négy stratégiai célkitűzést fogalmaz meg: 1) *Korszerű, nyitott, befogadó és zöld könyvtár megteremtése*; 2) *Innovatív, fenntartható szolgáltatásfejlesztés*; 3) *Digitális befogadás és digitális műveltség*; 4) *Erős, tanuló, reziliens közösségek támogatása*.

- A könyvtár szervezetfejlesztési programja 2000-ben kezdődött meg. 2010-ben megtörtént a tagkönyvtárak 3 régióba szervezése. A szervezetfejlesztés azóta is folyamatos, tudatos eleme a könyvtár tevékenységeinek.
- A minőségbiztosítási rendszer bevezetésére való felkészülés 2015-ben kezdődött meg. 2016-ban került sor az első szervezeti önértékelésre, melyet képzések, tréningek, tapasztalatcserék követtek. 2016-2017-ben vezetői továbbképzésekre, 2018-ban ügyfélszolgálati munkakörben dolgozó könyvtárosok továbbképzésére került sor. 2017-ben dolgozói elégedettségmérés, valamint átfogó használói és igényfelmérés is történt. A 2018. évi szervezeti önértékelést követően beadott pályázat alapján a FSZEK elnyerte a Minősített Könyvtár címet.
- A gyűjteménymenedzsment területén óriási lépés volt az egységes szerzeményezés és feldolgozás bevezetése 2006-ban. Ennek hatására a Központi Könyvtár és a tagkönyvtárak is a megjelenést követő 7-10 napon belül már szolgáltatni tudják a legfrissebb könyveket. A könyvtárak folyamatosan frissülő, megújuló gyűjteményekkel, valamint új, korszerű dokumentumtípusokkal (e-könyvek, adatbázisok) várják a használókat.
- IKT alapú szolgáltatásfejlesztés:
 - o 2004-ben történt meg az informatikai rendszer teljes könyvtári hálózatra történő kiépítése, 2005-ben pedig sor került a Corvina integrált könyvtári rendszer teljes körű, valamennyi könyvtári munkafolyamatot támogató, az egységes tájékoztatásnak is alapot biztosító bevezetésére.
 - o 2008-tól biztosított az egymásra épülő, egymást kiegészítő, korszerű szolgáltatásokat kínáló tagkönyvtárak integrált rendszere.
 - o 2011-ben került sor az első automatikus kölcsönzőrendszer bevezetésére a Központi Könyvtárban; azóta már a Körúti Könyvtárban és a felújított Soroksári Könyvtárban is beüzemelésre került hasonló önkiszolgáló rendszer.
 - o Az évek során számos kényelmi és távszolgáltatást vezetett be a könyvtár, köztük a Könyvet Házhoz szolgáltatást, a távfizetést és az online előjegyzést (2017); a lejárat előtti e-mail értesítést (2018); a bankkártyás fizetést (2021); illetve a kölcsönzést és visszavételt 0-24 órában lehetővé tevő könyv automatákat (locker) a Körúti Könyvtárban és a Soroksári Könyvtárban.
- 2008 és 2013 között sikeres TÁMOP pályázat (Tudásdepó-Expressz projekt) keretében sor került a honlap és a gépi katalógus megújítására; több távszolgáltatás bevezetésre került, s számos, a tartalmi megújulást célzó fejlesztés valósult meg (többek között olvasásnépszerűsítő programok, interaktív játékok, mentori szolgálat kialakítása, könyvajánló blogok stb.).
- 2016-ban a FSZEK felkérést kapott a „Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek” c. EFOP-3.3.3-VEKOP/16 projekt „Az én könyvtáram” címet viselő könyvtári programjának teljes körű koordinálására és lebonyolítására (2017-2020 között).

- A FSZEK könyvtárai évente több ezer rendezvényt, előadást, kiállítást, vetélkedőt, koncertet, előadóestet, felhasználói képzést szerveznek. Évek óta nagy sikerrel rendezi a könyvtár az InternetFiesta záróeseményét, valamint a *Közkönyvtárak a XXI. században* c. szakmai konferencia egyes alkalmait.

A FSZEK pozicionálása a legfontosabb adatok alapján

A Könyvtári Intézet oldalán elérhető, 2021. évi összehasonlító statisztikai adatok alapján

- a FSZEK a negyedik legnagyobb könyvtári *gyűjteménnyel* (3.135.716 db) rendelkezik az országban (az Országos Széchényi Könyvtár, a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, valamint az ELTE könyvtári hálózata után).
- Első helyen áll a könyvtár a *kölcsönözhető állomány* nagysága tekintetében (2.055.071 db), valamint a 2021-ben *kölcsönzött dokumentumok* számában is: olvasóink több, mint 2 millió dokumentumot kölcsönöztek abban az évben. A 14 éven aluli olvasók csak a szegedi Somogyi Könyvtárból kölcsönöztek 2021-ben többet, mint a FSZEK könyvtári hálózatából (több, mint 550 ezer dokumentumot).
- Kiemeli a könyvtárat a hazai hálózatból az *aktív használók* közel 237 ezres (ebből csak a Központi Könyvtár 72 ezres) és a *személyes használat* közel 1 milliós nagyságrendű száma is.
- A *foglalkoztatottak* száma alapján 2021-ben az Országos Széchényi Könyvtár (továbbiakban: OSZK) után a legnagyobb könyvtári szervezettel az FSZEK rendelkezett.

2022 a fő forgalmi adatok tekintetében a pandémia utáni magára találás éve volt a FSZEK számára: több mutató esetében jelentősen meghaladta a könyvtár a 2021. évi eredményeket és megközelítette a 2019-es adatokat. Jelentős növekedés volt tapasztalható a személyes használat tekintetében a Covid-időszakhoz képest: egyre többen keresték fel könyvtárainkat, s folyamatosan növekedett a dokumentumok helyben használata és kölcsönzése is. (A 2022-es adatok alapján való pozicionáláshoz, az összehasonlító adatok még nem állnak rendelkezésre.)

	2019	2021	2022
Könyvtárlátogatók száma (fő)	285.485	238.030	256.231
Könyvtárhasználatok, látogatások száma (db)	6.858.222	12.182.710	11.364.238
ebből személyes	1.834.742	905.946	1.589.567
távhasználat, OPAC	5.023.480	11.276.764	9.774.671
Kölcsönzések száma (db)	1.167.984	720.539	933.304
Igénybe vett dokumentumok száma (db)	5.496.681	3.098.461 db	4.718.792
ebből kölcsönzött dokumentum	3.349.091	2.019.796	2.992.479
helyben használt dokumentum	2.147.590	1.078.665 db	1.726.313
Rendezvények száma (db)	4.031	860	3.075
a rendezvényeken résztvevők száma (fő)	145.739	37.529 fő	109.534

2023 első félévének forgalmi adatait a pandémia előtti utolsó „békeév”, 2019 és 2022 hasonló időszakának adataihoz képest is érdemes vizsgálni néhány további szempontból:

	2019.01.01- 06.30.	2022.01.01- 06.30.	2023.01.01- 06.30.
Beiratkozó (kölsönző, előfizetett adatbázisokat használó) olvasók száma	72.744 fő	69.743 fő	76.865 fő
Helyben használatra regisztráló (nem kölcsönző), adminisztrációs díjat fizetők száma	14.686 fő	13.630 fő	13.751 fő
Becsült látogatószám (tranzakcióX1,3)	776.077 fő	634.707 fő	731.298 fő
Valamilyen tranzakciót (kölsönzés, hosszabbítás, előjegyzés, visszavétel) igénybe vevő olvasók száma	596.982 fő	488.236 fő	562.537 fő
Ebből kölcsönzők száma	326.914 fő	258.984 fő	296.007 fő
Kölcsönzött és hosszabbított dokumentumok száma	1.548.579 db	1.475.399 db	1.748.357 db
Kölcsönzött dokumentumok száma	1.109.197 db	919.413 db	1.038.752 db
Visszavett dokumentumok száma	1.107.818 db	911.794 db	1.035.154 db
Előjegyző olvasók száma	6.293 fő	9.372 fő	12.851 fő
Előjegyzési kérések száma	13.353 db	16.536 db	22.337 db
Turista látogatók a Központi Könyvtárban	3.949 fő	6.270 fő	17.065 fő

A számokból jól látszik, hogy 2023-ra elmúltak a pandémia negatív hatásai, a használók visszatértek a könyvtárba, s egyre növekvő számban veszik igénybe a szolgáltatásokat. Ebben bizonyára jelentős szerepet játszott az is, hogy a fenntartó Fővárosi Önkormányzattal közösen meghozott döntés eredményeképpen a FSZEK nem zárt be 2022 végén, 2023 elején a fűtési időszakban, sőt, könyvtáraiban menedékhelyet, melegedőhelyet kínált a fővárosiaknak.

A beiratkozottak száma mintegy 4.000 fővel több, mint 2019-ben volt (annak ellenére, hogy három év után idén január 1-jével emelkedtek a beiratkozási díjak). A csak adminisztrációs díjat fizető, azaz a könyvtárat csak helyben használó, nem kölcsönző olvasók aránya jelenleg 17,8% (ez 2019-ben 20% volt).

Az 1,748 millió kölcsönzött és hosszabbított dokumentum több, mint 2019 azonos időszakában, de a kölcsönzött dokumentumok száma arányaiban továbbra is kevesebb. Ez azt mutatja, hogy az olvasók többet hosszabbítanak. Jelentősen megnőtt az előjegyzések száma, ami azt jelzi, hogy – valószínűsíthetően a pandémia idején működtetett, az előjegyzési szolgáltatáson alapuló Könyvtári Cserepontok igénybevételének hatására is – az olvasók szélesebb körben ismerték és szerették meg a szolgáltatást.

Óriási mértékben megnövekedett a Központi Könyvtárat turisztikai céllal felkeresők száma – ez a tény mindenképpen jelentős szerepet kell, hogy játsszon a Központi Könyvtár és szolgáltatásai fejlesztésében.

A könyvtár nemzetközi pozicionálásához az IFLA METLIB, azaz nagyvárosi könyvtári szekciójának évenkénti felmérését vehetjük alapul, amelyben a tagkönyvtárak teljesítményét vizsgálják a hozzáférés, a gyűjtemény, a használat, a gazdasági és pénzügyi mutatók, illetve a személyzet nagysága, összetétele alapján. Sajnos, a METLIB évek óta adós az összehasonlító

adatokkal: a legutolsó ilyen összefoglalás 2016-ra vonatkozóan érhető csak el. Ez alapján az 1 milliónál nagyobb népességgel rendelkező európai városok könyvtárai között nagyságát illetően a FSZEK 2016-ban az elsők közé tartozott. A kölcsönzések száma tekintetében öt, a személyes látogatások száma tekintetében pedig mindössze négy könyvtár előzte meg a FSZEK-et.

A FSZEK 2023-ban több, a könyvtár szempontjából fontos évfordulót ünnepel:

- 1903. január 21-én döntött a Fővárosi Közgyűlés, hogy megalapítja a város nyilvános könyvtárát. Ezzel Budapest felzárkózott azon fővárosok és hazai városok mellé, amelyek már korábban alapítottak közkönyvtárakat. A megnyitásra 1904. október 15-én került sor. Így ez évben és jövőre is 120 éves évfordulót ünnepelhetünk.
- Budapest egyesítésének centenáriumára, 1973-ban indult el a Bibliobusz szolgáltatás a fővárosban.
- Még ugyanabban az évben átadásra került a Soroksári Könyvtár, amely egyben Petőfi Emlékkönyvtár címet is kapott. A Soroksári Könyvtár épülete 2023-ban teljesen megújul; az első ütem átadására áprilisban már sor került; a második ütem október elejére fejeződik be.
- Tisztelgünk idén az Almássy téri Deák Ferenc Könyvtár emléke előtt is, hiszen 1913 decemberében adták át az önálló épületet, amelynek utóda ma a VII. Rottenbiller utcai FSZEK tagkönyvtár.

Összességében kijelenthetjük, hogy a FSZEK, ismertsége, szolgáltatásainak népszerűsége, a hazai könyvtári ellátásban betöltött szerepe, valamint fő forgalmi adatai alapján is a főváros meghatározó, közszolgáltatást ellátó, kulturális alapintézménye.

Pénzügyi helyzet

Az elmúlt 10 év intézményi beszámolóiban fellelhető adatok vizsgálatából a következő pénzügyi helyzet rajzolódik ki:

- A fenntartó Fővárosi Önkormányzat költségvetési támogatásán felül az elmúlt években jelentős nagyságú célberuházási támogatásokkal segítette a FSZEK fejlesztéseit, melyeket könyvtárfelújításokra, állománygyarapításra, adatbázis-előfizetésekre, informatikai fejlesztésekre, állományvédelemre költött a könyvtár.
- A további támogatási bevételek jelentős részét képezik a kerületi önkormányzatoktól érkező összegek (10-12 millió forint/év). A jelentésekben megfigyelhető, hogy míg 2014-2016-ban a könyvtár szinte kizárólag programok, események lebonyolítására fordítható működési támogatást kapott a keruletektől, mára jelentős összegek érkeznek a FSZEK-hez mind működési, mind pedig – könyvtári állománygyarapításra és tárgyi eszközök beszerzésére fordítható – felhalmozási támogatásként.

Több kerületi önkormányzat segíti plusz támogatással a tagkönyvtári terek fejlesztését is: a 2017 elején a XVIII. Pestszentimrei Községi Házban megnyílt új tagkönyvtár teljes költségét a kerületi önkormányzat biztosította például; 2021-ben kerületi támogatással került sor a Pesterzsébeti Könyvtár klimatizálására; a VI. kerületi önkormányzat pedig bútorok és eszközök vásárlására fordítható támogatással segíti a Liszt Ferenc téri gyermekkönyvtárat.

- Országos hatókörű szakmai feladataink ellátásában jelentős segítséget jelent az érdekeltségnövelő támogatás és a szakminisztériumtól érkező ODR-támogatás. Míg az előbbi címen évente 30 millió forintot tudunk dokumentumvásárlásra és informatikai fejlesztésekre költeni, az utóbbit – 2023-ban már 4,5 milliós nagyságrendben – elsősorban az Országos Dokumentumellátási Rendszerben betöltendő feladatok ellátásához szükséges szakkönyvek beszerzésére, illetve a rendszeren belül érkező dokumentum-kérések teljesítésére költi a könyvtár.
- Különböző célú pályázatok keretében a FSZEK jelentős támogatója a Nemzeti Kulturális Alap. Az elmúlt 10 évben folyamatosan sikeresen pályázott a könyvtár az egyes kuratóriumoknál szakmai programok, konferenciák, az Országos Könyvtári Napokhoz kapcsolódó események, valamint zenei programok, koncertsorozatok megvalósítására. A felhalmozási támogatások területén évi 3-6 milliós nagyságrendben nyert el a könyvtár NKA-támogatást az elmúlt években a Budapest Gyűjtemény unikális dokumentumait érintő digitalizálási projektekre, könyvtár-átalakításokra, bővítésekre, eszközbeszerzésre is (pl. Börzsöny utcai Könyvtár gyerek- és tinirészlegének bővítése, fejlesztése; bútorok beszerzése a Körúti Könyvtár és a Soroksári Könyvtár számára). Mivel 2023-ban még nem írt ki az NKA pályázatokat, egyelőre csak remélni tudjuk, hogy ez a fontos és jelentős támogatási forrás a következő években is rendelkezésre áll majd.
- A befizetett személyi jövedelemadó 1%-ának felajánlásaiból és adományokból évente mintegy fél millió forintnyi bevételre tett szert a FSZEK az elmúlt években – ez egy olyan potenciális bevételi forrás, aminek nagyságrendje megfelelő kommunikációs és PR tevékenységgel növelhető, növelendő a közeljövőben.

Szervezet, munkaügy

A FSZEK jelenleg hatályos, a szervezet felépítését és működésének szabályait tartalmazó Szervezeti és Működési Szabályzata (SZMSZ) 2021. szeptember 19-én került jóváhagyásra. Az SZMSZ kimondja, hogy az intézmény szervezetileg Főigazgatóságból, Gazdasági Igazgatóságból, Műszaki Osztályból, Központi szolgáltató szervezeti egységekből (Informatikai Osztály, Szerzeményezési és Feldolgozási Osztály, Üzemfenntartási Osztály), Központi Könyvtárból, Könyvtári Régiókból, tagkönyvtárakból, a Városháza Kiadóból, Projektirodából, Tanácsadó Testületből és Vezetői Tanácsból áll. A szervezeti egységek igazgatóságokra, osztályokra és csoportokra tagozódhatnak; munkájukat együttműködve látják el. Az igazgatóságokat igazgatók, az osztályokat osztályvezetők, a csoportokat csoportvezetők irányítják és felügyelik.

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. Törvény 10. § (4a) bekezdésének b) pontja értelmében a FSZEK a Budapesti Művelődési Központ tekintetében a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény (a továbbiakban: Mötv.) 23.§ (4) bekezdés 16. pontjában, valamint a Fővárosi Önkormányzat Óvodája és a Cseppkő Óvoda intézmények tekintetében Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Tv. 13. § (1) bekezdés 6. pontjában meghatározott gazdasági, pénzügyi, műszaki feladatok is ellát.

2022. december 31-én a FSZEK által foglalkoztatottak létszáma 436 fő volt. Ebből szakmai munkakörben 296 fő, gazdasági-ügyviteli alkalmazottként 41 fő, műszaki-fenntartási munkakörben 20 fő, egyéb feladatban 79 fő dolgozott. Könyvtárszakmai munkakörben a felsőfokú végzettséggel rendelkezők száma 189 fő; míg 107 főt felsőfokú végzettség nélküli munkakörben, könyvtárosként, segédkönyvtárosként, könyvtáros-asszisztensként,

informatikusként, rendszerszervezőként foglalkoztatott az intézmény. Az intézmény személyi kiadásokra (járulékokkal együtt) 2022-ben az összkiadások 66,8%-át fordította.

A munkaügyi terület legnagyobb változása a 2020. évi jogviszonyváltás volt: a 2020. évi XXXII. törvény megszüntette a közalkalmazotti jogviszonyt, s a könyvtárszakmai területen is bevezette a Munka Törvénykönyve alkalmazását. A munkatársak közalkalmazottból munkavállalók lettek. A könyvtár akkor 423 dolgozójának mindössze 4%-a (17 fő) nem fogadta el az új munkaszerződést, s vált meg a könyvtártól (5 fő közülük nyugdíjba ment).

Az elmúlt években több alkalommal került sor a bérek rendezésére a könyvtárban:

- Jelentősen segítette a dolgozókat a Fővárosi Önkormányzat 2019. évi 5%-os bérkorrekciója, mely differenciáltan került elosztásra.
- A Fővárosi Önkormányzat 2020. január 1-től bevezette a Budapest-pótlékot, amely átlagosan 15%-os differenciált béremelést jelentett.
- 2020. december 30-án kifizetésre került a jogviszonyváltáshoz kapcsolódóan, állami forrásból ígért, január 1-ig visszamenőleges 6%-os bérkorrekció.
- 2022-ben jelentős kormányzati lépés volt a dolgozók részére biztosított – egységes – 20%-os béremelés. Az év során pedig, a Fővárosi Önkormányzat döntése alapján, a dolgozók egységesen bruttó 200.000 Ft-os energiaköltség támogatást is kaptak.

Kiemelt projektek

A korábbi évek, illetve 2023 projektjei közül feltétlenül említést érdemel három kiemelt program:

- „Az én könyvtáram” című (EFOP-3.3.3-VEKOP-16-2016-00001) projekt, amelynek 2017-2020 közötti lebonyolítására az EMMI-től kapott felkérést a FSZEK. A program célja az országos könyvtári rendszer fejlesztése, valamint a köznevelés hatékonyságát és eredményességét szolgáló, új típusú kompetencia- és készségfejlesztő, és tanulást támogató könyvtári módszertanok, mintaprogramok és szolgáltatások kifejlesztése, alkalmazása volt.
- Budapest 2023-ban ünnepli Pest, Buda, Óbuda és a Margitsziget egyesítésének 150. évfordulóját, melynek kapcsán a FSZEK jelentős szerepet vállalt a projekt előkészítő munkálataiban, és lebonyolításában is, valamint több saját programelemmel (várostörténeti roll-up kiállítással, várostörténeti portállal, a Budapest-időgép továbbfejlesztésével, és számos tagkönyvtári programmal) járul hozzá az évforduló méltó megünnepléséhez.
- A városeyesítés 150. évfordulója alkalmából zajlik továbbá a Budapest Könyvfőváros 2023 egész éves programsorozat is, amelynek előkészítését és koordinációját is a FSZEK látja el. A Könyvfőváros projekt célja, hogy különböző olvasásnépszerűsítő programokon keresztül mindenki számára elérhetővé, szerethetővé tegye a könyves kultúrát, s olyan független eseménysorozatként jelenjen meg Budapest kulturális életében, amely könyves programjai által összeköti a különböző gyökerekkel, világnézettel és identitással rendelkezőket.

Évfordulók – 2024-2029

A főigazgatói pályázat által érintett következő 5 éves időszakban több évfordulót ünnepel a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár; a tervezés során mindenképpen fontosnak tartom ezeket számba venni:

2024	
120 éve	1904. október 15. megnyílik a Fővárosi Könyvtár
110 éve	1914. május 1.: megnyílik a Központi Könyvtár (Gróf Károlyi utca 8. sz.). 1914. május: megnyílik a 3. sz. fiókkönyvtár a Százados úton; a Budapest Gyűjtemény önálló részleggé válik, külön raktárral, olvasóteremmel, könyvtárossal; megnyílik az Állatkerti fiókkönyvtár.
60 éve	1964. május 30.: megnyílik a Zenei Könyvtár a Fehérhajú utcában
50 éve	1974-ben átadják a Vécsey lakótelepi Könyvtárat (felújítva: 2004)
20 éve	2004-ben kapta meg a FSZEK „Az év könyvtára” és a Pro Urbe díjat 2004. június 29-én nyílt meg a Péceli úti könyvtár új épülete
2025	
60 éve	1965. február 13.: megnyílik a József Attila lakótelepi fiókkönyvtár 1965-ben adják át a Karinthy F. utcai Könyvtárat
30 éve	1995. január: új hálózati rendszer lép életbe, hat régióra osztva a hálózat 1995. október: a könyvtár megkapja a Pálffy-palotát
25 éve	2000. január 21-én megnyílik a felújított Sashalmi Könyvtár
2026	
50 éve	1976. december: megnyílik a kispesti Üllői úti Könyvtár
40 éve	1986: megkezdődik a Központi Ellátó Szolgálat létrehozása
2027	
80 éve	1947: megnyílik a kőbányai Zalka M. téri könyvtár, ma Szt. László tér 7-14.
70 éve	1957. június: megjelenik a Könyvtári Híradó első száma
30 éve	1997. aug. 30.: felavatják az újpesti Király utcai Könyvtárat
2028	
60 éve	1968. jún. 1.: a FSZEK a szociológia országos szakkönyvtára
30 éve	1998. okt. 13.: megnyílik a Zenei Gyűjtemény a Pálffy-palotában
2029	
50 éve	1979. júl. 3.: megnyílik az új Kelenföldi könyvtár
30 éve	1999. január 29.: lerakják az új Központi Könyvtár alapkövét.

III. VEZETŐI PROGRAM ÉS SZAKMAI KONCEPCIÓ

III.1. Bevezetés

2014. évi főigazgató-helyettesi pályázatomban elképzeléseimet az *Informálni – integrálni – inspirálni* szlogen köré szervezve mutattam be, mely szlogen később a FSZEK 2014-2020 közötti időszakra vonatkozó Stratégiai Tervének programadó címe is lett. E hármas célkitűzés megvalósításának fő rendező elveként a folyamatos megújulást jelöltem meg – a hagyományos értékek megőrzésével és a minőség alapkövetelményének szem előtt tartásával párhuzamosan.

2019-es főigazgató-helyettesi pályázatom címéül az „Okos könyvtárakkal az okos közösségéért” szlogent választottam. Akkori szakmai programom sok tekintetben kapcsolódni kívánt a *Smart Budapest – Budapest okos város jövőképe* című 2017-es dokumentumhoz. A FSZEK 2021-ben, a vezetésemmel elkészült, s a 2027-ig tartó időszakra szóló új stratégiai terve is hasonló jövőképben, célkitűzésekben és operatív feladatokban gondolkodik.

Boyd Cohen urbanista az okos városok megteremtéséhez kapcsolódó célok elérésében hat fő területet határoz meg (melyeket ma már a smart city alappilléreinek is tekintenek): okos társadalom, okos életvitel, okos környezet, okos kormányzás, okos gazdaság és okos mobilitás. Meggyőződésem, hogy a hat terület közül a közkönyvtárak működésükkel, tevékenységükkel, szolgáltatásaikkal és megfelelő (okos) fejlesztésekkel az okos társadalom és az okos életvitel témaköréhez közvetlenül tudnak kapcsolódni, közvetetten pedig az okos környezet és az okos kormányzás céljait és fejlesztési terveit is képesek támogatni.

- Az okos társadalom megteremtésének indikátorai – az oktatás és képzés, a kreativitás és a befogadás – mind olyan területek, amelyek hangsúlyosan jelennek meg a közkönyvtárak (köztük a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár) stratégiai tervében, értékrendjében, szolgáltatási struktúrájában és programkínálatában is.
- Az okos életvitel, a minőségi élet, az egyéni és közösségi jól-lét megteremtését biztonságos épületeikkel, tereikkel, szolgáltatásaikkal, kultúrákövetítő szerepükkel és gazdag kulturális program-kínálatukkal tudják szolgálni a könyvtárak.
- Az okos környezet megteremtéséhez a könyvtárépületek fenntarthatósági szempontú és a hatékony forrásmenedzsmet szempontjait követő kialakítása, átalakítása és üzemeltetése, okos megoldások alkalmazása szolgálhatja, míg az okos kormányzás célkitűzéseire közfeladatot ellátó, mindenhol és mindenki számára elérhető közszolgáltatóként tudnak hozzájárulni.

Hiszem, hogy ha ezeket a szempontokat tudatosan érvényesítjük a könyvtárak mindennapi működtetésében és a fejlesztésekben, azok magas minőségben lesznek képesek szolgálni a települések rövid, közép és hosszú távú fejlesztési terveit, a fenntartható, modern, magas életminőséget kínáló, élhető, okos városok, települések megteremtését. A könyvtárak infrastruktúrájukkal, szolgáltatásaikkal és felkészült, szakképzett szakembereikkel segíteni tudják az okos város fejlesztési dokumentumokban vázolt jövőképek és a szolgáltató város megteremtésével kapcsolatos célkitűzések elérését, teljesítését.

Ehhez kapcsolódóan választottam meg jelen főigazgatói pályázatomban szlogenjét:

Könyvtár az élő, élhető, okos és fenntartható Budapestért.

Szakmai és vezetői koncepciómat a vízió és az általános célkitűzéseket követően a 2021-2027 közötti időszakra szóló stratégiai terv fő célkitűzései mentén mutatom be.

III.2. Vízió és általános célkitűzések

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár tagkönyvtárai egyszerre tudásközpontok és a találkozások helyei; olyan vonzó, hívogató, marasztaló és befogadó helyek, ahol a szolgált helyi közösség minden tagja hozzáférhet az információhoz, a tudáshoz, hagyományos és digitális formában egyaránt, s olyan közösségi központok, amelyek független találkozóhelyekként, kulturális intézményként is működnek, nyilvános programokat szerveznek, lehetőséget biztosítanak a reflexióra, a kapcsolatteremtésre, a közösségépítésre, valamint az élethosszig tartó tanulásra.

Ehhez kapcsolódóan fontosnak tartom a FSZEK tagkönyvtárainak *információs, tudás- és közösségi központokként* való megerősítését, s olyan *vonzó, biztonságos helyekké* való alakítását, amelyek kihagyhatatlan célpontok, desztinációk az olvasást, a kultúrát, az élethosszig tartó tanulást és a tartalmas, minőségi életet, társadalmi és közösségi jól-létet keresők, értéknek tartók számára.

Hiszem, hogy ennek szellemében

- a tagkönyvtárakat az írás-olvasás, valamint a hagyományos és a digitális műveltség központjaivá kell fejleszteni a helyi közösségek számára, s kiemelt hangsúlyt fordítva a gyerekekre, de valamennyi korosztályban, népszerűsíteni kell az olvasást;
- közelebb kell vinni a könyvtárat az emberekhez; ennek érdekében
- a meglévő kapcsolatokra építve tovább kell erősíteni az együttműködést a szolgált helyi közösségekkel, amelynek során kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy a tagkönyvtárak mint elsődleges információs, tudás- és közösségi központok jelenjenek meg az emberek gondolkodásában;
- olyan tagkönyvtári hálózatot és szolgáltatási struktúrát kell működtetni, amelyben az egységes, intézmény-specifikus elemek mellett megjelennek a helyi közösségek igényeire és szükségleteire épített specifikumok is, amelyek egyéni arculatot, profilt tudnak adni az adott tagkönyvtárnak;
- tudatosan építeni kell a rendszeresen és tervszerűen végzett környezeti és adatelemzések, valamint használói elégedettség- és igényvizsgálatok eredményeire, s a belőlük levont következtetéseket a fejlesztések, szervezeti, működési és szolgáltatási változtatások alapjává kell tenni;
- élni kell az információs és kommunikációs technológia, valamint a mobil technológia nyújtotta lehetőségekkel, s az IKT-infrastuktúra fejlesztésével támogatni kell új, innovatív szolgáltatások kialakítását;

- partnerekkel való együttműködésben, pályázati források és külső támogatások bevonásával a legújabb technológiákat alkalmazó digitális tanulási központokat, valamint a közös tanulást és alkotást ösztönző innovatív tereket, könyvtári alkotóműhelyeket kell kialakítani;
- a szervezetfejlesztésben, a terek alakításában és a szolgáltatásfejlesztésben pedig különböző, a hatékonyságot és a magas minőséget biztosító új módszereket és eszközöket szükséges alkalmazni a jövőben.

III.3. Stratégiai cél – 1: Korszerű, nyitott, befogadó és zöld könyvtár

A FSZEK 2021-2027 közötti időszakra szóló stratégiai tervének jövőképe egy olyan könyvtár megteremtését tűzi ki célul, amely azon túl, hogy Budapest meghatározó kulturális alapintézménye, információs és tudásközpont, s egyben az okos, szolgáltató főváros egyik alappilléreként is működik. A vízió nyitott, mindenki számára elérhető, vonzó és marasztaló, befogadó és esélyteremtő szolgáltató terekről, közösségi találkozóhelyekről beszél – fizikai és átvitt, a szervezeti kultúrában, a szolgáltatásokban és a programokban megjelenő – értelemben egyaránt. Olyan könyvtárakról, amelyek fizikai megjelenésükkel, tereikkel, infrastruktúrájukkal, fenntartható és zöld működésükkel, valamint (köz)szolgáltatásaikkal hozzá tudnak járulni Budapest lakosságának jóllétéhez, s általában a társadalmi jóléthez.

III.3.1. A könyvtári hálózat fejlesztése; épületfejlesztések, felújítások; megújuló könyvtári terek

A közkönyvtári szolgáltatások kialakítását és fejlesztését alapvetően a helyi közösség könyvtári-információs igényei, szükségletei és elvárásai kell, hogy meghatározzák. A szolgált közösség igényeit és szükségleteit működése alapjául tevő, közösségvezérelt elven működő közkönyvtár olyan közintézményként tud működni egy település életében, amelynek hatásai messze túlmutatnak fizikai valóságán, de amelynek sikeres működéséhez elengedhetetlenül szükséges a fizika terek közösségi szemléletű újragondolása is. Így teremtve meg a kapcsolatot a szolgált helyi közösség, a könyvtári funkciók és feladatok, valamint a könyvtári terek között.

A könyvtári hálózat fizikai fejlesztése, az épületek és terek megújítása továbbra is az egyik legfontosabb feladata kell, hogy legyen a FSZEK vezetésének. Fontosnak tartom az elődök munkájának folytatását, egyben megújítását mind a hálózatfejlesztés, mind pedig az épületkorszerűsítések területén.

Ehhez elsőként szükség van egy új, középtávú könyvtárfejlesztési program kidolgozására, amely magában foglalja a Központi Könyvtár több mint 20 év utáni felújítását, valamint a tagkönyvtári hálózat korszerűsítésének folytatását, illetve a könyvtárhálózat szükség (és lehetőségek) szerinti, a megváltozott környezeti és demográfiai tényezőket is figyelembe vevő újragondolását.

A program kidolgozása azonban, értelemszerűen, csak az első lépés; a megvalósításhoz fenntartói támogatásra, megfelelő forrásokra, a kerületi önkormányzatok együttműködésére és további partnerek bevonására van szükség.

III.3.1.1. A Központi Könyvtár rekonstrukciója

2001. szeptember 7. Ez volt az a nap, amikor a három éves rekonstrukciós munkálatokat követően ünnepélyesen átadták a FSZEK Központi Könyvtárának megújult épületét, tereit (az olvasók számára szeptember 12-én nyílt meg a könyvtár). A régi épületek bővítéssel egybekötött teljes rekonstrukciója a főváros anyagi forrásaiból és jelentős kormányzati támogatással valósult meg 1998 és 2001 között. A műemlék Wenckheim-palota két szomszédos épülettel bővült, a végeredmény pedig egy impozáns, korszerű könyvtárépület lett, ehhez illeszkedő terekkel és szolgáltatásokkal.

A 2001-ben műszaki megoldásaiban, tereiben és szolgáltatásaiban is világszínvonalúnak számító Központi Könyvtár mára újra felújításra, tereiben, szolgáltatásaiban pedig újragondolásra szorul.

Az épület állag- és értékmegőrző felújításának ütemterve már 2015-ben elkészült. Az akkor 2017-es indulással, 5 évre tervezett korszerűsítés elsősorban a műszaki, épületgépészeti felújítás főbb lépéseit, a közönségforgalmi terek felújításának legfontosabb elemeit (padlófelújítás, kőburkolatok tisztítása, festés-mázolás, nyílászárók javítása), valamint az antik bútorok felújításának, a díszítőtagozatok, falburkolatok restaurálásának feladatait tartalmazta.

Mindez, 2021-ben, az akkori árakon számolva nagyságrendileg közel 1,5 milliárd forintba került volna. A munkálatokat, sajnos, forráshiány miatt azóta sem sikerült elkezdeni. Noha a könyvtár saját erőforrásból, számos kisebb-nagyobb karbantartási-felújítási munkát elvégzett az elmúlt években az épületben, a következő évek kiemelt feladata maradt a Központi Könyvtár és a Wenckheim-palota felújítása.

Az épületek műszaki-gépészeti megújítása mellett elengedhetetlenül szükségessé vált a használói igények megváltozásához igazodó tér- és szolgáltatásfejlesztések végrehajtása is.

Egy sikeres 21. századi könyvtárban az épületek és terek a könyvtár küldetésének, funkció- és feladatrendszerének fizikai megnyilvánulásai, kifejezőeszközei. Éppen ezért fontosnak tartom, hogy a Központi Könyvtár korszerűsítése, felújítása során hangsúlyosan figyelembe vegyük a könyvtár megváltozott, jelentősen kibővült funkcionalitását (multifunkcionalitását), valamint, hogy maximálisan tekintettel legyünk az olvasók, használók megváltozott igényeire és szükségleteire.

Ennek érdekében 2024-ben egy olyan – könyvtárosokat és más szakterületek képviselőit, külsősöket is magába foglaló – munkacsoport felállítását tervezem, amely feladata, hogy

- a 21. századi közkönyvtári funkciókat és feladatokat alapul véve (a könyvtár a hozzáférés helye; a tanulás helye; az alkotás helye; az inspiráció helye; a találkozások helye; befogadó és menedékhely);
- a könyvtárhasználói igények és szükségletek felmérése alapján;
- a könyvtárhasználók megváltozott tájékozódási, tanulási, feladat-megoldási szokásaira, a közösen, közösségben végzett tanulás és munka gyakorlatára, az élethosszig tartó tanulás, az egyenlő esélyű hozzáférés, valamint a környezetvédelem és fenntarthatóság követelményeire figyelemmel

gondolja át és tegyen könyvtárszakmai javaslatot a Központi Könyvtár tereinek átalakítására.

Fontosnak tartom a koncepció kialakításában egyrészt a közösségi tervezés módszertanának és eszközeinek használatát, másrészt a korszerű technológiák alkalmazását, harmadrészt pedig különböző, új könyvtári funkciók helyének kialakítását az épületben (pl. közösségi tér, közösségi tanulóter, egyéni tanuló- és médiaboxok, kamasz/ifjúsági tér, alkotótér/makerspace) – a használók igényeinek és szükségleteinek megismerése alapján.

A felújítással-átalakítással kapcsolatosan követelmény kell, hogy legyen továbbá az épület fenntarthatósági szempontú és a hatékony forrásmenedzsment szempontjait követő kialakítása és üzemeltetése, s ehhez különböző okos és környezetbarát megoldások alkalmazása is.

S nem utolsó sorban, a mindennapokban egyetemi könyvtárként is működő Központi Könyvtár tereinek és szolgáltatásainak újragondolásához fontos szempontként kell tekinteni az épület szomszédságában várhatóan 2027-re felépülő Pázmány Campusra, amelyben a tervek szerint több könyvtár is helyet kap majd.

III.3.1.2. A tagkönyvtári hálózat fejlesztése

A FSZEK könyvtári hálózata jelenleg a Központi Könyvtárból és 47, Budapest 23 kerületében, rendszerszerűen, egységes szolgáltatási struktúrában működő tagkönyvtárból áll.

Az elmúlt évtizedek tervszerű fejlesztéseinek köszönhetően számos tagkönyvtár újult meg vagy született újjá a hálózatban. 2021-ben elkészült az új Körúti Könyvtár, 2023-ban pedig megújul, és minden tekintetben korszerűsödik a Soroksári Könyvtár. Több olyan budapesti kerület van azonban (II. ker. – Török utca, XIV. ker. – Bosnyák utca, XV. ker. – Eötvös utca), amelyekben hosszú évek óta húzódik a könyvtár megfelelő elhelyezésének problémája, vagy amelyben megoldásra vár a könyvtár minőségi szolgáltatási környezetének megteremtése.

Főbb feladatok a könyvtári hálózat fejlesztése területén:

- 2017 óta megoldásra vár a kívül-belül rendkívül rossz állapotú III. ker. Bajáki Elemér utcai Könyvtár.
- Szükséges a VI. ker. Liszt Ferenc téri gyermekkönyvtár udvari és utcai hőhidas portáljainak cseréje.
- A Kelenföldi Könyvtár számára a rendelkezésre álló tervek alapján megvalósításra vár a XI. ker. Keveháza utcai Könyvtár kialakítása.
- 2020 óta ideiglenes helyen működik a XIV. ker. Füredi úti Könyvtár. Feladat a könyvtár Rákosfalva park 1-3. alatti épületének teljes külső és belső felújítása.
- Eljött az ideje az 1980-as években létesült könyvtárak felújításának: XI. ker. Gazdagréti Könyvtár, XIII. ker. Dagály utcai Könyvtár, XVIII. ker. Lőrinci Nagykönyvtár, XIX. ker. Üllői úti Könyvtár.
- Feladat az I. ker. Krisztina körúti könyvtár és a VII. ker. Rottenbiller utcai könyvtár teljes belső felújítása; a VIII. ker. Kálvária téri könyvtár teljes belső és részleges külső felújítása.
- Esedékes a XVI. ker. Rákosi úti Könyvtár felújítása, esetleg új helyen történő kialakítása; a XIV. ker. Borsnyák utcai és a XV. ker. Eötvös utcai könyvtár új helyre költöztetése, valamint az 1996-ban átadott XIV. ker. Szörény utcai szolgáltatóház teljes külső és belső felújítása is.

A működőképesség megőrzése és a szolgáltatások magas szintű biztosítása érdekében a következő években is folytatni kell a tagkönyvtári hálózat *racionalizációját*, s erősíteni kell a régiós irányítási-igazgatási szervezet hatékonyságát. Ugyanakkor, mint erre a 2018-as

minőségbiztosítási pályázat szakértői véleménye is rámutatott, fejleszteni kell a Központi Könyvtár és a hálózat közötti kapcsolatokat, együttműködést és kommunikációt.

Budapest főváros városszerkezeti és demográfiai változásai, a városrészi fejlesztések, a nagyobb volumenű lakópark beruházások, a közlekedési infrastruktúra változásai, illetve az új, intermodális csomópontok kialakulása a városban azonban alapvetően kell, hogy befolyásolják azt, hogyan gondolkodunk a tagkönyvtári hálózat fejlesztéséről. A fejlesztés, természetesen, nem feltétlenül a tagkönyvtárak számának növelését, új könyvtárak létesítését kell, hogy jelentse az új városrészekben sokkal inkább a meglévő hálózati struktúra vizsgálatát, újragondolását, s a szükség szerinti beavatkozások megtételét. (A jelenleg látható fontosabb fővárosi fejlesztések, lakópark-építkezések alapján mindenképpen megvizsgálandó például a IX. ker. Közvágóhíd környékének és a XI. kerületi BudaPart városnegyednek a könyvtári ellátása.)

A külső körülmények vizsgálata mellett fontos magának a könyvtári hálózatnak, illetve az egyes tagkönyvtáraknak a vizsgálata is, hiszen csak ezek együttes elemzése révén lehet megtalálni az optimális megoldást egy-egy adott helyzetre. Van, ahol a meglévő tagkönyvtár nyitvatartásának és szolgáltatásainak bővítésére (esetleg szűkítésére), s van, ahol a meglévő könyvtár jelenlegi helyén való felújítására/bővítésére lesz szükség. Szükség lehet azonban jelenlegi tagkönyvtárak integrációjára; a kerület más, frekvenciáltabb pontjára való áthelyezésére; a meglévő könyvtárat kiváltó, nagyobb alapterületű és korszerűbb szolgáltatásokat kínáló könyvtár létesítésére új helyszínen, s akár szükség lehet új tagkönyvtár létesítésére is.

Ennek az új, középtávú tagkönyvtári hálózat-fejlesztési programnak a kidolgozása az új könyvtárvezetés egyik legfontosabb feladata.

III.3.1.3. Megújuló könyvtári terek, új szolgáltatási pontok

A nagyobb beruházások mellett fontosnak tartom a kisebb átalakításokat, térrendezéseket is, amelyek segítségével új könyvtári funkcióknak teremthetünk korszerű környezetet a meglévő adottságok, lehetőségek között is.

A terek megfelelő kialakításával és tagolásával, könnyen mozgatható könyvtári bútorok beszerzésével és a térbe helyezésével többfunkciós, egyéni munkára és közös tanulásra is alkalmas, inspiráló környezetet teremthetünk, megfelelő, célzott eszközfejlesztésekkel pedig olyan tereket hozhatunk létre, amelyekben reflexióra és interakcióra, szabad diskuszióra és projektmunkára éppúgy van lehetőség, mint az elmélyült, egyéni tájékozódásra és alkotómunkára – vagyis megvalósulhat a könyvtárakban az okos városokat, okos életvitelt támogató *easy work, easy meet, easy network* lehetőségrendszer.

A FSZEK új stratégiája a kiemelt feladatok között említi különböző, a tagkönyvtári hálózaton kívüli szolgáltatási pontok, akár idényjellegű szolgáltató helyek kialakítását. Ezek lehetnek fontosabb közlekedési csomópontokban elhelyezett, a csomagautomatákhoz hasonlóan működő könyvkölcsönző szekrények (lockerek) éppúgy, mint különböző fővárosi fenntartású intézményekben kihelyezett, limitált szolgáltatásokat kínáló megoldások, vagy ún. pop-up könyvtárak – a fontos, hogy a könyvtár és szolgáltatásai megjelenjenek a város minél több pontján és eseményén, ott és akkor, ahol és amikor a fővárosiak azokat igénybe kívánják venni. A lehetőségek vizsgálatát és a szolgáltató pontok tervezését a közösségi részvétel módszertanával érdemes elvégezni, a megvalósításhoz pedig partnerségekre van szükség.

Fontosnak tartom, hogy a könyvtári tér-fejlesztések, átalakítások kapcsán is új, a fejlesztési irányokat megalapozó módszereket alkalmazzon a könyvtár, például a használói szokásokat vizsgáló, elemző módszereket, illetve a közösségi téralakítás (placemaking) és a tervezői gondolkodás (design thinking) eszközrendszerét. A könyvtári terek használatának vizsgálata számos olyan praktikus információt szolgáltathat a könyvtárosoknak, amelyek nemcsak a terek értékelését vagy a terekkel kapcsolatos döntések előkészítését támogatják, hanem a könyvtárnak mint helynek a – gyűjteménytől független – értékét is jól jelzik.

III.3.1.4. Egyenlő esélyű hozzáférés – fizikai akadálymentesítés és a wayfinding rendszerek korszerűsítése

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár évek óta kiemelten kezeli, s különböző intézkedésekkel, kedvezményekkel, speciális szolgáltatásokkal támogatja az egyenlő esélyű könyvtárhasználatot.

A tagkönyvtárak akadálymentességéről, valamint a szükséges akadálymentesítési beruházásokról rendszeresen készít a könyvtár felméréseket és terveket. A vizsgálatok eredményéről és a javasolt átalakításokról, beruházásokról rendszeresen tájékoztatja a fenntartó Fővárosi Önkormányzatot; kérés esetén pedig az illetékes szakminisztériumot is. A fejlesztések megvalósítására azonban intézményi költségvetési forrás eddig nem állt rendelkezésre.

2022-ben a Fővárosi Önkormányzat TOP-1.5.1-20-20-00024 „A Fővárosi Önkormányzat 2021-27 tervezési időszakra vonatkozó stratégiai és projektszintű megalapozó dokumentumainak elkészítése” c. projektje keretén belül a FSZEK lehetőséget kapott a Központi Könyvtár és a tagkönyvtárak fizikai és tartalmi akadálymentesítésének, a hozzáférés biztosításának stratégiai és projektszintű megalapozó dokumentumainak az elkészítésére.

A Központi Könyvtár és a tagkönyvtárak többsége a mozgáskorlátozottak számára akadálymentes. Ennek ellenére a munkacsoport valamennyi tagkönyvtár esetében meg tudott fogalmazni fejlesztési javaslatokat. Ezek egy része átszervezések, belső, intézményi intézkedések, kisebb beruházások révén megvalósítható; más részük nagyobb beruházást igényel, s csak projekttámogatással oldható meg. A javaslatokat egy belső intézkedési dokumentum összességében tartalmazza. Az elkészült és a Fővárosi Önkormányzatnak 2022 novemberében benyújtott tervdokumentáció a nagyobb munkát igénylő, saját, könyvtári költségvetésből meg nem valósítható beruházásokat, fejlesztéseket mutatja be, amelyek javarészt rámpák, belső felvonók, akadálymentes mosdók kialakítását jelentik. Több könyvtár akadálymentesítéséhez megvalósítási terv is készült.

A saját erőforrásból megvalósítható feladatok koordinálására és végrehajtására 2024-ben munkacsoportot kívánok létrehozni, felelős vezetővel. A nagyobb beruházásokat, fejlesztéseket azonban kizárólag fenntartói támogatással, illetve pályázati forrásból látom megvalósíthatónak.

A felújítások, beruházások esetén az akadálymentesítést – az épületek adottságai és a rendelkezésre álló források figyelembevételével – továbbra is kiemelt szempontként kívánom kezelni (bejutás, közlekedés a könyvtárban, az állomány hozzáférhetősége, mosdó mozgássérültek számára). Az épületek és terek felméréséhez, a javaslatok megfogalmazásához kiindulási alapnak használjuk a jövőben a Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. által kiadott, „*Segédlet a közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférés megteremtéséhez*” című dokumentumot, valamint a

könyvtáros szervezetek nemzetközi szervezetének, az IFLA-nak a könyvtári szolgáltatások fogyasztékkal élők számára való elérhetővé tételéhez készített ajánlásait.

A projekttámogatásból megvalósítandó feladatok közé tartozik a Központi Könyvtár és a tagkönyvtárak *látogatói információs (wayfinding) rendszerének* teljes megújítása is.

A wayfinding kifejezés minden olyan folyamatot jelöl, amely magába foglalja annak azonosítását, hogy éppen hol vagyunk, illetve azt, hogy a kiindulási pontunktól hogyan tudunk a célállomásra, a desztinációra eljutni. A fogalomba tartozik minden olyan rendszer, amely segít a felhasználóknak, látogatóknak tájékozódni egy adott területen, pl. egy könyvtárban, illetve mindazokat a technikákat és módokat magába foglalja, amelyek segítségével az egyének egy adott (külső vagy belső) fizikai térben tájékozódnak és mozognak.

A látogatóirányítási rendszerek tervezése egy rendkívül fontos, ám komplex feladat, ezért ezt a FSZEK csak külső szakértők bevonásával, partnerségben és célberuházásként, esetleg projekttámogatással tudja megvalósítani.

III.3.2. Társadalmi szerepvállalás; esélyteremtés; befogadás

Az ENSZ 193 tagállama 2015. szeptember 25-én elfogadta a 2030-ig megvalósítandó, ún. fenntartható fejlesztési célokról (Sustainable Development Goals – SDGs) benyújtott, 17 célt, és 168 alcélt tartalmazó javaslatcsomagot.

A könyvtárak a célok szinte mindegyikéhez tudnak kapcsolódni működésükkel, szolgáltatásaikkal, programjaikkal, de szerepük különösen fontos a következő területeken:

- 4. sz. cél: oktatás, élethosszig tartó tanulás;
- 5. sz. cél: nemek közti esélyegyenlőség;
- 9. sz. cél: innováció, kutatás, az információs és kommunikációs technológiákhoz való hozzáférés;
- 10. sz. cél: esélyegyenlőtlenség csökkentése;
- 11. sz. cél: befogadó, biztonságos, ellenállóképes és fenntartható települések, kulturális és természeti örökség védelme és megőrzése;
- 12. sz. cél: információ és tájékozottság a fenntartható fejlődéssel kapcsolatban;
- 13. sz. cél: lépések a klímaváltozás ellen;
- 16. sz. cél: békés, befogadó társadalmak; információhoz történő nyilvános hozzáférés biztosítása;
- 17. sz. cél: globális partnerség a célok eléréséhez.

III.3.2.1 „Act local to go global”

Az ENSZ Közgyűlése 2013-ban a 68/239 számú határozatával október 31-két a városok világnapjává (World Cities Day) nyilvánította. A világnap célja, hogy felkeltse a nemzetközi közösség érdeklődését a globális urbanizáció iránt, előmozdítsa az országok közötti együttműködést az urbanizáció kihívásainak kezelésében és a fenntartható városfejlesztéshez való hozzájárulásban szerte a világon.

Cselekedj helyben, hass globálisan! Ez volt a 2022-es világnap szlogenje, amely ráirányította a figyelmet a helyi fellépés kritikus fontosságára a fenntartható fejlődési célok (SDGs) 2030-ig történő eléréséhez.

A közkönyvtár – ahogy az IFLA-UNESCO nyilatkozat fogalmaz – a tudás helyben elérhető kapuja, a tudásalapú társadalmak létfontosságú alkotóeleme. Helyi tevékenysége, működése, szolgáltatásai, programjai révén segíti a nagyobb, globális célok megvalósulását.

A 11. számú SDG a városok és egyéb emberi települések befogadóvá, biztonságossá, ellenállóképessé és fenntarthatóvá tételének szükségességét fogalmazza meg.

Ez a célkitűzés fogalmazódik meg a Fővárosi Önkormányzat Otthon Budapesten című integrált településfejlesztési stratégiájában is, amely egy *esélyteremtő, zöld és nyitott Budapest* megteremtését jelöli ki fő stratégiai célként. Az életminőség javítása kapcsán a fővárosi stratégia kiemeli a szolgáltatás-fókuszú városfejlesztést és a városlakók szükségleteinek középpontba állítását.

Az Európai Unió Urban Agenda címet viselő városfejlesztési programjának akciótervében (5. sz. intézkedés) célul tűzte ki, hogy felhívja a figyelmet közkönyvtárakban rejlő potenciálban, amellyel európai és nemzeti szinten is támogatni tudják a különböző szakmapolitikai prioritásokat, célkitűzéseket. A dokumentum hangsúlyozza, hogy a könyvtárak meghatározó szerepet töltenek be a kontinens egészén jelentkező kihívások megválaszolásában az oktatástól, a társadalmi és a digitális befogadáson keresztül a demokrácia megerősítéséig.

Céлом, hogy a FSZEK a következő években a maga lehetőségeivel és eszközeivel hangsúlyosan támogassa a fenti célok elérését.

Fontosnak tartom, hogy a FSZEK tagkönyvtárai állományuk, tereik, szolgáltatásai, programjai, valamint a munkatársak és a helyi partnerkapcsolatok révén segítsék a budapestiek tájékozódását a lehetőségekről; segítsék az emberek bekapcsolódását és részvételét a helyi, közösségi folyamatokba; valamint segítsék a befogadást, mind az egyének, mind pedig a közösségek számára – így járulva hozzá egy közösségközpontú városfejlesztéshez.

A meglévő kapcsolatokra építve tovább fogjuk erősíteni az együttműködést a szolgált helyi közösségekkel, s ennek során kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy a tagkönyvtárak mint elsődleges információs, tudás- és közösségi központok jelenjenek meg az emberek gondolkodásában.

III.3.2.2. Egyenlő esélyű hozzáférés – befogadó, esélyteremtő könyvtár – érzékenyítés, partnerség

A FSZEK 2021-2027 közötti időszakra vonatkozó stratégiája operatív célként fogalmazza meg a könyvtári hozzájárulást a Fővárosi Önkormányzat *Esélyteremtő Budapest* programja céljainak eléréséhez. Ehhez kapcsolódóan a könyvtár számos intézkedéssel (beiratkozási kedvezmények, házhoz szállítás, szolgáltatás, speciális eszközök és szoftverek elérhetővé tétele stb.) támogatja az egyenlő esélyű könyvtárhasználatot, 2022. március 31-től pedig – a munkatársak kezdeményezésére – külön EEH munkacsoport foglalkozik az intézményben az esélyegyenlőségi feladatokkal.

A stratégiai terv fontos célként fogalmazza meg, hogy a FSZEK szolgáltatásaival, az információhoz való hozzáférés biztosításával, az egész életen át tartó tanuláshoz kapcsolódó tevékenységeivel, valamint az olvasási, szövegértési és digitális képességeket fejlesztő programjaival segítse a részvételt, a befogadást, az esélyegyenlőséget, különös tekintettel a társadalmi vagy digitális izolációban élőkre.

Ehhez kapcsolódóan kiemelt feladatnak tartom, hogy kidolgozzuk és megvalósítsuk a könyvtár esélyteremtési programját, valamint, hogy új, speciális szolgáltatásokkal és programokkal segítsük a befogadást és az esélyegyenlőséget a különböző célcsoportok (nők, idősek, fogyatékkal élők, munkanélküliek stb.) számára. Hogy elérjük ezt a célt, erős kapcsolatokat kell kialakítanunk és fenntartanunk olyan szervezetekkel, amelyek segíthetik ezeknek a társadalmi csoportoknak a jobb megismerését, illetve a velük való együttműködést annak érdekében, hogy számukra releváns szolgáltatásokat tudjunk biztosítani.

2022-ben az EEH munkacsoport kezdeményezésére megkezdődött a FSZEK-honlap bővítésének tervezése a Fővárosi Önkormányzat Esélyteremtő Budapest programjához kapcsolódóan. Az új aloldalon a tagkönyvtárak akadálymentességével kapcsolatos tájékoztató; az EEH-hoz kapcsolódó szépirodalmi és gyerekirodalmi ajánló és szakirodalmi ajánló; speciális könyvtári foglalkozások ajánlói; valamint egy ún. KÉK (könnyen érthető kommunikáció) fejezet kap majd helyet. Itt ajánljuk majd a könyvtár KÉK nyelven íródott dokumentumait, illetve itt találhatják meg az érdeklődők a könyvtár használatával kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat „kékített” szöveggel.

Az elmúlt években megkezdődött a FSZEK-ben a munkatársak érzékenyítése és EEH-felkészítése is. A Nemzeti Kulturális Alap Könyvtárak és Levéltárak Kollégiumának pályázatán nyert támogatás keretében 2022 márciusában 30 órás továbbképzést tartottunk kollégáinknak az egyenlő esélyű hozzáférés témakörében. A továbbképzés célja az volt, hogy a könyvtári közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása érdekében a résztvevő munkatársak megismerjék a különböző fogyatékkal élő emberek szükségleteit. Célunk volt továbbá, hogy a képzés segítse a fogyatékos emberekkel való sikeres kommunikációt a könyvtári ügyintézés során; megmutassa, hogyan segíthetjük a szolgáltatás önrendelkező igénybevételét; valamint, hogy a képzés támpontot és hasznos gyakorlati tanácsokat adjon egy-egy adott könyvtári szituációban való viselkedéshez és együttműködéshez.

Budapest Főváros Önkormányzatának kulturális szakmai együttműködések támogató pályázata keretében 2022-2023-ban egy Élő könyvtár-sorozatot is megvalósított a könyvtár, együttműködésben a Budapest Esély NKft-vel. Az élő könyvek között 5 fogyatékosági csoport jelent meg: mozgássérült-, hallás- és látássérült, értelmi fogyatékos, valamint autista emberek – őket „olvasták” a résztvevők, azaz velük, az ő életükről beszélgettek könyvtárosok és középiskolás diákok.

Ezek olyan kezdeményezések, amelyeket mindenképpen folytatni, új elemekkel gazdagítani, vezetőként pedig támogatni kell. Az EEH munkacsoport munkáját 2024-től egy új EEH-referens kijelölésével, valamint maximális vezetői elkötelezettséggel és támogatással kívánom segíteni.

III.3.3. Fenntartható, zöld könyvtár

A FSZEK új stratégiai terve a könyvtár működését meghatározó értékek között említi a környezettudatosságot és a fenntarthatóságot. Kifejezi, hogy a könyvtár működésében és fejlesztéseiben fontosnak tartja a fenntarthatóság folyamatos vizsgálatát a társadalmi, a gazdasági (pénzügyi), és a környezeti pillérek mentén is, s folyamatosan törekszik a környezeti, fenntarthatósági szempontok érvényre juttatására.

A könyvtár ezen a területen is hozzá kíván járulni az ENSZ fenntarthatósági céljainak, valamint a Fővárosi Önkormányzat Zöld Budapest programjához kapcsolódó céljainak eléréséhez.

A fenntartható, zöld könyvtári működés megteremtésének egyik legfontosabb eleme az épületenergetika beruházások, korszerűsítések területe, amely azonban csak fenntartói segítséggel, illetve pályázati források bevonásával valósítható meg. Ehhez fontosnak tartom azt, hogy folyamatosan figyeljük a hazai és európai uniós pályázati, támogatási lehetőségeket, valamint együttműködünk a kerületi önkormányzatokkal, amelyek közül több nyújtott már anyagi segítséget a könyvtárnak egy-egy beruházás támogatásával (ld. pl. pesterzsébeti és kispesti könyvtárak klimatizálása).

A zöld könyvtár megvalósításának másik területe a különböző fenntarthatósági és humánökológiai szempontok érvényesítése a működésben, a beruházásokban, a felújításokban és a szolgáltatásfejlesztésekben, valamint a papír alapú adminisztráció lehetőség szerinti csökkentése. Az utóbbihoz szükséges informatikai fejlesztéseket, valamint a munkatársak ez irányú továbbképzését a középtávú feladatok közé sorolom.

Könyvtáraink információközvetítő intézményként és közösségi térként aktív szerepet tudnak vállalni a környezettudatos gondolkodás és szemlélet kialakításában, valamint a környezettudatos nevelésben – legyen szó bármely korosztályról. Kampányokkal, figyelemfelhívó programokkal tudjuk támogatni az ENSZ fenntarthatósági fejlesztési céljainak megismerését; speciális fenntarthatósági hetekkel vagy világnapokhoz kapcsolódó rendezvényekkel tudjuk megmutatni a budapestieknek, ők hogyan járulhatnak hozzá egy zöldebb, fenntarthatóbb Budapest megteremtéséhez.

Ezen a területen is szükséges a munkatársak érzékenyítése és továbbképzése is. Ennek és a jó gyakorlatok megismerésének érdekében erősíteni, illetve új alapokra szeretném helyezni a könyvtár nemzetközi és hazai partnerkapcsolatait. A cél, hogy a munkatársak az eddigieknél nyitottabban álljanak az újdonságokhoz, jobban bevonódjanak a könyvtárszakmai vérkeringésbe, felkészültebben, bátrabban merjenek szerepet vállalni új kezdeményezésekben.

III.4. Stratégiai cél – 2: Innovatív, fenntartható szolgáltatás-fejlesztés

Kiemelt célom az innováció kultúrájának meghonosítása a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtárban. Vezetőként elkötelezett vagyok a folyamatos újítás és megújulás mellett. Nyitottsággal, bevonással, együttműködéssel és vezetői támogatással szeretném segíteni az új, a könyvtár által szolgáltatott könyvtárhasználói közösségek igényeire és szükségleteire válaszoló szolgáltatási és fejlesztési ötletek megvalósítását. Ehhez a különböző nyitott vagy részvételiségen alapuló módszerek elsajátítását és használatát szorgalmazom a szervezetben.

III.4.1. Korszerű gyűjteménymenedzsment

Ahogy a *Helyzetképben* is hangsúlyoztam, a 21. századi közkönyvtár továbbra is egy hagyományos értelemben vett könyvtár, ahol az emberek dokumentumokat kölcsönöznek – minden más funkció, feladat csak ez alapján, erre építve értelmezhető és kivitelezhető. A könyvtári szolgáltatások alapja tehát továbbra is a könyvtári gyűjtemény és a korszerű gyűjteménymenedzsment.

Az 1997. évi CXL. törvény 55. § (1) szerint a nyilvános könyvtár egyik alapfeladata, hogy gyűjteményét folyamatosan fejlessze, feltárja, megőrizze, gondozza és rendelkezésre bocsássa.

A közkönyvtáraknak hozzáférést kell biztosítaniuk a kulturális örökséghez, s az információs források széles skálájához, mindazokhoz a forrásokhoz és információkhoz, amelyekre a tájékozódás, a kikapcsolódás, a tanulás vagy a személyes fejlődés céljából a felhasználóknak szükségük van, ugyanakkor a gyűjteményeket, még hangsúlyosabban és láthatóbban, a könyvtárhasználókkal és a helyi közösségekkel folytatott folyamatos konzultáció alapján kell fejleszteni.

A gyűjteményfejlesztés területén is elsődleges rendező elvként tekintek a minőségbiztosítás követelményeire és a közösségvezérelt könyvtári működésre. Ennek fényében a FSZEK korszerű gyűjteménymenedzsmentjével szembeni követelményeket az alábbiak szerint fogalmazom meg:

- felhasználó-központú (közösségvezérelt), azaz kiindulópontja az adott tagkönyvtár használóinak, illetve a használók igényeinek és szükségleteinek elemzése (elégedettségi- és igényvizsgálatok a könyvtárhasználók körében);
- rendszerszerű, azaz a FSZEK tagkönyvtárainak állományát egységes egészként tekinti, s azon belül biztosítja az információhoz való hozzáférés esélyegyenlőségen alapuló lehetőségét;
- végrehajtása tervszerű, tudatos és folyamatos;
- minden típusú dokumentumra kiterjed; s
- a rendelkezésre álló forrásokat a lehető leghatékonyabb módon használja fel.

A FSZEK 2021-ben megújított hatályos Gyűjtőköri Szabályzata rögzíti a könyvtár gyűjteményalakítási alapelveit a jogszabályok, valamint a könyvtár stratégiai célkitűzései és jövőképe függvényében; segíti a tagkönyvtári hálózat egységes állományépítési, állománygazdálkodási tevékenységét; biztosítja, hogy a könyvtár gyűjteményével eleget tudjon tenni közkönyvtári és országos szakkönyvtári feladatainak magas színvonalú ellátási kötelezettségének; valamint segíti a könyvtár részvételét a hazai könyvtári együttműködési rendszerekben, különös tekintettel az Országos Dokumentum-ellátási Rendszerre és a szakkönyvtári rendszerre.

A fenntartó Fővárosi Önkormányzat évek óta kiszámíthatóan biztosítja a dokumentum-beszerzés pénzügyi kereteit, amelyet a könyvtári érdekeltség-növelő támogatás és az Országos Dokumentumellátó Rendszer támogatása, valamint a kerületi önkormányzatok e célra fordítható támogatásai egészítik ki.

Állományfejlesztés

Az állományfejlesztés területének kiemelt feladata továbbra is a *központi beszerzés* folyamatos működtetése. A FSZEK a könyvek beszerzését közbeszerzési eljárások során kiválasztott beszállítók segítségével végzi, amelynek következtében jelentős kedvezményekkel tud hozzájutni a szükséges dokumentumokhoz. A *közbeszerzések* rendszerét érdemes és szükséges tovább folytatni, ugyanakkor a gyűjtemények és tagkönyvtárak számára tervezhetőbbé és kiszámíthatóbbá kell tenni az eljárások menetét, a pénzügyi keretek rendelkezésre állását és a beszerzések ütemét. Ebben nagyfokú együttműködésre van szükség a könyvtárszakmai és a gazdasági vezetés között.

Az állománygyarapítás alapkövetelményei és feladatai a következők:

- Biztosítottak legyenek a kiegyensúlyozott állománygyarapítás szakmai és költségvetési feltételei.
- A tagkönyvtárakban egyre erőteljesebben érvényesíteni kell a kereslet szempontját, a gyűjteményeket – kutatásokkal, vizsgálatokkal megalapozott módon, – a tényleges felhasználói igényekhez és szükségletekhez kell igazítani.
- Kiemelten kell kezelni a hátrányos helyzetű olvasók számára elérhető dokumentumok (hangoskönyvek, öregbetűs könyvek), illetve a különböző fogyatékkal élők számára, illetve a könnyen érthető kommunikáció szabályai szerint készült dokumentumok beszerzését.
- A gyűjteményfejlesztés fizikai formáit mind inkább ki kell egészíteni a virtuális eszközök adta lehetőségekkel; az állományvédelem-, illetve az egyes dokumentumok egyidejű hozzáféréseinek növelése érdekében pedig növelni kell a digitális dokumentumok számát.
- Ehhez kapcsolódóan meg kell vizsgálni a különböző, a hazai piacon elérhető e-könyv kölcsönző rendszerek (pl. cloudLibrary, Bookmate) megvásárlásának, előfizetésének feltételeit és lehetőségét.
- A szakkönyvtári gyarapításban a tudományos és a közvetlen használói igényeken túl figyelembe kell venni az országos könyvtári rendszer működésével kapcsolatos kereteket, egyezményeket is.

Rendszerszerű gyűjteménygazdálkodás

A rendszerszerűen működő tagkönyvtári hálózat, valamint a 2006-ban bevezetett egységes szerzeményezés és feldolgozás nehezebb gazdasági körülmények között is hatékonyabb gyűjteménygazdálkodást tesz lehetővé. A gyűjteménymenedzsment azonban tipikusan egy olyan terület, ahol érdemes a hierarchiát ellaposítani, s a hatékonyság, a gazdaságosság és a folyamatok egyszerűsítése érdekében közvetlen kapcsolatot teremteni a Szerzeményezési és Feldolgozási Osztály és a Központi Könyvtár / különgyűjtemények / tagkönyvtárak között. Az egyes kapcsolódó szakmai feladatok elvégzéséhez pedig továbbra is érdemes és szükséges alkalmazni a hálózati szintű, horizontális munkaszervezés és végrehajtás módszerét, kiterjesztve azt más, több tagkönyvtárat érintő feladat elvégzésére.

Jó kezdeményezés, érdemesnek tartom folytatni a tagkönyvtárak között működő állományrész-csere, könyvcserre gyakorlatát, az olvasói elvárásoknak megfelelően rugalmasan használva a szerzeményezett dokumentumokat.

Elektronikus dokumentumok, adatbázisok

A FSZEK évek óta kiemelt figyelmet fordít az elektronikus dokumentumok (digitalizált művek, e-könyvek, e-folyóiratok) gyűjtésére, vásárlására, feldolgozására, az online katalógusban való rögzítésére és hozzáférhetővé tételére. A folyóiratok beszerzése során kiemelt figyelmet fordítunk az online lapok előfizetésére, valamint a nyomtatott és elektronikus változatban is létező periodikumok mindkét formájának szolgáltatási rendbe állítására. 2023 elején 38.358 katalógusrekordnak van internetes hozzáférése a Corvinában.

A FSZEK stratégiai terve kiemelt feladatként jelöli meg az e-dokumentumok (könyvek, folyóiratok) kiemelt gyűjtését és szolgáltatását, a pandémia pedig felerősítette az e-tartalmak (online adatbázisok, e-könyvek), az eleve digitálisan született tartalmak, illetve az e-olvasók, eszközök, online platformok használatát.

Az e-dokumentumok számának növelése kiemelten fontos a szak- és tankönyvek tekintetében, különös tekintettel a Szociológiai Gyűjtemény által ellátott, jogszabályok által előírt szakkönyvtári feladatokra és a Központi Könyvtár kvázi egyetemi könyvtárként való működésére. Érezhetően növekszik azoknak az olvasóknak a száma is, akik hetilapokat, magazinokat, szépirodalmat, kortárs irodalmat vagy szórakoztató irodalmat olvasnának elektronikus formában, az e-könyveket akár kikölcsönözve a könyvtárból.

Az újságok, heti- és havilapok e-formában történő szolgáltatása évek óta megoldott a FSZEK-ben. A különböző adatbázisokra történő (közvetlen vagy az EISZ-en keresztül) előfizetések révén a beiratkozott olvasók – a szolgáltatótól függően az előfizetések majdnem száz százalékában – akár otthonukból is olvashatják a különböző idegen vagy magyar nyelvű szakirodalmat, a színes magazinokat, a különböző tematikájú folyóiratokat.

A közeljövő fontos feladata az e-könyvek szolgáltatási rendbe állítása, az e-kölcsönzés szolgáltatási feltételeinek és eljárásrendjének kidolgozása, valamint – a FSZEK szakkönyvtári tevékenységét erősítendő – a társadalomtudományi (szociológiai) tárgyú open access folyóiratok szolgáltatása, a könyvtári portálon való elérhetővé tétele.

Az e-könyvek kapcsán ma már léteznek olyan platformok, amelyekre előfizetve, és amelyeket a könyvtár integrált könyvtári rendszerével összekapcsolva a beiratkozott olvasók FSZEK-es olvasójegyükkel kikölcsönözhetik a könyvtár által előfizetett e-könyveket. Ilyen például a Bibliotheca cloudLibrary platformja, amelyben már több, mint 20 ezer magyar nyelvű mű olvasható; vagy a Bookmate alkalmazás, amely szintén folyamatosan növekvő számú magyar tartalommal rendelkezik. Ezek szolgáltatási rendbe állítása 2024 egyik fontos feladata lesz.

Fontos, s a minőségi könyvtár működéséhez illeszkedő folyamatos feladat ugyanakkor a szolgáltatásba állított adatbázisok használatának, népszerűségének és hasznosságának a rendszeres vizsgálata, s ezzel párhuzamosan az egyre változó kínálati piac monitoringja, az újabb és újabb lehetőségek feltérképezése.

Feldolgozás

A FSZEK-ben 2006-tól működik az egységes szerzeményezés és feldolgozás rendszere. A honlapon keresztül is elérhető online katalógus tartalmazza a tagkönyvtárakban fellelhető dokumentumok bibliográfiai leírását, példányadatait, aktuális jelzetét, témajelzetét, valamint lelőhelyét is. A kurrens szakbibliográfiák építése is a Corvina rendszerben történik.

A feldolgozás területén kiemelt fontosságú feladatnak tartom a könyvtár gyűjtőkörébe és szolgáltatási körébe tartozó digitalizált dokumentumok, valamint az előfizetett adatbázisokból kijelölt digitális objektumok katalogizálásának, valamint a szakkibliográfiák által kijelölt dokumentumok analitikus feltárásának folytatását.

A FSZEK könyvtári dokumentumállományának tematikus feltárására jelenleg az Egyetemes Tizedes Osztályozást (továbbiakban ETO) és a tárgyszavazást párhuzamosan használja. A szakgyűjtemények által használt, Köztaurusz-alapú, de szabad tárgyszórendszer egységesítésre szorul. Egy olyan egységes, kötött tárgyszórendszer bevezetésével kapcsolatosan, amely a közkönyvtári, szakkönyvtári és helytörténeti igényeket is kiszolgálja, már 2023-ban elkezdődtek a belső és külső egyeztetések, konzultációk. A megoldás várhatóan egy, a washingtoni Kongresszusi Könyvtárban, hazánkban pedig a Debreceni Egyetemen is használt, hierarchikus rendszerben kiépített, a tudományági fejlődéseket folyamatosan nyomon követő, magyar és angol nyelvű tárgyszórendszer bevezetése lehet. A megvalósításra a szükséges feltételek és erőforrások felmérése, rendelkezésre állása, illetve a feladat projektszerű ütemezése, tervezése után kerülhet sor.

A könyvtár részt vesz a MOKKA és a MOKKA-R együttműködésben, amelynek célja a kárpát-medencei könyvtárak és könyvtárhasználók dokumentum- és információ-ellátását jelentősen javító közhasznú tevékenység ellátása, különösen pedig a régi nyomtatványok közös katalogizálási rendszerének előkészítése, megszervezése és működtetése.

Amennyiben az ezekkel kapcsolatos tevékenységek folytatódnak a nemzeti könyvtárban, a FSZEK továbbra is részt vesz az országos szakmai együttműködésekben, a Könyvtári Szabványosítási Bizottság munkájában, az Országos Könyvtári Platform (OKP) kialakításában, valamint a nemzeti adatbázisok építésében és fejlesztésében, a MATARKA és a HUMANUS fejlesztésében a 30/2014.sz. EMMI rendeletnek megfelelően.

III.4.2. Közösségvezérelt szolgáltatásfejlesztés

A FSZEK stratégiája a szolgáltató város megteremtésének támogatása érdekében operatív célként jelöli ki a magas minőségű, hatékony, korszerű, felhasználó-központú, a társadalmi jóllétet támogató (köz)szolgáltatások biztosítását és fejlesztését a szolgált közösséggel együttműködésben, azaz közösségvezérelt módon.

Ma a FSZEK tagkönyvtárai egy 2002-ben meghatározott szempontrendszer alapján három – Könyvtár I., II. és III. – kategóriába sorolódnak. A kategória meghatározza a tagkönyvtár nyitvatartási idejét, szolgáltatási tereinek méretét, a könyvtári állomány nagyságát, a tagkönyvtár által nyújtott szolgáltatásokat (s mindezekhez kapcsolódóan a beiratkozási díjakat), valamint a könyvtári személyzet minimális létszámát, óraszámát is. Mára maga a besorolási rendszer és az egyes könyvtárak meghatározott kategóriába sorolása is idejétmúlttá vált, újragondolásra szorul. Az új szempontrendszer kialakítását és a könyvtárak új besorolását már 2024-ben szükségesnek tartom megvalósítani, hogy az a 2025. évi használati szabályzatban már érvényesíthető legyen.

A könyvtári szolgáltatások a FSZEK Központi Könyvtárában és az egyes tagkönyvtárakban részben egységesek, részben viszont – a funkciókkal összefüggő feladatoktól, illetve a könyvtárak adottságaitól és a rendelkezésre álló feltételrendszertől függően – eltérőek. Az elmúlt években több tagkönyvtárnál – elsősorban a könyvtári programok területén – világosan kirajzolódtak olyan, az egyedi profilt meghatározó irányok, amelyeket fontosnak

tartok eszközfejlesztéssel, szolgáltatásfejlesztéssel, szükség szerint térrendezéssel, térátalakítással is megtámogatni, erősíteni.

Jelentős szemléletbeli, felhasználó-központú változást jelez a szolgáltatási rendszer kapcsán a 2019-es használati szabályzatban bevezetett ún. szolgáltatási mátrix, amely a különböző tagsági viszonyokkal rendelkező olvasók számára az eddigieknél sokkal világosabban jelzi az elérhető szolgáltatások körét és az igénybevétel feltételeit. A következő években fontos feladat lesz ennek a mátrixnak és maguknak a szolgáltatásoknak az értékelése, szükség szerinti finomítása, módosítása, különböző olvasói típusokhoz és könyvtárhasználatokhoz való igazítása – a minőségbiztosítás követelményei szerint, a PDCA-elv alapján.

A másik nagyon jelentős előrelépés volt az elmúlt években – s a könyvtárhasználók körében is nagy sikert aratott – az ún. kényelmi szolgáltatások vagy távszolgáltatások körének bővítése, a *távoljegyzés*, a *távfizetés*, a *távrolról történő adatbázis-elérés* és a *lejárat előtti értesítés*, a *bankkártyás fizetés*, az *önkiszolgáló kölcsönzés* és a *lockerek* bevezetése. E szolgáltatások kapcsán – mint a könyvtár többi szolgáltatására vonatkozóan is – kiemelkedő fontosságú a PDCA-módszer tudatos, rendszeres alkalmazása a megtett intézkedések eredményességének mérésére, s folytatni kell a kényelmi szolgáltatások kínálatának bővítését.

A szolgáltatásfejlesztés kulcsszavai az elkövetkező években is a használói igényekre való *rugalmas reagálás*; a *proaktivitás*; az *innováció*; a *korszerűség-hatékonyág-felhasználó-központúság* hármass elvárása, s az *egyenlő esélyű hozzáférés*, az *akadálymentesség* lesz – minden tekintetben.

Tovább kívánom folytatni a gondolkodást az olvasásnépszerűsítő és a digitális műveltség fejlődését, terjedését segítő hagyományos és virtuális szolgáltatásokról. Az előző évek munkájára, tapasztalataira építve még hatékonyabban meg kell ismertetni a könyvtárhasználókkal a hagyományos és virtuális tájékozódás eszközeit, s folytatni kell a különböző korosztályok könyvtárhasználatát segítő programokat, külön figyelmet fordítva a gyerekekre, az idősekre és a hátrányos helyzetűekre.

A szolgáltatási rendszer kapcsán fontosnak tartom, hogy az egyes tagkönyvtárak fejlesztésének irányát az eddiginél még hangsúlyosabban határozzák meg a *szolgált helyi közösség igényei és szükségletei*. Ennek elérése érdekében tudatosabbá és rendszeresebbé kívánom tenni a használói, illetve partneri elégedettség- és igényfelméréseket, amelyek eredményeit, az azokból levonható következtetéseket a fejlesztések alapjának fogjuk tekinteni.

III.4.3. E-szolgáltatások fejlesztése

2020 és 2021 megtanított bennünket arra, hogy a könyvtár valójában soha nem zár be, mert nem zárhat be. Előfordulhat, hogy az épületeinket be kell zárni egy időre, de a szolgáltatásokat, amennyit és amilyen formában csak lehetséges, továbbra is elérhetővé kell tenni a használók számára; az olvasóknak a lehető legtöbb módon biztosítanunk kell azt, hogy kapcsolatba léphessenek a könyvtárral, s a könyvtárosokkal. A pandémia minden másnál jobban bizonyította az e-könyvtári szolgáltatások szükségességét.

Kiemelt feladatnak tartom a FSZEK mint digitális könyvtár továbbfejlesztését; az online életmód támogatását e-könyvtári tartalmakkal és szolgáltatásokkal; valamint az e-világhoz (tartalomhoz és eszközöz) való hozzáférés segítségét – minden budapesti számára elérhetően.

Ez magába foglalja az előző részben említett e-dokumentum beszerzés és szolgáltatás erősítését éppúgy, mint az online, illetve digitalizált szociológiai, helytörténeti és zenei tudományos tartalmak szolgáltatási rendbe állítását; különböző új, interaktív online felületek, közösségi adatbázisok, crowdsourcing megoldások alkalmazását; valamint a találkozásmentes és önkiszolgáló megoldások, eszközök bevezetésének folytatását. A szolgáltatások közti szinergiák megteremtése, a könyvtárhasználók bevonása a szolgáltatásfejlesztésekbe, valamint az outreach szolgáltatások koncepciójának kidolgozása tovább erősíti a *szolgáltató könyvtár* imidzsét.

III.4.4. Új módszerek alkalmazása

Hiszem, hogy a kihívásoknak való megfeleléshez és a továbbfejlődéshez új megközelítésekre, új gondolkodásmódra és problémamegoldó módszerek alkalmazására van szükség. A már többször említett közösségvezérelt könyvtári működés és szolgáltatásfejlesztés módszertanának alkalmazásán túl, a fejlesztések további fontos kulcsszava számomra – ahogya fejezet bevezetőjében utaltam is rá – az *innováció*.

Az innováció olvasatomban nem pusztán a legkorszerűbb eszközök és megoldások lehetőség szerinti beszerzését, szolgáltatási rendszerbe állítását, illetve az e-szolgáltatások körének bővítését jelenti, hanem olyan új módszerek megismerését és alkalmazását is, mint a placemaking vagy éppen a design thinking. S ilyen új megközelítés a közösségi tudomány, a citizen science is, amelyről a szakkönyvtári működésről szóló fejezetben részletesen írok.

Fontosnak tartom, hogy ezeket az új módszereket – külső partnerek bevonásával, továbbképzések és közös projektekben való részvétel formájában is – a FSZEK munkatársai megismerjék, majd a tervezési, fejlesztési folyamatokban tudatosan alkalmazzák.

III.5. Stratégiai cél – 3: Digitális befogadás és digitális műveltség

A Smart Budapest jövőkép az életminőség javításához a modernizációt és a digitális technológiát mint eszközt, a fenntarthatóság jegyében a természet közeli állapothoz való visszatérést, valamint a társadalmi szerepvállalás erősítését, az emberi erőforrások aktív és kreatív hasznosítását tartalmazza. E jövő megteremtéséhez alapvető fontosságú a jó (digitális) infrastruktúra, illetve az azokra épülő elektronikus szolgáltatások rendszerének kiépítése, de az is elengedhetetlen, hogy a lakosság képes legyen a digitális eszközök használatára és rendszeresen használja is a digitális alkalmazásokat, megoldásokat, szolgáltatásokat.

III.5.1. Korszerű IT infrastruktúra

Az okos város megteremtése legfőképpen a korszerű, magas sávszélességet biztosító digitális infrastruktúra, valamint az arra épülő, azon keresztül elérhető elektronikus szolgáltatások rendszerének kiépítésével érhető el. Az okos alapokon működő szolgáltató város céljainak eléréséhez hozzájáruló „okos könyvtár” megteremtése is elsődlegesen és elsőként informatikai feladat.

A FSZEK szolgáltatásainak alapját az informatikai rendszer folyamatos, üzembiztos működtetése jelenti; a hagyományos és a korszerű könyvtári szolgáltatások fejlesztésének alapja az eszközpark, a hálózati infrastruktúra működtetése és a folyamatos informatikai fejlesztés.

A könyvtár informatikai feladatai magukba foglalják a könyvtári vezetékes és vezeték nélküli informatikai hálózat működtetését, folyamatos fejlesztését; az informatikai rendszer és a hardver-eszközök üzemeltetését, illetve a könyvtári-informatikai, könyvtárszakmai feladatok elvégzését egyaránt.

Továbbra is biztosítani kell a hálózat fejlesztését (ennek részeként a sávszélesség lehetőség szerinti bővítését, valamint a WiFi-szolgáltatás kiszélesítését és megerősítését); a folyamatosan avuló eszközpark tervszerű cseréjét és fejlesztését, illetve a szerverpark karbantartását és bővítését.

Ez azonban csak a működéshez szükséges alapokat teremti meg.

Ahogy a stratégiai terv fogalmaz, kiemelt cél egy olyan korszerű és biztonságos IT infrastruktúra működtetése, amely biztosítja az információkhoz és a könyvtári szolgáltatásokhoz való minőségi hozzáférést, ugyanakkor mindenki számára elérhetővé teszi a legkorszerűbb eszközök megismerését és használatát, támogatva ezzel az élethosszig tartó tanulást és a digitális befogadást.

A könyvtár már ma is számos, az okos városok követelményrendszeréhez is jól illeszkedő informatikai megoldást használ:

- RFID-alapú példány-azonosító és önkiszolgáló rendszert a Központi Könyvtárban, a Körúti Könyvtárban és a Soroksári Könyvtárban;
- egyedi azonosításon alapuló távelérési lehetőséget az előfizetett adatbázisokhoz;
- egyedi azonosításon alapuló távfizetési és távelőjegyzési szolgáltatást; s
- maga a Corvina integrált könyvtári rendszer is egy ilyen okos alkalmazásnak tekinthető, melyben nagy mennyiségű (pl. kölcsönzési) adat kezelése történik, így biztosít alapot különböző lekérdezésekhez, használati, olvasói minták feltérképezéséhez, megrajzolásához.

Az informatikai fejlesztések, az eszközbeszerzések pénzügyi forrása a fővárosi könyvtár esetében szinte kizárólagosan csak a fenntartó által biztosított költségvetés, illetve különböző célberuházási támogatások lehetnek; európai uniós vagy más pályázati forrásokból budapesti közintézmény elvétele tud csak részesedni. Az új információhordozók, platformok és mobil eszközök megjelenése, az adatbiztonsági feladatok, illetve az online életmód, az online szórakozás és kulturálódás terjedése, az online szolgáltatások iránti igény erősödése ugyanakkor megköveteli a FSZEK-től is a folyamatos IT-fejlesztést.

A források pótlását lehetségesnek látom tudatosan épített partnerkapcsolatok révén is elérni: fontos, hogy olyan együttműködéseket alakítsunk ki telekommunikációs cégekkel, digitalizálással, robotikával, korszerű, innovációs projektekkel foglalkozó vállalkozásokkal és szervezetekkel, amelyek kapcsán nem csak új, élmény alapú digitális szolgáltatásokat, foglalkozásokat tud a könyvtár nyújtani, hanem az ezekhez szükséges eszközpark is elérhetővé válik a FSZEK számára.

III.5.2. Komplex digitális könyvtári szolgáltatási rendszer

A komplex digitális könyvtári szolgáltatási rendszer alapjai megteremtődtek az elmúlt években a FSZEK-ben. Részét képezi ennek a rendszernek maga az IT infrastruktúra, az e-szolgáltatások sokasága, maga az integrált könyvtári rendszer, a honlapon keresztül elérhető online könyvtár, illetve a távolról is elérhető adatbázisok és digitális tartalmak.

Jelenleg is folyik a FSZEK digitális dokumentumainak betöltése egy dSpace alapú digitális könyvtári rendszerbe, valamint a könyvtár új, discovery funkciókkal bíró katalógus felületének, a Qulto OPAC3-nak a tesztelése. Cél, hogy az integrált keresőrendszer folyamatos fejlesztése, a hagyományos könyvtári szolgáltatások és az információs technológia integrációja, a virtuális könyvtár folyamatos megújulásának biztosítása, valamint a digitális könyvtári funkciók szolgáltatási rendbe integrálása révén egy egységes digitális szolgáltatási politika és rendszer álljon az olvasók rendelkezésére.

Az informatikai fejlesztések kiemelt célja évek óta a papír alapú olvasójegyek lecserélése, s egy, a használói azonosítást igénylő szolgáltatások igénybevételére is alkalmas intelligens, chip-kártyás olvasójegy bevezetése. A piackutatások azonban világosan megmutatták, hogy egy, a FSZEK-éhez hasonló nagyságrendű olvasói létszámra (2022-ben: 236 ezer olvasójeggyel rendelkező olvasó) csak maguknak a plastik kártyáknak a beszerzése is sok milliós beszerzési forrást igényelne. A problémára megoldást egy olyan e-olvasójegy bevezetése jelenthet, amely egyetlen alkalmazásban egyesíti a FSZEK különböző szolgáltatásait, a beléptetéstől az önkiszolgáló nyomtatásig, vagy éppen az olvasó azonosításáig e-könyv kölcsönző platformon. Hogy melyik applikáció lesz a befutó, annak pénzügyi és műszaki-technikai (illeszkedés) feltételei is vannak – vizsgálatuk 2024 feladata lesz.

A digitalizálás területén a FSZEK pályázati pénzek bevonásával igyekezett unikális állományrészeit digitalizálni, digitális tartalmakat előállítani. A könyvtár szöveges dokumentumai közül 2022 végéig kerekítve mintegy 67000 műcím közel 4.000 kötete esett át digitalizáláson 600.000 oldal terjedelemben; emellett pedig több, mint 37.500 képről készült digitális másolat E munkák révén a könyvtár legértékesebb gyűjteményrészei, a Budapest Gyűjtemény képei és egyéb dokumentumai digitális formában elérhetővé váltak FSZEK oldalain, a hungaricana.hu, a manda.hu és az europeana.eu felületein is.

Folytatódott az elmúlt években a szociológiai témájú retrospektív és kurrens anyagok szkennelése, valamint az állományvédelmi célú digitalizálás is a könyvtárban, mely utóbbi eredményeképpen évről évre tovább nő az a digitalizált állomány, amit a belső hálózatra szánt, gyakran keresett vagy veszélyeztetett, egy példányos művek digitális másolata alkot.

A Kultv. 55. § (1) bekezdés f) pontja szerint minden nyilvános könyvtár alapfeladata, hogy biztosítsa az elektronikus könyvtári dokumentumok elérhetőségét; a 61. § (4) bekezdés m-n) pontok szerint pedig a nemzeti könyvtár feladata a könyvtárakban őrzött kulturális javak digitalizálása az Országos Könyvtári Digitalizálási Stratégia szerint. Mindezeket figyelembe véve úgy vélem, hogy a FSZEK-nek az eddigi gyakorlatát kell követnie, azaz az egyedi információs értéket képviselő, unikális dokumentumait, az állományában fellelhető, egyedinek számító szakirodalmat, illetve a helyismereti-helytörténeti dokumentumait szükséges továbbra is digitalizálnia – megfelelően ezzel a Közgyűjteményi Digitalizálási Stratégiában megfogalmazott elvárásoknak is.

Ezzel összhangban, az állományvédelmi célú digitalizálási tevékenységen túl, a közeljövő feladatai közé tartozik

- a Budapesti Gyűjtemény további gyűjteményrészeinek a digitalizálása;
- az Időgép-projekt és a Topotéka projektek folytatása, fejlesztése, együttműködésben Budapest Főváros Levéltárával; valamint
- a budapesti lakosok által őrzött, helyi, helyismereti és helytörténeti dokumentumok begyűjtése, digitalizálása, feltárása és hozzáférhetővé tétele egy tudatos, jól felépített projekt keretében.

III.5.3. Digitális befogadás, digitális műveltség

A Smart Budapest tervben felvázolt jövőkép megteremtéséhez alapvető fontosságú a jó (digitális) infrastruktúra, illetve az arra épülő elektronikus szolgáltatások rendszerének kiépítése, de az is elengedhetetlen, hogy a lakosság képes legyen a digitális eszközök használatára, és rendszeresen használja is a digitális alkalmazásokat, megoldásokat, szolgáltatásokat. Az okos életvitel élhető városokat, aktív kulturális, szabadidős és közösségi élményeket fejlesztő programokat, valamint az ezeket támogató IKT megoldásokat jelenti többek között. Az okos társadalom megteremtése kapcsán a legfontosabb hívószavak: az információhoz való hozzáférés; a tudás-előállítás, az új tartalmak létrehozása; az okos egyének és okos közösségek, s ehhez kapcsolódóan az okos könyvtári közösségek – beleértve a használókat és a könyvtárosokat egyaránt.

Ehhez kapcsolódik a Közgyűjteményi Digitalizálási Stratégia ún. Digitális Kompetenciák pillére is, amely a lakosság digitális kompetenciáinak fejlesztését kívánja támogatni annak érdekében, hogy csökkenjen a digitális írástudatlanság és a digitális megosztottság, és növekedjen a kulturális szolgáltatások elektronikus úton történő befogadása. Ezen a területen kiemelt szerep jut a könyvtáraknak, amelyek aktívan vesznek részt már jelenleg is a kompetenciaképzésben: a digitális eszközök és szolgáltatások használatát segítő, oktató programjaikkal, használó-képzéseikkel képesek ezeknek a céloknak az eléréséhez hozzájárulni, különös tekintettel az időskorúak és a gyerekek digitális kompetenciáinak fejlesztésére.

Az Európai Bizottság *Digitális évtized 2030* című szakpolitikai programja egy emberközpontú és fenntartható digitális jövő megalapozását tűzte ki célul, mely nagyobb jólétet biztosít majd az uniós polgároknak és vállalkozásoknak. A digitális készségek és kompetenciák fejlesztésében, valamint az élethosszig tartó tanulás támogatásában a FSZEK kulcsszerepet tud és kíván játszani. Fontosnak tartom a digitális esélyegyenlőség és az Esélyteremtő Budapest program céljainak segítését, valamint az egyes társadalmi csoportok közötti digitális szakadék mérséklését könyvtári eszközökkel.

A tagkönyvtárak jelentős része már ma is kínál ilyen és hasonló szolgáltatásokat pl. közösségi szolgálatos fiatalok, s más partnerek bevonásával, de több könyvtárban maguk a könyvtárosok is tanítják a számítógép- és Internet-használatot a nyugdíjasoknak. Fontos előrelépés, hogy a könyvtári program kínálatban megjelent a robotika és a programozás oktatása is gyerekeknek – elsősorban partnerségben megvalósuló szolgáltatásként.

A szolgáltatás-fejlesztésben egyre hangsúlyosabban kell a könyvtárnak kezelnie a *digitális befogadás* kérdését, s külön figyelmet kell fordítania ezekre az új típusú, új tematikájú

könyvtári képzésekre és programokra, s – akár külső partnerekkel közösen – eszközfejlesztéssel, térrendezéssel is segítenie kell megvalósításukat.

III.5.4. Közösségi alkotóműhelyek (makerspace) létrehozása

A fenti célok megvalósítását segítik a könyvtárakban létrehozandó ún. makerspace-ek, azaz a közösségi tanulást, az együttműködést, az együttgondolkodást támogató közösségi alkotóműhelyek is, melyek – lehetőség szerint – minden eszközt és technológiát elérhetővé tesznek, s minden támogatást megadnak az emberek számára ahhoz, hogy kreatívak legyenek, művészeti alkotásokat, zenét, játékokat, podcastokat és webcastokat, virtuális valóság-élményeket stb. hozzanak létre.

Hasonló célokat szolgál a megújult Zenei Gyűjteményben bevezetett MusicSpace szolgáltatás, amely kreatív szoftverek és adatbázisok használatára éppúgy alkalmas, mint zenehallgatásra vagy filmnézésre.

2022-ben pályázati forrásból a FSZEK megvásárolta az első robotika eszközöket is (LEGO Education szettek, micro:bit V2 készleteket, Bee-Botot, Ozobotot és Abacusan készleteket), 2023-ban pedig a Könyvfőváros 2023 keretében szervezett könyvtári családi napokon elindultak az ezekre épített játékos foglalkozások, olvasmány-feldolgozások.

Fontosnak tartom, hogy bővítsük a rendelkezésre álló eszközök választékát és darabszámát, de ennél is fontosabb, hogy a könyvtárosok – más könyvtárak jó gyakorlataiból is inspirálódva, s ezekre az eszközökre építve – új típusú, hagyományos és digitális szövegértést támogató, az olvasáskultúrát és a digitális kompetenciákat is fejlesztő foglalkozásokat, programokat dolgozzanak ki és valósítsanak meg – minden korosztály számára. Ilyenek lehetnek például a BYOD (azaz Bring Your Own Device – hozd a saját eszközöd) alapú, vagy az élményalapú foglalkozások (stop motion, képregényes feldolgozás, kiterjesztett valóságra épülő foglalkozások stb.).

III.6. Stratégiai cél – 4: Erős, tanuló, reziliens közösségek támogatása

A közösségek ellenálló képességét egyre inkább próbára teszik a világméretű környezeti, gazdasági, társadalmi és politikai változásokból adódó nehézségek. Az ezekkel való megküzdést segítheti a reziliencia képessége.

A reziliencia a külső hatásokhoz és változásokhoz való rugalmas alkalmazkodóképességet jelenti, amelynek révén egy szervezet, egy közösség (és benne az egyén) képes folyamatosan megújulni, átalakulni és megfelelő stratégiákat alkalmazni annak érdekében, hogy ellen tudjon állni a folyamatosan érkező külső és belső változásoknak, azokhoz megfelelően tudjon alkalmazkodni. A reziliencia szoros kapcsolatban áll a fenntarthatósággal: minél fenntarthatóbb egy város, annál inkább képes lesz megbirkózni az erőforrások csökkenésével, és a folyamatosan változó környezettel. A rugalmasság magában foglalja a fenntarthatóságot.

A közösségi reziliencia a közösségi erőforrások meglétét, fejlesztését és a közösség tagjainak bevonását jelenti annak érdekében, hogy boldoguljanak egy olyan környezetben, amelyet változások, bizonytalanság, kiszámíthatatlanság és meglepetések jellemeznek.

A közkönyvtárak elérhetőségükkel, fizikai tereikkel (ld. biztonságos menedék), közszolgáltatásaikkal, információforrásaikkal és programjaikkal fontos szerepet tölthetnek be a fenntartható, reziliens települések és közösségek kialakulásának támogatásában.

III.6.1. A könyvtár mint a tanulás helye; az élethosszig tartó tanulás támogatása

2023 az Európai Bizottság kezdeményezésére a készségek európai éve. Célja, hogy friss lendületet adjon az egész életen át tartó tanulásnak, és elősegítse a zöld és digitális átállást, az innovációt és a versenyképesség javítását.

A FSZEK és tagkönyvtárai a korai fejlesztéstől az iskoláskorúaknak kínált környezetvédelmi, egészséges életmódra nevelő vagy éppen robotika programokon, az egyetemistáknak szóló szakirodalomkutatási ismereteken, vagy éppen a munkanélküliek vagy hátrányos helyzetűek számára nyújtott speciális tanácsadáson keresztül az idősek digitális képességeinek fejlesztéséig az élethosszig tartó tanulás valamennyi területét képes és elkötelezett támogatni. A könyvtárhoz kötődő élményszerű, kreatív, közösségi tanulás és lét segíti a résztvevők együttműködését, ezáltal a helyi közösségek megerősödését is.

Céлом, hogy a FSZEK könyvtárai tereikkel, gyűjteményeikkel, digitális tartalmakkal, szolgáltatásokkal, és programokkal inspirálják a tanulást, segítsék a kreativitást és az alkotást. Meg kell mutatnunk, hogy a könyvtárak megkerülhetetlen helyek az információt keresők és az új ismeretekre vágyók számára.

A könyvtár tanulástámogató feladatainak ellátásához az információs források, tudástartalmak hozzáférhetővé tételén túl szükséges, hogy megfelelő tanulóterek is rendelkezésre álljanak, mégpedig lehetőség szerint az egyéni tanuláshoz éppúgy, mint a csoportos tanuláshoz, vagy éppen a közös projekt munkához. Legyen továbbá mindenhol egy klasszikus számítógépes terem vagy terület is az online kutatáshoz, oktatáshoz, az önálló alkotáshoz, és legyenek eldugott kis kuckók is a könyvtárban a csendes olvasgatáshoz, elmélyüléshez, íráshoz, reflexióhoz is. Fontosnak tartom, hogy ilyen korszerű tanulótereket létrehozzunk a Központi Könyvtárban és a nagyobb tagkönyvtárakban is – az elmúlt évek nagyobb fejlesztései, a Körúti Könyvtár és a Soroksári Könyvtár tanulóttereinek mintájára, az azokkal kapcsolatos tapasztalatokat felhasználva.

Feladatomban tartom, hogy kidolgozzuk az élethosszig tartó tanulás könyvtári programjának keretrendszerét, annak részeként pedig olyan tananyagokat, foglalkozásokat, mintaprogramokat, amelyek a különböző korosztályoknak, különböző témákban kínálnak hasznos és egyben élményszerű ismeretszerzési lehetőségeket. Ehhez alapként nagyon jól hasznosíthatók „Az én könyvtáram” projekt módszertani és mintaprogram fejlesztései.

Kiemelt célcsoportnak tekintem ezen a területen a családokat és az időseket.

A családok iránti elköteleződés hangsúlyosan kell, hogy megjelenjen a könyvtár működésében és szolgáltatási rendszerében. Ez az információ-szolgáltatás és a speciális programok kínálata mellett egyfajta segítségnyújtást is jelent a szülőknek gyermekeik nevelésében, fejlesztésében. A gyerekkönyvtárosok segítségével, a meglévőekre építve, olyan új szolgáltatások megvalósítását szorgalmazom, amelyek egyszerre tanítanak és szórakoztatnak, támogatják a gyerekek fejlődését, valamint a szülő-gyerek kapcsolatot, s egyben közösséget is teremtenek a szülők számára. A könyvtárosok például a honlapon tanácsokkal segíthetik a szülőket abban, hogyan segítsék, fejlesszék játékosan gyermekeik beszéd-, éneklési, olvasási és íráskészségét.

A nagyobbaknak iskola utáni segítséget nyújthatunk – akár iskolai közösségi szolgálatos diákok bevonásával – a házi feladatokhoz a könyvtárban. Könyvtárostanárokkal vagy pedagógusokkal való együttműködésben speciális programokkal segíthetjük a lányokat a STEM (természettudomány, technológia, mérnöki tudomány és matematika) területeken. Speciális családi napokon, a közös tevékenységek kiegészítéseként, míg a gyerekek játszanak, a szülők ismeretfejlesztő-közösségépítő előadásokon, beszélgetéseken vehetnének részt... Az ötletek száma szinte végtelen, a megvalósítás egy tudatos, szervezett belső csapatmunka révén lehetséges.

A Fővárosi Önkormányzat idősügyi stratégiájához kapcsolódóan a FSZEK könyvtárai már ma is sokféle szolgáltatást, programot kínálnak. A pandémia ugyanakkor megerősítette, hogy ez az az olvasói, könyvtárhasználói csoport, amelynek talán a legnagyobb szüksége van a könyvtárra és a könyvtárosokra. Ehhez kapcsolódóan

- erősíteni és bővíteni kívánom könyvtár kapcsolatait a nyugdíjas szervezetekkel és az idősothonokkal;
- szükségesnek látom a házhoz szállítás eddiginél hangsúlyosabb promócióját, valamint kiterjesztését, lehetőség szerint a főváros egész területére;
- szervezettebbé szeretném tenni az időseknek szóló segítségnyújtást ez e-ügyek intézéséhez; és
- szorgalmazom az idősek számára nyújtott digitális kompetenciafejlesztő programok, foglalkozások új alapokra helyezését és megvalósítását is – új partnerek bevonásával.

III.6.2. Kulturális, közösségi szerepvállalás

A FSZEK Budapest Gyűjteménye a főváros, a tagkönyvtárak pedig a kerületek, a városrészek, a szűkebb lakókörnyezet és lakossága történetének, múltjának és fejlődésének számos emlékét, objektumát őrzik, rendezetten, feltárva, mindenki számára hozzáférhetően.

Fontos, hogy ezt a gazdag kulturális örökséget megosszuk, s legkülönbözőbb módszerekkel és eszközökkel – az online felülettől a tematikus kiállításokon és könyvtári programokon át – láthatóvá tegyük a budapestiek számára.

A tagkönyvtárak kiemelt feladata, hogy – ahol lehetséges, partnerségben helyi múzeumokkal és közösségi házakkal – összegyűjtsék, feltárják és értékékként kezeljék, mutassák be a kerület, a városrész, a helyiek és közösségeik kulturális örökségét. Külső források és szakértők bevonásával, együttműködésen alapuló projektek keretében támogatni és népszerűsíteni kívánom a helytörténeti kutatást, a helyi gyűjtemények és archívumok létrehozását.

Ennek a munkának az alapjait elődeink megteremtették – elég csak a Budapest Gyűjtemény több, mint 100 éves tevékenységére, a főváros történetét bemutató sok-sok kiadványra, kiállításra, online felületre gondolnunk. Több tagkönyvtárban (pl. Pesterzsébet, Soroksár) folyik kisebb volumenű, de hasonló munka a kerület értékeinek összegyűjtése, feldolgozása és hozzáférhetővé tétele érdekében. Szeretném, ha vezetésem alatt erősödne a FSZEK-könyvtárak helyismereti-helytörténeti tevékenysége, s aktív, meghatározó szerepet játszanánk a helyi kulturális értékek megőrzésében, feltárásában.

III.6.3. A könyvtár mint közösségi hely, a találkozások helye

A 21. századi közkönyvtárak a különböző társadalmi csoportok potenciális találkozóhelyeként funkcionálnak, erősítve ezzel a részvételt, a kapcsolatok építését és erősítését, a közösségépítést és -formálást, valamint a társadalmi kohéziót.

Ehhez kapcsolódóan feladatombnak tartom a FSZEK-könyvtárak közösségi központként való megerősítését.

Meg kell mutatnunk a budapestieknek, hogy a könyvtár olyan vonzó, nyitott és megbízható hely, amely a legkülönbözőbb területeken tud segíteni, az olvasás és műveltség, az élethosszig tartó tanulás, az üzleti élet és a munkavállalás, valamint az egészséges életmód és a jól-lét területén is.

A FSZEK könyvtárai több ezer könyvtári programot – kiállításokat, előadásokat, beszélgetéseket, alkotó foglalkozásokat, klubokat stb. – szerveznek minden évben. Kiemelkednek ezek közül az Ötpacsirta Szalon programjai, 2022-től a Ferge Zsuzsa Szabadegyetem különböző alkalmai, az Élő Könyvtár programsorozat, a Könyvfőváros 2023 keretében szervezett családi napok Otthon a könyvtárban címmel, a kerületi városnapokon, illetve az Ünnepi Könyvhéten és a Nemzetközi Könyvfesztiválon való megjelenése a könyvtárnak.

Feladatunk, hogy ezt a gazdag rendezvény- és programkínálatot továbbvigyük, ugyanakkor a felhasználói igények és visszajelzések alapján folyamatosan frissítsük, az egyes tagkönyvtárak programkínálatát a helyi közösség, igényeihez, szükségleteihez igazítsuk.

A programok finanszírozása eddig leginkább kerületi támogatással és NKA-támogatással valósult meg. Fontosnak tartom, hogy a jövőben, a lehetőségek szerint, nagyobb segítséget adjuk a tagkönyvtáraknak e munkájukhoz a FSZEK saját költségvetéséből is. Szükséges azonban továbbra is a külső források bevonása pályázatok, partnerségek révén, valamint a fizetős rendezvényeket is be kell építenünk a könyvtár programkínálatába.

Kiemelt figyelmet kívánok szentelni a FSZEK megalapítása 120. évfordulójának jövőbemutató megünneplésére. Szeretném, ha az évfordulós programok, események kapcsán tovább erősödne a könyvtár ismertsége és elismertsége Budapesten, egyben erősödne a munkatársakban is FSZEK-hez való tartozás pozitív élménye.

III.7. A szakkönyvtári funkcióhoz kapcsolódó fejlesztési elképzelések

A 30/2014. (IV.10.) EMMI rendelet által az országos szakkönyvtárak számára meghatározott kiemelt feladatokat a FSZEK, egyedüli módon, települési könyvtárként számára a fenntartó Budapest Főváros Önkormányzata által biztosított költségvetésből látja el.

A szakkönyvtári rendeletben megfogalmazott feladatok egyértelműen kifejezik az igényt arra, hogy a szakkönyvtárak nyissanak a tudományos közösségek felé, s hatékony részt vállaljanak a nyitott tudomány világában, ahol az adatoknak és metaadatoknak *hozzáférhetőnek, érthetőnek, értékelhetőnek* és *újrahasznosíthatónak* kell lenniük. A tudományos publikációkhoz és az adatokhoz való kibővített és szélesebb körű hozzáférés felgyorsítja az innovációt; ösztönzi az együttműködést; segít elkerülni a párhuzamos folyamatokat, erőfeszítéseket; elősegíti a korábbi kutatási eredmények (újra)hasznosítását; az

állampolgárok és a társadalom bevonása révén pedig javítja a tudományos kutatás és folyamatok átláthatóságát.

A FSZEK országos szakkönyvtárként a társadalomtudományok és a szociológia területén segíti a tanulást, az oktatást és a tudományos kutatást. Szakterületein kiemelt figyelmet fordít az adott tudományok képző- és kutatóintézeteivel való kapcsolattartásra, az információcserére. Gyűjtemény- és szolgáltatásfejlesztését úgy kell alakítania, hogy az megfeleljen a tudományos kutatók szükségleteinek, igényeinek és elvárásainak.

Az országos szakkönyvtári feladatokat ellátó Szociológiai Gyűjtemény mennyiségre és minőségre is magas színvonalú kínálatot biztosít a külföldi és magyar szakkönyvekből, folyóiratokból, adatbázisokból. A Gyűjtemény által épített szociológiai szakkönyvtári országosan elismert. A szolgáltatásokat támogató, jó elhelyezkedésű és méretű tereit sok fiatal, felsőoktatási hallgató és kutató tölti meg.

Nem feledve, hogy a FSZEK fő feladatát tekintve elsősorban közkönyvtár, fontosnak tartom, hogy új szintre emeljük a szakkönyvtári feladatokat, s ehhez kapcsolódóan megvizsgáljuk a hazai és nemzetközi szakkönyvtárakkal, valamint a hazai szociológiai és társadalomtudományi szakmai műhelyekkel való szorosabb kapcsolatokat, együttműködés kiépítésének lehetőségét, módozatait is. Erre kiváló példa a Szociológiai Gyűjtemény *Ferge Zsuzsa szakmai örökségének nyomában: a társadalompolitika feltűnő és eltűnő reményei* című szabadegyeteme, a Gyűjtemény történetében példátlanul nagyszabású eseménysorozat, amelyet a könyvtár a Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesülettel partnerségben, a magyar szociológus közösség legelismertebb szakembereinek közreműködésével szervez 2022 őszétől.

Az Európai Szakkönyvtárak Szövetségének (LIBER) munkájába való 2016. évi bekapcsolódás révén a FSZEK egy olyan szakmai hálózat részévé vált, amelynek keretében első kézből kaphat információt a szakkönyvtárakat érintő európai elképzelésekről, kezdeményezésekről, projektekről; hallathatja hangját és érvényesítheti elképzeléseit az európai szakkönyvtárak jövőjét illetően; s tagja lehet európai uniós támogatású projekteknek.

Citizen science – közösségi tudomány

E kapcsolódásnak is kiváló terepe lehet a *citizen science*, a *közösségi tudomány* területe. Ennek kiindulópontja, hogy a tudomány egyre kevésbé érthető egy laikus számára, aki egyre távolabb kerül, majd végül teljesen elidegenedik a tudományos céloktól, a kutatási eredményektől, a tudománytól magától is. Mindezek következménye, hogy a tudományos tudás társadalmi megítélése hanyatlik, az emberek pedig egyre inkább félreinformáltak, terjednek a különböző összeesküvés-elméletek és álhírek, s egyre több a kritikusan – valójában inkább szkeptikusan – ítélő, ítélkező ember.

A közösségi tudomány célja a tudomány és a társadalom közötti aktívabb kapcsolat létrehozása azáltal, hogy kitarja kapuit a nem szakmabeliek előtt, lehetőséget nyújtva arra, hogy hozzájáruljanak egy-egy tudományos eredmény létrejöttéhez – hasonlóan a közösségvezérelt közkönyvtári működéshez, valamint a különböző, részvételiségen alapuló módszerekhez.

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár egyedülálló szereplője az országos könyvtári rendszernek, hiszen egyrészt a fővárosi könyvtára, a legnagyobb állománnyal és a legtöbb beiratkozott olvasóval rendelkező közkönyvtárként; országos szakkönyvtár a szociológia tudományterületén, s ezen felül egyedülálló helytörténeti és zenei gyűjteménnyel is rendelkezik.

A közkönyvtári és a szakkönyvtári olvasói elvárások egyidejű kielégítése, a szolgáltatások összhangba hozása, a jó kompromisszum megtalálása nem mindig könnyű feladat. A közösségi tudományba történő becsatlakozás lehetőségét ugyanakkor éppen ez a köz- és szakkönyvtári kettősség teremti meg, ez teszi a FSZEK-et minden más könyvtárnál alkalmasabbá arra, hogy aktív szereplővé váljon ezen a területen.

A közösségi tudomány művelésébe történő aktív bekapcsolódás a FSZEK jövőjének egyik új pillére lehet, mely erősíti a helyi közösségeket a nyílt tudásrendszerekhez történő hozzáférés által. Az irány a könyvtár korábbi stratégiáiból is organikusan következik; mind a „harmadik hely”, mind az „okos könyvtár” koncepcióhoz hozzáköthető.

A citizen science projektek mind egy-egy tudományos probléma megoldására fókuszálnak, laikus önkéntesek bevonásával. A könyvtár már a kutatás kezdeti szakaszába be tud kapcsolódni: nyílt és biztonságos tereiben lehetőséget nyújt arra, hogy a kutatási téma kitalálása, megfogalmazása a lakosság bevonásával történjen. Kialakítva a vita kereteit, megteremtve annak feltételeit, össze tudja hozni a különböző társadalmi szereplőket, és közvetíteni tud közöttük: a különböző profilú civil szervezetek és kutatóműhelyek kapcsolatba kerülnek a helyi közösség könyvtárba járó tagjaival és valós interakció során kristályosodnak ki a közösség szempontjából legfontosabb kérdések, amikkel kapcsolatban majd a kutatás zajlik.

A témák között megjelenhetnek olyan mindenkit érintő kérdések, mint például a fenntarthatóság, klímavédelem, valamint különböző helyi ügyek is: közlekedési és szabadidős szokások, az élhető város megteremtése stb. A közösségi tudomány elősegíti, hogy a könyvtár fizikai és online tereiben találkozzanak és együttműködjenek azok a szereplők, amelyek eddig egymástól elszigetelten tevékenykedtek.

Azzal, hogy a FSZEK a citizen science egyik kiemelt színterévé válik, lehetőséget biztosít a Fővárosi Önkormányzat, illetve más kormányzati és intézményi szereplők számára is, hogy az információáramlás és a társadalmi részvétel közvetlen és hatékony eszközeit működtesse (ld. például közösségi költségvetés).

A kutatás lebonyolításában egyrészt saját szakgyűjteményi állományát vagy infrastruktúráját tudja felajánlani a könyvtár (az adatok gyűjtése, rögzítése a könyvtár szoftvereivel; tárolása, rendszerezése a könyvtári repozitóriumban), másrészt pedig segíteni tud az eredmények terjesztésében, népszerűsítésében. Az adott témával kapcsolatos digitális, virtuális tartalmak létrehozása mellett beszélgetéseket, előadásokat szervezhet, a kutatási eredmények alkalmazásával kapcsolatos workshopoknak, műhelyeknek adhat teret, így téve lehetővé az információ áramlását a döntéshozók, a tudomány és a lakosság között. Közösségi fórumot szervezhet a tanulságokról, valamint a könyvtári szakma számára is disszeminálhatja tapasztalatait.

A közösségi tudományba való bekapcsolódáshoz éppen a legjobb pillanatban vagyunk: a trend külföldön is csak nagyjából 10 éve létezik, Magyarországra pedig 2 éve érkezett meg, amikor Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal kezdeményezésére 2021 márciusában megalakult az Open Science Tanácsadó Testület. A Testület 2021 októberében dolgozott ki állásfoglalást a nyílt tudomány-ökoszisztéma kialakításának alapelveiről, figyelembe véve az eddig elért eredményeket, a már működő hazai open science programokat és kezdeményezéseket.

Az Európai Unió is elkötelezett a citizen science irányába, számtalan dokumentum rögzíti annak fontosságát és várhatóan a következő költségvetési ciklusban pályázatok és kezdeményezések válnak elérhetővé az olyan szereplők számára, mint a FSZEK.

A könyvtár alkalmasságát a közösségi tudomány művelőihez való csatlakozásra pedig mi sem mutatja jobban, mint a használók közössége: közkönyvtári olvasók („átlag” emberek) és egy, más közkönyvtárhoz képest jelentős, egyetemista és kutatói közönség; valamint a gazdag szakmai gyűjtemények, melyek lehetővé teszik a kutatómunkát. (Ráadásul a Topotékák formájában már előzménye is van a közösségi tudománynak a könyvtárban.)

A közösségi tudományba való bekapcsolódásról, annak lehetőségeiről és feltételrendszeréről 2024 folyamán a Szociológiai Gyűjtemény vezetésével projekttervet kívánok készíteni.

A FSZEK stratégiai terve a négy célkitűzés elérésének támogatására öt, ún. horizontális eszközt jelöl meg: a minőségbiztosítást; a partnerséget; a szervezetfejlesztést; az emberi erőforrás-fejlesztést, valamint a PR, kommunikáció területét. A következőkben az ezekkel kapcsolatos főbb terveimet fogalmazom meg.

III.8. Minőségbiztosítás

A 2014-2020 közötti stratégiai időszak kiemelt feladata volt a Minősített Könyvtár cím elnyerése. A 2015-től tudatosan végzett minőségügyi felkészülést követően, a 2018 tavaszi önértékelés alapján a könyvtár 2018. június 13-án nyújtotta be pályázatát, amely alapján 2018 októberében a FSZEK elnyerte a *Minősített Könyvtár* címet. Az ezzel kapcsolatos, a könyvtár valamennyi szervezeti egységét és munkatársát érintő minőségbiztosítási tevékenységet 2015 októberétől minőségügyi vezetőként irányítottam.

A minőségbiztosítási tevékenység azonban nem állhat meg a cím elnyerése után sem, hiszen minőségi működés, minőségi gyűjtemény, minőségi szolgáltatások és minőségi könyvtár kizárólag akkor valósítható meg, ha a szervezet működésének teljességét – a tervezéstől az irányításon és a megvalósításon át az értékelésig – a minőség alapkövetelménye határozza meg.

Kiemelt feladatnak tartom e területen a következő öt évben

- a minőségirányítási és minőségbiztosítási munka folytatását;
- egy új projektvezető kinevezését a minőségbiztosítási feladatok irányítására;
- a munkatársak szélesebb körű és rendszeresebb bevonását a minőségbiztosítási tevékenységekbe;

- a *Minősített Könyvtár* cím újra pályázását, majd ennek birtokosként a *Könyvtári Minőség díj* megpályázását.

A konkrét feladatok közé tartozik továbbá a 2018 óta eltelt időszak értékelése, a feladatok és a minőségi célok számbavétele, a minőségi politika újrafogalmazása.

Fontosnak tartom, hogy a könyvtár új módszereket és eszközöket vezessen be a könyvtárhasználók és a partnerek elégedettségének, igényeinek, szükségleteinek és elvárásainak mérésére, s ezek eredményei alapján formáljuk, fejlesszük a könyvtár működését, szolgáltatási rendszerét és programkínálatát.

A minőségbiztosítási munka részeként rendszeresen felül kell vizsgálnunk a könyvtári folyamatok szabályozását, s ki kell jelölni azok fejlesztésének irányait.

További feladat a teljesítménymutatók és statisztikai adatok gyűjtésének és szolgáltatásának megújítása annak érdekében, hogy azok eredményeit a fejlesztések alapjává teheszük. A statisztikai adatgyűjtés- és szolgáltatás kapcsán új párbeszédet, együttműködést szeretnénk kialakítani a Könyvtári Intézettel.

III.9. Együttműködés, partnerség

A FSZEK meghatározó intézménye Budapest kulturális életének. A könyvtár vezetése kiváló kapcsolatokat ápol a fenntartó Fővárosi Önkormányzattal, a szaktárca Kulturális Államtitkárságával, a Könyvtári és Levéltári Főosztállyal, a Főpolgármesteri Hivatal érintett szervezeti egységeivel, kiemelten a Kulturális, Turisztikai, Sport és Ifjúságpolitikai Főosztállyal. Kezdeményező és rendszeres kapcsolatot tartunk fenn a könyvtár működését befolyásoló döntéshozókkal.

Hagyományosan jó a könyvtár kerületi önkormányzatokkal való együttműködése és munkakapcsolata, egyre több kerület céljellel támogatja az érintett tagkönyvtárakat. E kapcsolatok biztosítani tudják a FSZEK számára a működéshez és a fejlesztési elképzelések végrehajtásához szükséges forrásokat, illetve az intézményi érdekek hatékony képviselését.

A FSZEK szerves része, kezdeményező szereplője az országos köz- és szakkönyvtári rendszernek is. A hazai és nemzetközi könyvtárakkal, szakmai szervezetekkel fenntartott kapcsolatai hatékonyan segítik felkészülését a társadalmi paradigmaváltásokra, a könyvtári-információs világ változásaira, az információs technológia fejlődése jelentette újabb és újabb kihívásokra. Fontos továbbá a nagykövetségekkel, kulturális intézetekkel való együttműködés folytatása, mely számos új lehetőséget is jelent a partnerségre.

A folyamatos megújulás, a stratégiai célok elérése és a hiányzó források pótlása érdekében – meglévő kapcsolatainak fenntartása és erősítése mellett, – továbbra is keresnie kell azonban a könyvtárnak az új kapcsolatokat, lehetőségeket. Nyitottnak kell maradnunk a hazai könyvtári változásokra, a szakmai megújulásra, s tovább kell erősítenie nemzetközi kapcsolatokat is.

A minőségbiztosítási folyamathoz kapcsolódóan a könyvtár feltérképezi partnereit, elkészíti partneradatbázisát, és rendszeresen monitorozza véleményüket és igényeiket a könyvtár működésével és szolgáltatásaival kapcsolatban. Fontosnak tartom azonban, hogy ezen túllépünk, s a community mapping módszertanát és eszközeit alkalmazva részletes profilt alkossunk a könyvtár által szolgált közösségekről, annak egyes csoportjairól, tagjairól. Ehhez

elengedhetetlen, hogy az egyszerű adatgyűjtésen túl kilépünk a könyvtárból, és ténylegesen felkeressük a (valós vagy potenciális) partnereinket. Az összegyűjtött ismeretek értékes információval szolgálhatnak a közösség tagjai és a könyvtár közötti kapcsolatokról, azok fejlesztésének lehetőségeiről, és látni engedik, hogy a könyvtár hol tud a legegyszerűbben és a leghatékonyabban belépni a közösség életébe.

Különösen fontosnak tartom ezeknek az új, közösségi módszereknek az alkalmazását egy-egy tagkönyvtári korszerűsítés, egy esetleges új könyvtárépítés, egy térátalakítás vagy szolgáltatás-fejlesztés előtt.

A FSZEK hazai és nemzetközi szakmai szervezetekben való tagságának még hatékonyabb kihasználása új partnerségeket, cserekapcsolatokat, együttműködési lehetőségeket hozhat a könyvtárnak.

Kiváló kapcsolatokat ápolunk külföldi magyar könyvtárakkal – Beregszász, Székelyudvarhely, Érsekújvár, Szabadka, hogy csak néhány példát említsek partnereinkre, akikkel különféle szakmai programokat valósítunk meg. A vajdasági Juhász Erzsébet Könyvtárat pedig a Kölcsey Alapítvány egy most futó pályázata keretében könyvadománnyal fogjuk idén támogatni.

Érdekes terepe lehet az együttműködésnek a Budapest testvérvárosaiban és partnervárosaiban működő közkönyvtárakkal való kapcsolatok kiépítése, erősítése, új alapokra helyezése. Ennek kiváló példája Krakkó és Zágráb; előbbi könyvtárával 2023-ban megújítottuk a szakmai együttműködést, Zágráb városi könyvtárával pedig idén először írtunk alá egy partnerségi megállapodást.

III.10. Szervezetfejlesztés

A 2020-2021 évi pandémia is világosan megmutatta, hogy napjainkban a szervezetek életében is kulcsfontosságú a reziliencia, a rugalmas ellenállási és alkalmazkodóképesség. Ehhez elengedhetetlen a szervezeti önismeret és a felsővezetés tudatossága.

A kutatások szerint a reziliens szervezeteknek a tudatos tervezés; a sokszínű munkatársi gárda; az együttműködés, a széles körű partnerkapcsolatok; a bizalom és a felelősségvállalás a legfontosabb jellemzői. A rezilienciával a munkavállalók szintjén csökkenthető az általános stressz-szint, a munkatársak hatékonyabban képesek megküzdenni a kihívásokkal, s növelhető általában a munkával való elégedettség is.

A szervezetfejlesztés kapcsán a stratégia operatív célként jelöli meg a könyvtár mint szervezet teljesítőképességének, hatékonyságának és alkalmazkodó képességének, rugalmasságának növelését, problémamegoldó képességének fejlesztését, a munka minőségének javítását. Ennek eléréséhez mindenképp elengedhetetlen egy világos, átlátható szervezeti struktúra, amelyben egyértelműek a hatás- és felelősségi körök és nincsenek a munkavégzést és a hatékonyságot nehezítő párhuzamosságok, vagy éppen ellentétek.

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár egy jól szervezett és működő intézményi hálózat. Szervezeti felépítésben és a működésben meghatározó a rendszerszerűség (Központi Könyvtár és 47 tagkönyvtár hálózata; sokszínű, ezen belül egyedi jellemzőkkel bíró tagkönyvtárak; központi szervezeti egységek).

A FSZEK ugyanakkor egy nagy szervezet is, amelyet mérete és a fizikai távolságok miatt (ld. a tagkönyvtári hálózat a főváros teljes területét lefedi) miatt időnként a nehézkesség, a lassú reagálási képesség, a belső információáramlás elégtelensége jellemez.

Főigazgatóként kiemelt feladatommak tartom szervezeti kultúra és a szervezeti hatékonyság fejlesztését. Olyan stabil és kiszámítható szervezeti kultúra és működés megerősítésére törekszem, amelyben

- a célok pontosak, mindenki számára érthetőek; mérhetőek; megvalósíthatók; relevánsak és időhöz kötöttek (azaz SMART-ok);
- a meghatározott célok érdekében, jól definiált, világos szabályok és eljárásrendek mentén zajlanak a különböző folyamatok;
- egyértelműek a hatáskörök, felelőségek és feladatok;
- megfelelő az információáramlás, működik a transzparencia;
- a mindennapi feladatvégzést pedig a bevonás, a támogatás és az együttműködés jellemzi.

A folyamatos megújulás, a reziliencia és a relevánsnak maradni követelménye érdekében egy innovatív szervezeti kultúra megteremtését és megszilárdítását támogatom.

A hatékonyság erősítése érdekében, egy szervezetfejlesztési projekt keretében, külső partner bevonásával elvégzett szervezeti átvilágítást követően szeretnék változásokat végrehajtani a szervezeti struktúrában. Bizonyos területeken szükségesnek látom a szervezeti struktúra laposítását (pl. gyűjteménymenedzsment, informatika, műszaki üzemeltetés); feltétlenül szükségesnek tartom a műszaki igazgatói pozíció visszaállítását; s a mainál egyértelműbb felelősségi és hatásköri rendszert, illetve együttműködést látok szükségesnek a jelenlegi Műszaki Osztály és Üzemfenntartási Osztály között.

Tovább szeretném erősíteni a szervezetben a projektszemléletet, s ösztönözni, támogatni fogom a horizontális, projekt jellegű, munkacsoportos munkavégzést a különböző szakmai, fejlesztési feladatok végrehajtására.

Az igazgatási, adatvédelmi, minőségbiztosítási, rendezvényszervezési, kommunikációs és nemzetközi feladatok hatékony végrehajtása és koordinálása érdekében a Főigazgatóságon újra kívánom szervezni a referensi munkatársi kört.

Mindenek fölött azonban a szervezet kapcsán a legfontosabb feladat a rendelkezésre álló erőforrások racionális, gazdaságos felhasználása; s fenntartható, üzembiztos könyvtári működés megvalósítása. Ez kell, hogy vezérelje az új könyvtárvezetés minden lépését, döntését.

III.11. Emberi erőforrás-fejlesztés

A szervezetet érintő változási folyamatok csak akkor lehetnek sikeresek, ha azokat jól megtervezett és szervezett emberierőforrás-menedzsment rendszerek, folyamatok is támogatják.

A következő időszak kiemelkedő fontosságú fejlesztési területe kell, hogy legyen a humán erőforrás menedzsment, az emberi erőforrás fejlesztése. Ennek alapja egy *emberi erőforrás menedzsment stratégia* és egy *teljesítményértékelési, teljesítménymenedzsment rendszer* könyvtári kidolgozása és bevezetése lehet.

A minőségi teljesítmény növelésének egyik módja a képességek szintjének emelése – képzéssel, a másik pedig a pszichikai teljesítőképesség befolyásolása – motivációval. A gazdasági ösztönzők, a bér és egyéb juttatások mellett, jelentősen megnő a jövőben is a szerepe a munkatársak egyéb eszközökkel való motiválásának. Ezen eszközök közé tartozik – a teljesség igénye nélkül – például

- a konkrét intézményi, szervezeti és azokhoz kapcsolódóan az egyéni célok megfogalmazása;
- a munka változatosságának lehetőség szerint biztosítása pl. a munkatársak rotációjával;
- a hibrid munkavégzés lehetőségének megteremtése bizonyos területeken és munkakörökben;
- az önálló feladatok és a kapcsolódó felelőségek kiadása, amely magába foglalja a tervezésben, a végrehajtásban és az ellenőrzésben való részvétel lehetőségét is; vagy
- a csapatmunka és a projektmunka preferálása, ösztönzése.

Fontos vezetői feladatnak tartom a szakmai színvonal folyamatos megújítását, a munkavégzés hatékonyságának növelését, a munkatársi kompetenciák folyamatos fejlesztését.

Bármely formájáról is legyen szó, a továbbképzés lehetőséget ad a szakmai megújulásra, a szemléletformálásra, a fejlődésre. Az új ismeretek elsajátítása eredményeképpen a munkatársak magabiztosabbá válnak, jobban dolgoznak, s ez még jobban ösztönzi őket a további tanulásra, illetve a jobb teljesítményre. A továbbképzésnek az is célja, hogy a munkatárs a munkájában felhasználható új ötletekkel jöjjön vissza, s fel is használhassa, használja a megtanultakat.

Kiemelt kapcsolódó feladat a kulturális szakemberek továbbképzéséről szóló 32/2017. (XII. 12.) EMMI rendelet előírásai szerint egy 5 évre szóló képzési terv és minden évben egy beiskolázási terv elkészítése. A képzési tervnek rögzítenie kell, hogy a kulturális szakemberek, a könyvtárosok, szakmai tudásuk megújítása érdekében milyen, az intézmény alaptervékenységének megfelelő továbbképzésben vesznek részt.

A képzési terv összeállításához jó alapot szolgáltathat – természetesen a GDPR rendelet előírásának megfelelően – a munkatársak képzettségének, végzettségének, nyelvtudásának felmérése, a kollégák ún. kompetencia-térképének elkészítése, valamint egy kifejezetten képzési célú attitúd- és igényfelmérés elvégzése a munkatársak körében; megoldásra váró feladat azonban a továbbképzések anyagi feltételeinek megteremtése.

A szervezeten belüli együttműködést erősítik azok a belső továbbképzések, amelyek keretében egyes tagkönyvtárak vagy szervezeti egységek mutatkoznak be egymásnak, de rendkívül hasznosak lehetnek a különböző csapatépítő és kommunikációs tréningek is, amelyek különösen fontosak az olvasószolgálatban, a tájékoztatásban dolgozó munkatársak számára.

A korábban jelzett szervezeti átalakítást követően fontosnak tartom az új vezetői kar csapatépítő, egyben vezetői továbbképzését, majd pedig – a korábbi évek gyakorlatához hasonlóan – további képzések, tréningek szervezését a középvezetők, illetve az egyes szervezeti egységek számára.

Ilyen tréningeket azonban várhatóan a jövőben is kizárólag pályázati támogatásból tud majd a könyvtár megvalósítani.

Továbbra is ösztönözni szeretném, hogy a munkatársak mind gyakrabban vegyenek részt – előadással is – egy-egy szakmai rendezvényen, majd a hallottakat, tapasztalataikat osszák meg a kollégákkal. Az előadásokra való felkészülést prezentációs technikákat oktató belső tréninggel, mentorálással segíthetjük.

A képző helyekkel való hatékony együttműködés és a gyakornokok szervezett keretek között való fogadása segítheti, hogy életpályamodell-szerűen gondolkodjunk a könyvtáros szakmáról, illetve, hogy minél előbb megtaláljuk a legjobbakat a feltörekvő nemzedékek tagjai között. Ebben jelentős fejlemény, hogy a FSZEK az elmúlt években sorra együttműködési megállapodásokat kötött a könyvtárosokat képző egyetemi, főiskolai tanszékekkel. Ezt a fajta partnerséget mindenképpen folytatni kívánom a jövőben is.

III.12. PR, marketing, kommunikáció

Az, hogy egy könyvtár mennyire működik jól, hatékonyan, ma már nem pusztán a mérőszámok és a tények alapján ítéltetik meg, hanem az intézmény kommunikációja alapján is. A FSZEK számára is kiemelkedő fontosságú a következő időszakban is a könyvtár pozitív fenntartói és társadalmi megítélésének folyamatos erősítése. A figyelem támogatókat, lehetőségeket hozhat az intézménynek, s segíti a könyvtár általános stratégiai céljainak elérését is.

A sikeres intézményi kommunikáció egy széles körű, tudatos, tervezett, szervezett és irányított kapcsolattartást jelent egyrészt a könyvtár valós és potenciális használóival, másrészt pedig az intézmény működésében érintett intézményrendszerrel, az úgynevezett *stakeholder*-ekkel. Ez utóbbiba mindazok a személyek, szervezetek, intézmények beletartoznak, akikkel/amelyekkel a könyvtár mindennapi tevékenysége során kapcsolatba kerül, akik/amelyek a szervezet tevékenységéhez kapcsolódnak. Különösen fontos a felettes szervek, a fenntartó, illetve azok szervezeti egységeinek vagy illetékeseinek tájékoztatása a könyvtár tevékenységeiről, s a munka eredményéről. A folyamatos kommunikáció erősítheti a könyvtár iránti fenntartói bizalmat, a szervezet (szakmai) elfogadottságát, s válság esetén közös tudáson nyugvó alapot jelenthet a válságkommunikációhoz.

Kommunikációs stratégia

A hatékonyabb külső és belső intézményi kommunikáció érdekében a minőségbiztosítási rendszer kialakításának keretében 2018-ban elkészült a FSZEK legfontosabb partnereinek számbavétele, valamint a könyvtár kommunikációs stratégiája, amely kimondja, hogy a kommunikációs tevékenység a tervezés és a működés szerves része, valamennyi munkafolyamat fontos eleme. A kommunikációs stratégia részletesen foglalkozik a munkatársak felé irányuló belső kommunikációs tevékenységgel, valamint a külső célcsoportok felé irányuló aktivitásokkal is. Tudatos, rendszeresen végzendő feladat a kommunikációs stratégia felülvizsgálata, szükség szerinti módosítása.

A kommunikációs tevékenység fő célkitűzései

A könyvtár számos különböző csatornát, eszközt használ belső kommunikációs tevékenységéhez, s folyamatosan törekszik ezek hatékonyságának növelésére, illetve új kommunikációs eszközök adaptálására. Ennek alapján a következő időszakban, a könyvtármenedzsment által meghatározott stratégiai célok alapján, a kommunikációs tevékenység segítségével elérendő konkrét célkitűzések a következők lehetnek:

- Szélesedjen a könyvtár tényleges és virtuális könyvtárhasználóinak köre, növekedjen a könyvtár gyűjteményeit és szolgáltatásait rendszeresen igénybevevők száma.
- Az érintettek és a könyvtárfelhasználók körében egyaránt erősödjön a könyvtár, szolgáltatásai és munkatársai ismertsége és elismertsége.
- A könyvtáron belüli belső kommunikációs tevékenység révén
 - o erősödjön a munkatársaknak az intézmény stratégiai céljaival és a célok eléréséhez szükséges lépések megtételével való azonosulása,
 - o javuljon a szervezeten belüli vertikális és horizontális irányú információáramlás – különös tekintettel a tagkönyvtári hálózatra,
 - o erősödjön a munkatársak motivációja, s
 - o javuljon a vezetők, tagkönyvtárak, szervezeti egységek és a munkatársak közötti együttműködés hatékonysága.
- Erősödjön a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár helye és szerepe a magyar könyvtári és információs világban, tevékenységeivel a hazai és nemzetközi szakmai közösség részeként, mértékadó elemeként jelenjen meg.

FSZEK-brand, arculat

Fontosnak tartom a következő időszakban, hogy megvizsgáljuk a „Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár” mint brand megújításának, egy új arculat kidolgozásának, bevezetésének és alkalmazásának lehetőségét (olvasójegytől a honlapig). Ehhez a tevékenységhez támogatási források híján alternatív pénzügyi forrásokat, partneri együttműködésen alapuló lehetőségeket kell felkutatni.

E munka egyik hangsúlyos eleme kell, hogy legyen a tagkönyvtárak látogatóirányítási információ rendszerének a megújítása, egy új, korszerű, ún. wayfinding rendszer kialakítása is – különös tekintettel a Központi Könyvtár épületére.

Sajtókapcsolatok

A valós, s különösen a potenciális könyvtárhasználókkal való kommunikáció legegyszerűbb és egyik leghatékonyabb eszköze a sajtó, a jól kialakított, megfelelően ápolott, karbantartott sajtókapcsolatok. Azon túl, hogy naprakész adatbázissal rendelkezünk a nyomtatott sajtó és az elektronikus média azon szereplőiről, akik potenciális „közvetítői” lehetnek üzeneteinknek, fontos, hogy folyamatosan el is lássuk információval a sajtót. Egyszerűen, informatívan, könnyen használható formában és módon. Fejlesztéseinkről, új szolgáltatásainkról, rendezvényeinkről elsősorban hagyományos módon sajtóközleményben, illetve sajtótájékoztató és sajtóbejárás keretében informálhatjuk az újságírókat, de érdemes egy-egy fotóval színesített PR cikket is elhelyezni az orgánumban.

Érdekes eszköze lehet a sajtókapcsolatok ápolásának, ha egyfajta tájékoztatást, képzést kínálunk az újságíróknak: megmutatjuk nekik, hogyan lehet „munkahelyük”, munkaeszközük a könyvtár, hogy gyűjteményünk, adatbázisaink és szolgáltatásaink rendszeres használata révén hogyan könnyítheti meg sajtó munkájukat.

Turisztikai célú könyvtárlátogatás

Ma már egyáltalán nem ritka, hogy a könyvtárak fontos turisztikai desztinációk, sok látogatót vonzó látványosságok. Noha nem olyan mértékben, mint pl. az Oodi Helsinkiben, de a FSZEK Központi Könyvtára is a fontosabb turisztikai látnivalók közé tartozik. 2023-ban különösen megnőtt a Wenckheim-palotát és a könyvtári tereket turistaként látogatók száma: míg 2019 első félévében nem egészen 4000 turistát fogadott a könyvtár, 2023 ugyanezen időszakában már 17 ezer felett volt a számuk.

Elengedhetetlen, hogy a könyvtár reagáljon erre a pozitív folyamatra, a lehetőségei szerint javítsa a látogatás élményét és bővítse a turistáknak kínált szolgáltatásait – nem utolsósorban azért, mert ebből jelentős bevételek is származnak. Tartalmában és megjelenésében is korszerűsítésre szorul a turisztikai látogatóknak a Központi Könyvtárról szóló nyomtatott leírás; egyszerűsíteni szükséges a látogatójegyek megvásárlásának folyamatát; a palotaterekben olyan QR-kódos többnyelvű leírásokat kell elhelyezni, amelyet segítik az egyéni látogatást és ismeretszerzést stb.

Céлом, hogy a FSZEK aktívan részt vegyen a budapesti kulturális turizmus élénkítését célzó programokban, például a Palotaséta programok értéknövelt kiterjesztésével (Palota+), zenei eseményekkel; várostörténeti érdekességeket bemutató angol nyelvű vezetésekkel, előadásokkal. Szívesen részt veszünk a Palotanegyed egyéb értékeit bemutató közös projektek kialakításában, működtetésében, például a Civilek a Palota-negyedért egyesülettel való együttműködésben.

Könyvtár shop

Ma már nem ritka, hogy könyvtárak ajándékboltot működtetnek az adott könyvtár logójával, nevével, arculati elemeivel ellátott, a könyvtáráépülethez vagy a gyűjteményhez kapcsolódó, annak egy-egy elemét, sajátosságát, unikális darabját kiemelő termékekkel. Amennyiben jól van kialakítva a bolt kínálata (termékkála, árkategóriák), átgondoltak a működtetés feltételei, elvei és szabályai, a shop azon túl, hogy erősíti az intézmény ismertségét, s kézzel fogható, hazavihető emléket kínál a vásárlóinak, bevételnövelő tényezővé is válhat a könyvtár életében. Az elmúlt években elindult a munka egy shop Központi Könyvtárban való kialakításával kapcsolatban, megjelentek az első logózott, szlogenekkel ellátott termékek a tagkönyvtárakban, amelyeket az olvasók és a turisták is egyaránt szívesen vásárolnak.

ÖSSZEFOGLALÁS

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár ma hazai és nemzetközi viszonylatban is a könyvtárak élvonalába tartozik. Feladatait, a nehézségek ellenére is, magas fenntartói és használói elégedettség mellett teljesíti. Pályázatomban igyekeztem mindazokat a feladatokat, eszközöket és módszereket leírni, amelyekről úgy gondolom, hogy teljesítésükkel, illetve alkalmazásukkal a könyvtár még hatékonyabban tud működni a jövőben.

Hiszem, hogy a szakmai programomban leírt javaslatok megvalósítása révén a FSZEK hozzá tud járulni egy élő, élhető, okos és fenntartható Budapest megteremtéséhez.

Vezetői megbízásom esetén szeretném továbbra is azt az elvet követni, hogy csak a korábbi tapasztalatokra, eredményekre, vagy akár a meg nem valósult elképzelésekből, ötletekből levonható következtetésekre építve, azokból tanulva lehet továbblépni, fejleszteni, új sikereket elérni.

Vezetőként is kiemelten fontosnak tartom a rendszerszerűséget, a rendszerben való gondolkodást, a megfelelően koordinált, a jogszabályok és egyéb szabályozó dokumentumok keretei között megvalósuló minőségi munkavégzést, s a munkatársakkal való folyamatos, személyes kapcsolattartást, visszajelzést.

Nyitott vagyok ugyanakkor az újra, szívesen hozok és fogadok be új gondolatokat, elképzeléseket, innovatív megoldásokat. Ezekre igyekeztem néhány példát is hozni pályázatomban, megmutatva, hogyan, milyen módon tudnék hozzájárulni a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár jövőbeli sikereihez.

A fent vázolt elképzelések alapján nyújtom be pályázatomat a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár főigazgatói pozíciójának betöltésére.