



***A mi városunk.
A mi könyvtárunk.
A közös történetünk.***

FSZEK. Budapest könyvtára

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai terve 2021-2027



2021

I. Bevezetés.....	2
II. Helyzetkép	3
II.1. PEST elemzés	3
II.2. SWOT elemzés	8
II.3. Európai uniós kitekintés	13
II.4. A Fővárosi Önkormányzat programjai	15
II.5. Az ENSZ 2030 Agendája és Fenntartható Fejlődési Céljai.....	17
II.6. Könyvtárszakmai trendek.....	19
II.7. A FSZEK tagkönyvtári hálózata	24
III. A stratégiai tervezés fő szempontjai.....	31
IV. Mottó, jövőkép, küldetésnyilatkozat, értékek	32
IV.1. A stratégiai tervezést meghatározó mottó.....	32
IV.2. Jövőkép.....	32
IV.3. Küldetésnyilatkozat	33
IV.4. Értékek.....	34
V. Stratégiai célok.....	35
V. 1. Korszerű, nyitott, befogadó és zöld könyvtár	36
V.2. Innovatív, fenntartható szolgáltatásfejlesztés.....	40
V.3. Digitális befogadás és digitális műveltség.....	43
V.4. Erős, tanuló, reziliens közösségek támogatása	46
VI. Horizontális eszközök.....	49
VI.1. Minőségbiztosítás.....	49
VI.2. Együttműködés, partnerség.....	50
VI.3. Szervezetfejlesztés.....	51
VI.4. Emberierőforrás-fejlesztés	52
VI.5. Kommunikáció, PR, marketing	53
Zárszó	55

I. BEVEZETÉS

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár a hazai és különösen a világ nagyvárosi könyvtárainak tapasztalatai alapján, a könyvtárhasználók igényeit, szükségleteit és változó elvárásait figyelembe véve, a lehetőségeket mérlegelve, fejlesztési programok és prioritások mentén alakítja Budapest nyilvános közkönyvtár-hálózatát, könyvtári szolgáltatási rendszerét.

A stratégiai tervezés fontos része annak a programalkotásnak, amely hozzájárul a könyvtár tevékenységének folyamatos megújításához. 2002 óta az intézménynek ez a negyedik fejlesztési koncepciója. Kiindulási alapja a Fővárosi Önkormányzat *Otthon Budapesten* című, új Integrált Településfejlesztési Stratégiája, 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. A FSZEK a következő hét év fejlesztési elképzeléseiben a maga lehetőségeivel és eszközeivel hangsúlyosan kívánja támogatni a fenti célok elérését.

A FSZEK új stratégiai terve épít az előzményekre; továbbviszi az elmúlt stratégiai időszakok fejlesztéseit; értékeli a FSZEK legutóbbi, a 2014-2020 időszakra vonatkozó stratégia terve megvalósításának tapasztalatait; elemzi a hazai- és nemzetközi könyvtári rendszerekben tapasztalható tendenciákat, azokat szükség esetén és lehetőség szerint alkalmazza az intézményben; figyel az információs technológia fejlődésére, irányaira; szervezetfejlesztési elképzeléseit könyvtárszakmai szempontok figyelembevételével fogalmazza meg.

Mint a korábbi tervezési időszakokban, most is kiemelt fontosságúnak tartjuk az ún. területi elvet, azaz a lakosság könyvtári szolgáltatásokhoz való hozzáférési lehetőségének biztosítását, folyamatos fejlesztését, a főváros valamennyi kerületében. Célunk, hogy olyan nyitott, többfunkciós könyvtárakat alakítsunk ki és működtessünk, amelyek a tradicionális könyvtári feladatok mellett kulturális, közösségi, közösségfejlesztő, életkorra, lakossági rétegekre figyelő szolgáltatásokat, programokat kínálnak.

A stratégiai tervezés során meghatároztuk a FSZEK jövőképét, küldetésnyilatkozatát, s azokat az értékeket, amelyek működésünket és szolgáltatásainkat alapvetően meghatározzák. Ezekhez és az új stratégiai időszak mottójához kapcsolódóan négy stratégiai célterületet és öt horizontális eszközt jelöltünk ki – ezek mentén képzeljük el a következő évek fejlesztési irányait. A stratégiai célterületekhez operatív célokat és kiemelt feladatokat társítottunk. A FSZEK a jövőben működésében, szolgáltatásaiban és fejlesztéseiben is az eddigieknél hangsúlyosabban kívánja figyelembe venni a fenntarthatósági szempontokat, ezért az egyes célkitűzéseknél megjelöltük az is, hogy az adott célterület hogyan támogatja az ENSZ fenntarthatósági céljainak megvalósítását.

II.1. PEST elemzés

A stratégiaalkotást alapvetően meghatározzák azok a mikro- és makro környezeti körülmények és feltételek, politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezők, amelyek közt az intézménynek a tervezési időszakban működnie, fejlődnie kell. A PEST/PGTT elemzés segítségével négy dimenzió mentén vizsgálhatjuk a szervezet környezetét: *P= Political*, vagyis politikai környezet, *E= Economic*, vagyis gazdasági környezet, *S = Socio-cultural*, vagyis társadalmi környezet, *T = Technological*, vagyis technológiai környezet. Az elemzés kiegészül egy ötödik terület, a *jogi környezet* áttekintésével is.

Politikai környezet

Magyarország 17 éve tagja az Európai Uniónak, így a politikai környezetet a közösségi és nemzeti politika egyaránt meghatározza.

Az Európai Unió Tanácsa 2020. december 17-én elfogadta az EU 2021–2027-es időszakra vonatkozó többéves pénzügyi keretéről (MFF) szóló rendeletet, amely 1 074,3 milliárd EUR összegű hosszú távú költségvetést irányoz elő az EU27-ek számára. Ez – a 750 milliárd EUR összegű *Next Generation EU* helyreállítási eszközzel együttesen – minden eddigig meghaladó összegű, 1,8 billió EUR összegű támogatás nyújtását teszi lehetővé. A támogatások egyrészt a Covid19-világjárványból való kilábalást, másrészt a különböző szakpolitikai területek kiemelt hosszú távú uniós célkitűzéseinek megvalósítását célozzák. A főbb szakpolitikai területek a következők: éghajlati és digitális szempontok érvényesítése; egységes piac, innováció és digitális gazdaság; regionális fejlesztés és kohézió; helyreállítás és reziliencia-építés; természeti erőforrások és környezetvédelem; migráció és határigazgatás; biztonság és védelem; szomszédságpolitika és a világpolitika; európai közigazgatás.

A 2021–2027-es időszakban az uniós beruházásokat az alábbi öt fő célkitűzés határozza meg:

1. *Intelligensebb Európa* (innováció, digitalizáció, gazdasági átalakulás, kisvállalkozásoknak nyújtott támogatások).
2. *Zöldebb, karbon mentes Európa* (Párizsi Megállapodás végrehajtása, energiaügyi átállás, megújuló energiaforrások, éghajlatváltozás elleni küzdelem)
3. *Jobban összekapcsolódó Európa* (stratégiai szállítási és digitális hálózatok)
4. *Szociálisabb Európa* (minőségi foglalkoztatás, oktatás, készségek, társadalmi befogadás, egészségügyi ellátáshoz való egyenlő hozzáférés)
5. *A polgáraihoz közelebb álló Európa* (helyileg irányított növekedési stratégiák, fenntartható városfejlesztés).

A következő időszak kiemelt hazai törekvései közé tartozik a nemzeti jólét megteremtése; a közösség fejlesztése; az életminőség javítása; a versenyképesség és a foglalkoztatás növelése; a nemzeti érdekek előtérbe helyezése, erősítése, s kiemelten fontos a határon túli magyarság segítése.

A Fővárosi Önkormányzat *Otthon Budapesten* című stratégiája az európai uniós költségvetési ciklushoz igazodva 2027-ig jelöli ki azokat a fejlesztési célokat, ahol a Fővárosi Önkormányzat vezető és kezdeményező szerepet vállal.

A könyvtári rendszer Magyarország legnagyobb kulturális intézményrendszere; működését a mindenkor hatályos jogszabályok határozzák meg. 2018 óta a kulturális államtitkárságon belül a könyvtári terület főosztályi szinten működik. Jelenleg nem ismert a tervezési időszakra vonatkozó átfogó könyvtári stratégia. A Közgűjteményi Digitalizálási Stratégia, valamint „A szakkönyvtárak stratégiai fejlesztési irányai 2019–2024” c. dokumentumok ugyanakkor, együtt a különböző nemzetközi könyvtári elképzelésekkel, fejlesztési lehetőségekkel és együttműködési programokkal, hozzájárulnak a könyvtár szakmai fejlődésének irányaihoz.

A fenntartó Fővárosi Önkormányzat megfelelően biztosítja a FSZEK működését és fejlesztését. A FSZEK minden kerületben jelen van. A kerületi önkormányzatokkal való szoros együttműködés nagyban hozzájárul a könyvtári szolgáltatás eredményességéhez.

Gazdasági környezet

A gazdasági helyzet jelentős hatással van a Könyvtár költségvetésére és a fejlesztésekre. Az immár két éve húzódó pandémia jelentős költségvetési deficitet és bevételkiesést okozott a fenntartó Fővárosi Önkormányzatnál, ugyanakkor a hosszú bezárás miatt a könyvtár bevételei is elmaradtak a korábbi évek nagyságrendjétől.

Általában igaz, hogy a működtetésben egyre fontosabb a piacorientáció, a pályázati lehetőségek, a többszörös finanszírozás jelentősége, s az európai uniós források is alternatív finanszírozási, fejlesztési lehetőséget kínálhatnak.

Az *Otthon Budapesten* stratégia, illetve annak végrehajtása, kiegészülve európai uniós támogatásokkal, Budapest gazdasági erősödését hozhatja, ami pozitívan hathat a kultúra finanszírozására is. A stratégia kimondja, hogy a gazdasági élet szereplői számára Budapest biztosítja az innováció kereteit, ahol a kreativitás, a tudás és a kutatás a színvonalas nevelés, oktatás, képzés révén kimagasló eredményeket ér el. Ezek mind olyan területek, amelyek hangsúlyosan jelennek meg a Könyvtár működésében, szolgáltatási rendszerében is.

Társadalmi környezet

A pandémia a társadalomban is éreztette hatását, sokakat egzisztenciálisan is érintett: elvesztették munkájukat, megélhetésüket, romlott a háztartások anyagi helyzete. A kényszerű

otthonmaradás sok emberben okozott bezártság érzést, depressziós állapotot vagy szorongást. A társadalomban bizalmatlanság, a konfliktusok kiéleződése, politikai pesszimizmus és mérsékelt gazdasági optimizmus tapasztalható.

A társadalmi változások tekintetében a következő trendek figyelhetők meg (amelyekre a járvány rá is erősített):

1. Home office / távmunka elterjedése
2. Ökotudatosság, tudatos vásárlás, újrahasznosításra törekvés
3. Online életmód, vásárlás, szórakozás, kulturálódás előtérbe kerülése
4. Belföldi turizmus népszerűsége
5. 15 perces város, azaz a lakosok számára akár a külvárosban is maximum 15 percen belül gyalog, biciklivel vagy közösségi közlekedéssel elérhető legyen bármi, ami a mindennapi élethez szükséges, beleértve a szabadidős és szórakozási lehetőségeket is.
6. Urbanizáció, azaz visszaáramlás a városokba, de élhetőbb viszonyok közé: ahol több a zöld, jó az infrastruktúra.

Megjelent a karantén-generáció és a koronageneráció fogalma. Az előbbi csoportba tartozó fiatalok a pandémia időszakában kerülnek (vagy kerültek volna) ki a felnőtt életbe. Jellemzőjük, hogy életüket munkanélküliségként kezdik, vagy egészen más karrierbe fognak bele, mint tervezték. A koronageneráció (K-generáció) fogalmát a világjárvány idején született gyerekekre használják, de tulajdonképpen ide tartoznak azok, a járvány idején óvodás, kisiskolás gyerekek is, akik a karantén miatt beszorultak mikrokörnyezetükbe, a családjukba.

A minőségi szolgáltatások iránti igény felerősödésével párhuzamosan erőteljes a kommercializálódás, s kiemelkedő a média, valamint a közösségi média szerepe. Utóbbi különösen a fiatalok körében jelentős. A vizualitás, a látvány eluralkodása, az imázsok óriási szerepe jelentős.

Felgyorsult az élet, az emberek folyamatos időzavarral küzdenek. Erősödik az azonnali információhoz jutás igénye.

Megváltoztak, s folyamatosan változnak az olvasási szokások (Y és Z generációk, digitális bennszülöttek). Felértékelődött minden korosztályban a digitális írástudás és az élethosszig tartó tanulás szerepe, a munkáltatók magas szintű digitális kompetenciákat, s egyre inkább különféle speciális ismereteket és készségeket várnak el a munkavállalóktól.

Felértékelődött a közösségi tanulás, munkavégzés, illetve a közösségi média szerepe is az oktatásban, képzésben, továbbképzésben.

Az idősödés globális méretűvé válása, valamint az active ageing (aktív idősödés) eszméjének megjelenése sok területen indított el innovatív, új fejlesztéseket. A kifejezés maga – a WHO

definíciója szerint – a folyamatos társadalmi, gazdasági, kulturális, vallási és közösségi ügyekben való aktív részvételre utal, mely az életkor előrehaladtával nem szűnik meg. A Fővárosi Önkormányzat 2021 szeptemberében elfogadott időügyi stratégiájának célkitűzéseivel a Könyvtár szolgáltatásaival, programjaival tud csatlakozni.

A külföldi tanulás, munkavállalás, tapasztalatszerzés új elvárásokat generál a hazai szolgáltató intézményekkel szemben is. Egyre fontosabbak ugyanakkor a nemzeti, helyi értékek, a helyi, hagyományokra építő kultúra, valamint az ehhez kapcsolódó szimbolika, programok támogatása.

Big Data: az egyre növekvő mennyiségű adat összegyűjtése, összekapcsolása, felhasználása, továbbadása mint igény felértékelődésével fokozottan előtérbe kerültek a biztonsági, adatbiztonsági kérdések. A GDPR rendelet új alapokra helyezte a személyes adatok kezelését, védelmét.

A könyvtárak közszolgáltatásaikkal hozzájárulnak a társadalmi jólét biztosításához. E szolgáltatások helyi szociális ellátórendszerre állnak össze, melynek 3 alapterülete az oktatás, az egészségügy és a szociális támogatás. Mindez a helyi kultúrába ágyazódik be, ez adja a keretet. A Covid-19 miatti kényszerű zárvatartás ideje alatt azonban az olvasók nem csak fizikailag, de érzelmi is eltávolodtak a könyvtártól, a kultúrafogyasztási igényüket másképp elégítették ki (e-könyvek, televízió, távközlések interneten stb.). Ebből adódóan fontos feladat az olvasók visszacsábítása a könyvtárba, illetve a könyvtári tagsággal rendelkezők számának növelése, minden korosztályban.

Technológiai környezet

Az információ a hatalomgyakorlás eszköze, erőforrás; erős a verseny az információ birtoklásáért. Az internet, a vezetékek nélküli és mobil hálózatok térhódítása napról napra egyre számottevőbb. Jelentős a mobil technológiai eszközök és alkalmazások előretörése, valamint a fogyasztókkal élők számára kifejlesztett technológiák elterjedése.

A pandémia felerősítette az e-tartalmak (online adatbázisok, e-könyvek), az eleve digitálisan született tartalmak, illetve az e-olvasók, eszközök, online platformok használatát. Egyre nagyobb teret hódítanak az integrált keresőeszközök, a WEB 3.0, a szemantikus technológia és a szemantikus web, növekszik az igény az integrált és távszolgáltatások iránt. A kulturális és könyvtári szolgáltatásokban is megjelent a mesterséges intelligencia, az 5G, a VR-technológia. A webináriumok, e-konferenciák, közösségi fórumok az (online) tanulás egyre elterjedtebb formái.

Az új információhordozók megjelenése a könyvtárak folyamatos fejlesztését, a technológia folyamatos követését, könyvtárosok folyamatos továbbképzését igényli.

A korszerű IT-biztonsági megoldások alkalmazása, a biztonságos adatvédelmi technológiai környezet kiemelkedő fontosságú.

A mobil alkalmazások használata és a robotika tért hódított a könyvtárakban is: a különböző applikációk támogatják a gyűjteményekben és a programok között való keresést, az automatizált technológiák segítik tárolást, raktározást vagy a könyvvisszavételt, s hódítanak a robotika kurzusok is.

A makerspace része a könyvtárak szolgáltatáskínálatának. A digitális alkotóműhelyek a hátrányos helyzetűek számára is segítenek elérni a legmodernebb technológiát (3D nyomtató, számítógéppel vezérelt CNC router, póló nyomtató, lézervágó).

A tanulás, a képzések, továbbképzések területén is terjed a nyílt hozzáférés eszméje, a könyvtárak aktív szerepet vállalnak a MOOC (Massive Open Online Courses – tömeges nyílt online kurzusok) népszerűsítésében.

A pandémia felértékelte a streaming szolgáltatások jelentőségét: a könyvtárak nem csak hozzáférést adnak streaming szolgáltatók tartalmaihoz, hanem saját programjaikat is online módon közvetítik, teszik elérhetővé az érdeklődők számára.

A technológiai környezet fejlesztési iránya és mértéke szorosan összeforr a felhasználói igényekkel, a monetáris háttérrel, pályázati lehetőségekkel és egyáltalán a gazdasági környezettel és helyzettel, de lehetőségeinkhez mérten haladni kell a korral.

A technológiai környezet fejlesztésével párhuzamosan ugyanakkor, különböző továbbképzési programokkal, a könyvtárosok digitális írástudását is folyamatosan fejleszteni szükséges.

Jogi környezet

Az elmúlt években számos olyan jogszabály módosult, amely alapjaiban változtatta meg a könyvtárban dolgozók életét vagy a Könyvtár működését, szolgáltatási környezetét. Módosult a Kulturális törvény, a könyvtárban dolgozók jogállását, bérezését, elismerését meghatározó jogszabály, új kötelezpéldány rendelet született, s életbe lépett az európai általános adatvédelmi rendelet (GDPR) is, amely rendelkezéseit ma már a Könyvtár működésének szinte valamennyi területén alkalmazni kell.

A pandémia miatt kihirdetett vészhelyzet következtében a jogszabályi környezet szinte napról napra változik, ami folyamatos figyelmet, nyomon követést és rugalmasságot igényel a Könyvtártól.

A változó jogszabályok következtében folyamatosan módosítani szükséges az intézmény alapidokumentumait, belső szabályzatait és eljárásrendjeit is.

II.2. SWOT elemzés

A 2021 tavaszán elkészített elemzéssel feltártuk a könyvtár erősségeit, vagyis a működésnek azokat az összetevőit, amelyeket magas színvonalon tud nyújtani az intézmény, illetve gyengeségeit, vagyis azokat a területeket, amelyek nem kellően vagy nem kielégítően fejlődtek, s számba vettük a könyvtár lehetőségeit és buktatóit, illetve ezek összefüggéseit is. Az elemzés főbb megállapításai a következők:

Erősségek

A FSZEK 117 éves tradíciókkal, ismertséggel és elismertséggel bíró, meghatározó és népszerű kulturális intézmény a fővárosban. A "szabóervin" brand ismert, elismert és népszerű.

A könyvtár jelen van a főváros minden kerületében. Egyes tagkönyvtárak elhelyezkedése, láthatósága, ismertsége, népszerűsége kiemelkedő.

A FSZEK egyben 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 Könyvtár kiváló szakmai és társadalmi kapcsolatrendszerrel bír. Jól működő kapcsolatot ápol a fenntartó Fővárosi Önkormányzattal és a kerületi önkormányzatokkal, valamint az Emberi Erőforrások Minisztériumával, a Nemzeti Kulturális Alappal és a Magyar Művészeti Akadémiával. Elismertség övezi a szakmában, munkatársai nagy számban részt vesznek a szakmai szervezetek munkájában.

Szakmai ismertségét és elismertségét mind a könyvtári, mind pedig az oktatási területen jelentősen növelte Az én könyvtáram (EFOP-3.3.3- VEKOP-16- 2016-00001) projekt. Fontos mérföldkő volt a FSZEK életében a *Minősített Könyvtár* cím elnyerése is 2018-ban.

A FSZEK rendszeresen elkészíti és frissíti 7 éves beruházási, felújítási tervét, mely meghatározó alapja a hálózatfejlesztésnek, a tagkönyvtárak és más FSZEK-épületek folyamatosan zajló megújulásának.

A pandémia idején a Könyvtár megőrizte működőképesség, kreatív munkatársai révén jelentősen bővítette szolgáltatáskínálatát.

A könyvtári gyűjtemény kurrens, korszerű, a használói igényeknek megfelelően kialakított, ugyanakkor jelentős értéket képviselnek az unikális értékekkel és korszerű gyűjteményrészekkel, szolgáltatásokkal is bíró különgyűjtemények: a Budapest Gyűjtemény, a Szociológiai Gyűjtemény és a Zenei Gyűjtemény.

A FSZEK meghatározó szerepet játszik a hazai könyvtári ellátásban. Felhasználó- és közösség-orientált szemlélete, működése és szolgáltatásai; egységes szolgáltatási rendszere, ugyanakkor

a tagkönyvtárak szolgáltatáskínálatára jellemző egyediség jelentős értéket jelent. Az integrált központi szolgáltatások (szerzeményezés, feldolgozás, informatika, műszak, üzemeltetés) révén, valamint a távszolgáltatások és kényelmi szolgáltatások folyamatosan bővülő kínálatával a könyvtári ellátás fontos szereplője.

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 szakbibliográfia országosan elismert. A szolgáltatásokat támogató, jó elhelyezkedésű és méretű tereit sok fiatal, felsőoktatási hallgatók és kutató tölti meg.

A könyvtár Budapest Gyűjteménye a várostörténeti-helyismereti kutatások támogatása és a muzeális kiadványok megőrzése mellett, a történeti források digitális megosztása és egyéb tartalmi szolgáltatásai révén, a könyvtár falain túli hatókörrel támogatja az oktatást, az ismeretszerzését és a lakóhelyhez fűződő érzelmi kötődés erősítését, valamint a hagyományos kultúrahordozó médiumok által ránk hagyományozott szellemi értékeknek új platformokra történő átmentését.

A Zenei Gyűjtemény, a FSZEK zenei szakgyűjteménye 1964 óta szolgáltatja a zenei szakirodalmat és mindazokat az időtálló alkotásokat, amelyek a zenei megszólaltatás mellett a zenei művelődéshez, a zeneoktatáshoz és a kutatómunkához szükségesek. A gyűjtemény meghatározó információs és tudásbázis a zeneakadémiai tanulók, oktatók, zeneszerzők és a zene iránt érdeklő nagyközönség számára egyaránt.

A Központi Könyvtár palotarésze világhírű, számos belső és külső program ismert, meghatározó helyszíne. A KK gyűjteményeinek és szolgáltatásainak egy épületbe való integrálása a jelentős minőségi előrelépést jelent a könyvtárhasználók kiszolgálása terén, ugyanakkor megteremtette a lehetőséget is az Ötpacsirta Szalon elnevezésű kulturális központ és programsorozat létrehozásának.

A helyi közösségeket is befogadó tagkönyvtári terek, valamint a könyvtári kertek, a bővülő olvasóligetek nagy vonzerőt jelentenek a kerületekben.

A Könyvtár külső kommunikációja jelentősen megújult az elmúlt időszakban, amelyet az olvasói visszajelzések, interakciók is megerősítenek.

A könyvtári programok gazdag kínálata, a visszatérő rendezvények, rendszeres olvasásnépszerűsítő és kultúraközvetítő programok sokaknak jelentenek minőségi szórakozási, kikapcsolódási lehetőséget.

A felkészült, tapasztalt, kreatív könyvtárosok, az elhivatott, elkötelezett, szakmai tudásukat fejleszteni tudó/és vágyó munkatársak komoly szakmai tőkét jelentenek. Ez kiválóan megmutatkozott a pandémia idején az újabbnál újabb online szolgáltatásokban.

Gyengeségek

A 2020-2021. évi pandémia hatására költségvetési megszorítások, szigorú takarékoskodás jellemezte és jellemzi a könyvtár működését. Mind a fenntartó Fővárosi Önkormányzat, mind pedig a Könyvtár vezetése számos erőfeszítést tesz a beruházásokra, felújításokra fordítható összegek megteremtésére.

Annak ellenére, hogy a 7 éves beruházási terv és a hálózatfejlesztési program részeként folyamatosan újulnak meg a tagkönyvtárak, könyvtári terek, egyes tagkönyvtárak elhelyezkedése, láthatósága, ismertsége további feladatokat jelent.

A tagkönyvtári hálózatban azonos típusú könyvtárak között is fellelhetők különböző minőségi egyenetlenségek a szolgáltatásokban. Több tudatosságot és rendszerességet igényel a szolgáltatási koncepciók kidolgozása és a szolgáltatások promóciója.

A jelenlegi szolgáltatási struktúrában a digitális és mobil szolgáltatások kiegészítő jellegűek, a rendelkezésre álló digitális források elérhetősége továbbfejlesztést igényel.

A Könyvtár szervezetét mérete és a fizikai távolságok miatt (ld. a tagkönyvtári hálózat a főváros teljes területét lefedi) miatt időnként a nehézkesség és a lassú reagálási képesség jellemzi.

A megváltozott olvasási szokások és az egyre többek számára elérhető korszerű technológia következtében átalakulnak a használói szokások. Ennek hatása a könyvtári szolgáltatás főbb mérőszámaiban is megjelenik.

Hiányoznak az új, korszerű arculatra, marketing és kommunikációs tevékenységre fordítható források, s noha többféle csatornát működtet a Könyvtár, a belső kommunikáció hatékonysága is további megerősítést igényel.

Lehetőségek

A FSZEK számára lehetőséget jelenthet a Fővárosi Önkormányzat programjaihoz, fejlesztési elképzeléseikhez, valamint a kerületi kezdeményezésekhez, programokhoz, célkitűzésekhez való csatlakozás. A fővárosi programok közül kiemelendő a már említett *Otthon Budapesten* stratégia, valamint a *Smart Budapest Keretstratégia*.

Budapest 2021. április 15-én benyújtotta pályázatát az UNESCO “a Világ Könyvfővárosa 2023” címre. A program középpontjában az olvasásnépszerűsítés, az alkotó és olvasó közötti hagyományos és virtuális kapcsolat elősegítése állt, ugyanakkor a többi művészeti terület jelenlétével is meg kívánja szólítani a közönséget, a közösségeket. Bár az UNESCO kiemelten

jónak ítélte Budapest pályázatát, geopolitikai megfontolások miatt Acra városa kapta a címet. A Fővárosi Önkormányzat döntése alapján ugyanakkor 2023-ban, a városeyesítés 150. évfordulója alkalmából *Budapest Könyvfőváros* címen egész éves programsorozat szervezésére kerül sor.

Az, hogy a projekt előkészítésének koordinációját a FSZEK látta el, illetve az egyes elemek végrehajtásában való közreműködés komoly lehetőségeket jelentett és jelent a FSZEK számára.

A működés, a szolgáltatások és a fejlesztések finanszírozása kapcsán lehetőséget jelenthet különböző európai uniós és hazai projekteken, pályázatokban való részvétel; valamint szponzorok, támogatók, együttműködési lehetőségek felkutatása is.

A FSZEK társadalmi szerepvállalásának megerősítése, az együttműködések, partnerségek megerősítése, újak felkutatása, kialakítása hazai és nemzetközi szakmai szervezetekkel, kulturális intézményekkel és szervezetekkel, civil szervezetekkel, vállalkozásokkal és szociális intézményekkel segíthetik a Könyvtár mindennapi feladatellátását, illetve működésének és szolgáltatásainak fejlesztését.

Az átalakuló, fejlődő főváros, az új lakónegyedek kialakulása jelentős hatással kell, hogy bírjon a tagkönyvtári hálózat újragondolására, fejlesztésre és az infrastruktúra-fejlesztésekre. Az új városrészekben, közlekedési csomópontokban kialakított korszerű könyvtárak, illetve a meglévő könyvtárápületeket megújítása a könyvtárhasználók számának emelkedését, a Könyvtár és az általa szolgált közösség, a budapesti lakosok kapcsolatának erősödését eredményezheti. Ehhez a Könyvtár további érdekérvényesítő tevékenységére van szükség.

Ezzel szoros összefüggésben tovább kell erősíteni a *könyvtár mint közösségi hely* funkcióját a terek átalakításával, korszerűsítésével, valamint a könyvtári programok kínálatának további gazdagításával. Bár tény, hogy a fizikai adottságok ezt több helyen nem teszik lehetővé, a könyvtárápületek melletti kertek bevonása a szolgáltatásba, bennük olvasóligetek kialakítása növelheti tagkönyvtáraink vonzerejét, a könyvtári tagságot váltók számát.

További lehetőségek kínálóznak a könyvtár és a könyvtárosok részvételével az interneten szerveződő tematikus vagy lokális tartalomközösségek és a könyvtárak fizikai terében megvalósítható valós emberi találkozásoknak a tudatos összekapcsolásában.

A szolgáltatásfejlesztés területén tovább kell erősíteni a 0-24 szolgáltatásokat, s bővíteni szükséges a személyre szabott, kényelmi és távszolgáltatásokat is. A pandémia világosan megmutatta az e-dokumentumok, valamint az e-szolgáltatások fejlesztésének szükségességét, s további lehetőséget jelent a könyvtárhasználat növelésében a találkozásmentes és önkiszolgáló megoldások, eszközök bevezetése. A különböző szolgáltatások közti szinergiák megteremtése, a könyvtárhasználók bevonása a szolgáltatásfejlesztésekbe, valamint az

outreach szolgáltatások koncepciójának kidolgozása tovább erősíti a *szolgáltató könyvtár* imidzsét.

A könyvtár a tanulás helyeként, a nem formális és informális tanulás különböző eszközeinek és módszereinek alkalmazásával, gyűjteményével, szolgáltatásaival és programjaival az oktatás és a képzés fontos helyszíne a korai fejlesztéstől az élethosszig tartó tanulásig.

A digitális műveltség megszerzését, valamint a digitális befogadást támogató szolgáltatások és programok továbbfejlesztése a könyvtár társadalmi szerepvállalását erősíti.

A hátrányos helyzetűeknek, munkanélkülieknek, egészségileg vagy szociálisan rászorulóknak a könyvtárban és a könyvtáron kívül, illetve az online térben nyújtott szolgáltatások a könyvtár szociális funkcióját, illetve az esélyteremtést szolgálják.

Az országos szakkönyvtári funkcióval összefüggő feladatellátást olyan új mérőeszközöknek a bevezetése segítheti, melyekkel láthatóbbá válik a szakkönyvtári gyűjtemény értéke és használatának mértéke. A Szociológiai Gyűjtemény belső és külső partnerkapcsolatainak erősítése segíti a szakkönyvtári feladatok magas minőségű ellátását.

Egy új kommunikációs stratégia kidolgozása és alkalmazása; a reklám, PR és marketing tevékenység erősítése; valamint új megjelenési formák alkalmazása (kiadványok, szórólapok, aktív jelenlét kültéri felületeken) a fővárosiak hatékony tájékoztatását támogatják a FSZEK szolgáltatásairól, programjairól.

A szervezetben erősíteni kell a projektszemléletet, s fontos továbbra is ösztönözni, támogatni a horizontális, projekt jellegű munkavégzést a különböző szakmai, fejlesztési feladatok esetében.

A munkatársak továbbképzésének támogatása, a gyakorlati kompetenciák erősítése, a képzettségek, képesítések, jártasságok, hobbik jobb intézményi „kihasználása” a szervezetet és a mindennapi működést is erősítik.

Veszélyek

Környezet és társadalom tekintetében az alábbi veszélyek azonosíthatók:

- a pandémia, Covid-19 járvány gazdasági és társadalmi hatásai;
- társadalmi változások, munkanélküliség, elszegényedés, marginalizálódottak számának növekedése; egyre kevesebb pénz jut a családi kasszákból a kultúrára;
- városszerkezeti változások;
- túlkínálat kulturális programokból, párhuzamosság, erősödő versenyhelyzet más intézményekkel;
- a könyvtári szolgáltatások iránti érdeklődés átalakulása, változása.

A költségvetés, finanszírozás tekintetében is számottevő veszélyeket hordoz a pandémia. A Covid-19 gazdasági következményei jelentős hatással bírnak a kulturális szektor és a könyvtár működésére, finanszírozására. A megszorítások, a finanszírozási nehézségek (fenntartói, állami, pályázati), a korlátozott anyagi források a szükséges fejlesztések elhalasztásához vagy elmaradásához vezethetnek.

Az infrastruktúra területén egy részről egyre gyorsuló informatikai és technológiai változásokkal, más részről gyorsan avuló eszközparkkal kell számolni. Egyre nehezebb lesz megfelelni a „relevánsnak maradni” követelményének, a pénzügyi nehézségek miatt egyre nehezebb lesz lépést tartani a technológiai változásokkal.

További veszélyt jelenthet a magyar nyelvű e-tartalmak még mindig kis száma, valamint az e-dokumentumok kölcsönzésének megoldatlan finansiális és szerzői jogi problémái.

II.3. Európai uniós kitekintés

a) Az Európai Parlament belső politikáért felelős főigazgatósága 2016-ban készítettett egy kutatási jelentést a közkönyvtárak megváltozott szerepköréről. A dokumentum főbb megállapításai a következők:

- A közkönyvtárak kulcsfontosságú szerepet játszanak a tudáshoz való hozzáférés és a befogadás területén.
- A közkönyvtárak fontos nyitott, mindenki számára elérhető kulturális és közösségi terek.
- A közkönyvtárak gazdasági értéke megkérdőjelezhetetlen.

A jelentés felvázolta a közkönyvtárak hatását az állampolgárok szellemi és kulturális fejlődésére, s kiemelte egyedülálló szerepüket a tanulás támogatásában, a kultúra területén és a nyitott társadalmi kommunikációban.

b) 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.

c) Az intézkedéshez kapcsolódóan a *Public Libraries 2030* szervezet egy jelentésben tárta fel, hogyan jelennek meg a könyvtárak az uniós intézmények politikáiban, programjaiban és kezdeményezéseiben, hogyan lehetne őket jobban integrálni ezekbe a programokba, s ajánlásokat tesz az uniós döntéshozókkal folytatott érdekképviseleti munka támogatására vonatkozóan.

Az Európai Unió intézmények legújabb kezdeményezései, programjai közül a könyvtárak és a FSZEK tevékenysége szempontjából a következők a meghatározók:

- *Digital Compass*, azaz az ún. digitális iránytű, amelyben az Európai Bizottság meghatározza az EU 2030-ra elérendő, a digitalizációval kapcsolatos konkrét törekvéseit. A terv által érintett főbb területek: digitális szuverenitás, digitális szolgáltatások, adatgazdaság, mesterséges intelligencia (AI), kulcsfontosságú technológiák, összekapcsolhatóság, kiberbiztonság, európai digitális azonosítás, e-egészségügy, digitális készségek és oktatás.
- *Connecting Europe Facility. Digital programme*, amelynek célja a közös érdekű digitális beruházások, köztük nagy kapacitású hálózatok, 5G rendszerek kiépítése és azokhoz való hozzáférés támogatása és katalizálása a 2021–2027 közötti időszakban. Ennek részeként a *Wifi4EU Ingyenes wifi-hozzáférés az európaiak számára* nevű program az önkormányzatok számára.
- *Digital Education Action Plan (2021-2027)* című digitális oktatási cselekvési terv, amelynek két fő prioritása a nagy teljesítőképességű digitális oktatási ökoszisztéma fejlesztésének előmozdítása, illetve a digitális készségek és kompetenciák fejlesztése a digitális transzformáció érdekében. Bár az akcióterv elsősorban az iskolákra fókuszál, nem formális oktatási intézmények, mint például könyvtárak is részesei lehetnek a fejlesztéseknek.
- *European Democracy Action Plan*: az európai demokráciáról szóló cselekvési terv célja, hogy javítsa a demokratikus rendszerek ellenálló képességét, valamint a polgárok demokratikus részvételének és politikai szerepvállalásának keretfeltételeit EU-szerte a következők révén: a szabad és tisztességes választások előmozdítása; a tömegtájékoztatás szabadságának megerősítése; küzdelem a dezinformáció ellen.
- *Erasmus+*: a program pályázati útmutatója a felnőttképzési területen, az ún. „előrettekintő tanulási központok kialakítása” prioritásban nevesíti a könyvtárakat. A prioritás célja a helyi tanulási környezetek támogatása, a társadalmi befogadás, a polgári szerepvállalás és a demokrácia előmozdítása, valamint a közösség minden tagja számára az egész életen át tartó és az életet átfogó tanulás lehetőségeinek biztosítása, többek között a digitális technológiák kiaknázása révén.
- *New European Bauhaus*: az Európai Bizottság kreatív és interdiszciplináris kezdeményezése a művészet, a kultúra, a társadalmi befogadás, a tudomány és a technológia határmezsgyéjén elterülő fórum, amelynek résztvevői közösen tervezik meg, hogyan fogunk élni holnap. Kézelfoghatóvá teszi élettereinkben a zöld megállapodás szellemiségét, és kollektív erőfeszítésre szólítja fel az érdeklődőket, hogy álmodjanak és építsenek meg egy fenntartható, inkluzív és szép jövőt, amely az értelem és az érzelem igényeit egyaránt kielégíti. A platform jó lehetőség a nyilvános könyvtárak

számára is az összefogáshoz, az új ötletek feltárásához és összegyűjtéséhez az új európai Bauhaus kapcsán felvetett összetett kérdésekre.

- *European Skills Agenda*: a készségek új európai menetrendjében az Európai Bizottság elkötelezi magát amellett, hogy egész életen át tartó hozzáférést biztosítson minden európai polgárnak a minőségi és befogadó oktatáshoz, amely lehetővé teszi a társadalomban való aktív részvételt és a munkaerő piaci változások kezelését. Az öt évre szóló terv azokat a konkrét intézkedéseket ismerteti, amelyek a készségfejlesztés minőségének javításához, a készségek és képesítések láthatóvá tételéhez és összehasonlíthatóságának növeléséhez, és a készségek fejlesztésével kapcsolatos információk dokumentálásához, és a karrierválasztásokhoz szükséges információk közzétételéhez szükségesek.

A *Pact for Skills* (készségekről szóló paktum, 2020. november) a program egyik kulcsfontosságú lépése, amelynek célja, hogy erőforrásokat mozgósítson és különböző típusú ösztönzőkkel támogassa az összes releváns szereplőt abban, hogy konkrét lépéseket tegyenek a munkaképes korú népesség alapkompétencia-fejlesztése és átképzése érdekében.

- *European Green Deal*: az európai zöld megállapodás megmutatja, hogyan kívánja az EU gazdaságát fenntarthatóvá tenni oly módon, hogy az éghajlati és környezeti kihívásokból a szakpolitikai területek mindegyikén lehetőségeket kovácsol, az átmenetet pedig mindenki számára méltányossá teszi. A programhoz kapcsolódóan több elem is kínálhat lehetőségeket a könyvtárak számára. Az *Európai Éghajlati Paktum* célja például, hogy bevonja a polgárokat és a közösségeket az éghajlatunk és a környezetünk érdekében végzett tevékenységekbe. Tájékoztatni és ösztönözni kívánja az embereket és a szervezeteket, elő kívánja mozdítani az együttműködést a különböző szereplők között – legyen szó nemzeti, regionális vagy helyi hatóságokról, vállalkozásokról, szakszervezetekről, civil szervezetekről, oktatási intézményekről, kutatási és innovációs szervezetekről, fogyasztói érdekcsoportokról vagy magánszemélyekről.

II.4. A Fővárosi Önkormányzat programjai

1. A Fővárosi Önkormányzat 2017-ben elkészítette a *Smart Budapest – Budapest okos város jövőképe* című fejlesztési dokumentumot. Az ebben megfogalmazott 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, hogy a

lakosság képes legyen a digitális eszközök használatára és rendszeresen használja is a digitális alkalmazásokat, megoldásokat, szolgáltatásokat.

A Smart Budapest terv a horizontális célok egyik legfontosabbikaként említi a *szolgáltató város* megteremtését, amely magas színvonalú, hatékonyan működő, mindenki számára azonos feltételek mellett igénybe vehető közszolgáltatásokat nyújtó, stabil és kiszámítható városműködtetést jelent. A közszolgáltatások magukba foglalják az információhoz való hozzáférés biztosítását is, mely feladat legfőbb letéteményesei a könyvtárak: Budapesten a FSZEK valamennyi kerületben jelenlévő könyvtári hálózata.

Az okos társadalom megteremtésének indikátorai – az oktatás és képzés, a kreativitás és a befogadás – eddig is hangsúlyosan megjelentek a FSZEK alapidokumentumaiban, értékrendjében, szolgáltatási struktúrájában és programkínálatában is, e tekintetben is van tehát mire építeni. Az okos életvitel, a minőségi élet, az egyéni és közösségi jóllét megteremtését biztonságos épületeikkel, tereikkel, szolgáltatásaikkal, kultúráközvetítő szerepükkel és gazdag kulturális program-kínálatukkal tudják szolgálni a könyvtárak. Az okos környezet megteremtéséhez a könyvtárépületek fenntarthatósági szempontú és a hatékony forrásmenedzsment 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.

2. Otthon Budapesten - Budapest Főváros Integrált Fejlesztési Programja

Noha a 2020 szeptemberében elkészült dokumentumban a könyvtár nevesítve csak egyetlen helyen jelenik meg, a hat ún. beavatkozási terület közül működésével, szolgáltatásaival, programjaival másokhoz is kapcsolódhat, nevezetesen:

- 4. Esélyteremtő szolgáltatások: ide tartozik az oktatás, képzés, élethosszig tartó tanulás támogatása; az esélyegyenlőség területe; a hátrányos helyzetűek és a fogyatékkal élők segítése; a digitális készségek elsajátítása és fejlesztése; az oktatási és képzési infrastruktúra fejlesztésének támogatása;
- Versenyképes, okos gazdaság: ennek részeként a digitalizáció és a digitális adatokhoz való hozzáférés; a digitális készségek fejlesztése a fogyasztók és a vállalkozók tekintetében is; a fővárosi turisztikai szolgáltatások digitális fejlesztése (pl. smart üzemeltetést támogató fejlesztések, ügyfélközpontú fejlesztések élménynyújtó digitális fejlesztések)

3. Budapest 150+; Budapest Könyvfőváros 2023

Budapest 2023-ban ünnepli Pest, Buda, Óbuda és a Margitsziget egyesítésének 150. évfordulóját, fővárosunk születésnapját. A gazdag programkínálatból kiemelkednek és a Könyvtár számára további feladatokat jelentenek a Budapest Könyvfőváros tervezett eseményei.

4. Fővárosi Idősügyi Stratégia 2021-2024

Az Esélyteremtő Budapest program keretében elfogadott stratégiai dokumentum több ponton is nevesíti a Könyvtárat. Kiemeli és folytatandónak minősíti a FSZEK tagkönyvtárainak oktatási tevékenységét és szerepét az időskorú lakosság digitális írástudásának fejlesztésében, illetve az internet elérésében és az IKT eszközök használatában. Megőrzendő intézkedésként kezeli a Könyvtár által az időskorúak számára biztosított beiratkozási kedvezményeket, tagsági díj támogatásokat; a házhoz szállítás szolgáltatást; az e-kormányzati ügyekben nyújtott támogatást, segítségnyújtást; valamint a tagkönyvtárak által szervezett programokat, klubfoglalkozásokat is. Kiemeli ugyanakkor a könyvtárak fizikai akadálymentesítésének szükségességét, lehetőség szerinti folytatását is.

II.5. Az ENSZ 2030 Agendája és Fenntartható Fejlődési Céljai

A globális problémák megoldására irányuló Millenniumi Fejlesztési Célokról, és az annak folytatását jelentő Fenntartható Fejlődési Célokról a 2012-es Rio+20 Fenntartható Fejlődési Konferencián született döntés. Az ENSZ kormányokkal, tudósokkal, illetve a civil társadalommal együttműködve alkotta meg a 2015 utáni fenntartható fejlődési keretrendszert. E munka eredményeként az ENSZ 193 tagállama 2015. szeptember 25-én elfogadta a 2030-ig megvalósítandó fenntartható fejlesztési céljairól benyújtott a 17 célt, és 168 alcélt tartalmazó javaslatcsomagot. A célokkal kapcsolatosan valamennyi ENSZ tagállamnak ún. nemzeti fejlesztési tervet dolgozott ki.

A fenntartható fejlődési célok a következők:

1. cél: A szegénység valamennyi formájának felszámolása mindenhol
2. cél: Az éhezés megszüntetése, az élelmezésbiztonság és a jobb táplálkozás megteremtése, valamint a fenntartható mezőgazdaság támogatása
3. cél: Az egészséges élet biztosítása és a jóllét előmozdítása minden korosztály valamennyi tagjának
4. cél: Az inkluzív, méltányos és minőségi oktatás biztosítása, valamint az élethosszig tartó tanulás lehetőségeinek elősegítése mindenki számára
5. cél: A nemek egyenlőségének megvalósítása, minden nő és lány társadalmi szerepének megerősítése
6. cél: A vízhez és szanitációhoz történő hozzáférés és a fenntartható vízgazdálkodás biztosítása mindenki számára
7. cél: Megfizethető, megbízható, fenntartható és modern energiához való hozzáférés biztosítása mindenki számára

8. cél: Tartós, befogadó és fenntartható gazdasági növekedés, teljes és termelékeny foglalkoztatás és méltányos munka elősegítése mindenki számára
9. cél: Ellenállóképes infrastruktúra kiépítése, az inkluzív és fenntartható iparosítás támogatása és az innováció ösztönzése
10. cél: Az országokon belüli és országok közötti egyenlőtlenségek csökkentése
11. cél: A városok és egyéb emberi települések befogadóvá, biztonságossá, ellenállóképesé és fenntarthatóvá tétele
12. cél: Fenntartható fogyasztási és termelési módok kialakítása
13. cél: Sürgős lépések megtétele a klímaváltozás és hatásainak leküzdésére
14. cél: Az óceánok, a tengerek és a tengeri erőforrások megőrzése és fenntartható használata a fenntartható fejlődés érdekében
15. cél: A szárazföldi ökoszisztémák védelme, helyreállítása és fenntartható használatának támogatása, a fenntartható erdőgazdálkodás, a sivatagosodás leküzdése, a talajdegradáció megállítása és visszafordítása, valamint a biológiai sokféleség csökkenésének megállítása
16. cél: Békés és befogadó társadalmak támogatása a fenntartható fejlődés érdekében, az igazságszolgáltatáshoz való hozzáférés biztosítása mindenki számára és a hatékony, elszámoltatható és mindenki számára nyitott intézmények kiépítése minden szinten
17. cél: A végrehajtás eszközeinek erősítése és a Globális Partnerség újjáélesztése a fenntartható fejlődés érdekében



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

- 4. oktatás, élethosszig tartó tanulás,
- 5. nemek közti esélyegyenlőség,
- 9. innováció, kutatás, az információs és kommunikációs technológiákhoz való hozzáférés,
- 10. esélyegyenlőtlenség csökkentése,
- 11. befogadó, biztonságos, ellenállóképes és fenntartható települések, kulturális és természeti örökség védelme és megőrzése,
- 12. információ és tájékozottság a fenntartható fejlődéssel kapcsolatban,

- 13. lépések a klímaváltozás ellen,
- 16. békés, befogadó társadalmak; információhoz történő nyilvános hozzáférés biztosítása, és a
- 17. globális partnerség a célok eléréséhez.

Az IFLA kiemelt célja, hogy érdekérvényesítés révén a közkönyvtárak – mint a célok eléréséhez használandó intézmények, illetve a munkában együttműködő partnerek – belekerüljenek az SGD-khez kapcsolódó fejlesztési tervekbe. Az érdekérvényesítés részeként az *Access and opportunity for all*, azaz *Hozzáférés és lehetőség mindenki számára* című brosúrában bemutatták, hogyan járulnak hozzá a könyvtárak a fenntarthatósági célok megvalósításához. A brosúrához kapcsolódóan egy szórólap is megjelent *Libraries can drive progress across the entire UN 2030 Agenda*, azaz *A könyvtárak mint az előrehaladás mozgatói az ENSZ 2030 Agenda megvalósításában* címmel.

2017-ben a Magyar Könyvtárosok Egyesülete megjelentette a *Könyvtárosok az ENSZ 2030 Agenda és a fenntartható fejlődés megvalósításáért* című brosúráját, amelybe hazai könyvtári jó gyakorlatokat válogatott be. A kiadványba a 16. fenntartható fejlődési célhoz belekerült jó példaként a FSZEK Dagály utcai Könyvtárában kialakított közösségi iroda, amely elektronikusan elérhetővé tesz azokat az e-szolgáltatásokat, melyekre a mindennapi társadalmi és gazdasági életben szükségük lehet az állampolgároknak.

II.6. Könyvtárszakmai trendek

IFLA Trend Reports

Az IFLA (International Federation of Library Associations = Könyvtári Egyesületek Nemzetközi Szövetsége) 2013-2014-es Trend-jelentése (IFLA Trend Reports) tágabb megközelítésben öt világméretű trendet azonosított, amelyek alapvetően alakítják át az információs társadalmat, az oktatáshoz való hozzáférést, a magánéletet és az állampolgári részvételt:

1. Az új technológiák kiszélesítik, ugyanakkor szűkítik is azoknak a körét, akiknek hozzáférése van az információkhoz.
2. Az online oktatás demokratizálja és átalakítja a globális tanulást
3. Újrdefiniálódik a magánélet, magánszféra (privacy) és az adatvédelem fogalma
4. A hiper-kapcsolt társadalmak új hangok és csoportok megerősödését hozzák
5. Az új technológiák átalakítják a globális információs környezetet

Az IFLA 2019-ben a jelentést az érdekképviselés, az együttműködés és a párbeszéd erősítésének, a holisztikus megközelítés alkalmazásának, valamint a nemzetközi szintű összefogás szükségességével egészítette ki. Hangsúlyozza, hogy minden eddiginél fontosabb, hogy a könyvtárak megmutassák, mit tudnak nyújtani. Be kell bizonyítaniuk, hogy ők nem egy

"jó, hogy vannak", hanem egy "kell, hogy legyenek" típusú intézmények, amelyek támogatása befektetés a közösségek jövőjébe. Egy közkönyvtár tevékenységével támogatja a kultúrpolitikát, a kutatást, a demokratikus részvételt, a közösségépítést, az élethosszig tartó tanulást. A könyvtárak hozzájárulása a jólléthez ugyanakkor sokszor nehezen mérhető. Ezért szükséges az érdekképviselés, a döntéshozók folyamatos tájékoztatása, a proaktivitás, a könyvtárak és könyvtárosok közötti együttműködés, valamint a társadalmi felelősségvállalás megerősítése és kommunikációja.

A könyvtárak helye és szerepe a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó feladatokban is nyilvánvaló: ahhoz, hogy megértsük az egyes szakpolitikák összekapcsolódását, s holisztikus megközelítést alkalmazhassunk, információra van szükség. Az információkhoz való hozzáférés a szakpolitikák megvalósításának kulcsfontosságú összetevője is lesz.

S holisztikus megközelítést kell alkalmaznunk a szükséges készségek elsajátításához és a tanulás új típusú módjaihoz is. Fontos kapcsolódó feladat a tanulás életre szóló szokássá tétele a könyvtárakban. Folyamatosan szembesülünk az újjal, illetve az új megértésének és alkalmazásának szükségességével. Számos készség azonban nem alkalmas arra, hogy formális oktatás keretében tegyünk szert rá vagy fejlesszük. E készségek kapcsán felértékelődik a könyvtárak szerepe, melyek régóta rendelkeznek azzal a képességgel, hogy különféle lehetőségeket kínálnak a felhasználók számára a tanuláshoz, a fejlődéshez.

Közkönyvtárak a 21. században

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 közkönyvtárak tradicionális funkciójuk, az információhoz való hozzáférés biztosítása mellett,

- az alkotás helyeként a bevonódás lehetőségével és az innovatív eszközökkel újragondolásra, alkotásra hívnak;
- inspirációs helyként az innováció, a tapasztalatszerzés és a tapasztalatok megosztása révén inspirálni, ösztönözni kívánnak;
- a tanulás helyeként a tapasztalatszerzés és a felhatalmazás lehetőségével kalandra, felfedezésre csábítanak;
- találkozóhelyként pedig a bevonódást és a felhatalmazást, azon keresztül a részvétel lehetőségét teremtik meg a társadalom minden egyes tagja számára.

A 21. századi közkönyvtár változatlan alapokon (információ, oktatás, kultúra), de megváltozott keretek, források és hangsúlyok között működik. Ahhoz, hogy sikeres legyen, új könyvtár-konceptióra van szükség, amelyben a könyvtáros által kontrollált könyvalapú könyvtár helyett a kiindulási alap a használói igény és szükséglet, az „információ” kifejezés pedig minden eddiginél szélesebb kontextusban értelmeződik.

A közkönyvtárak hagyományos és új funkcióik, s az ezekhez kapcsolódó feladatok magas színvonalú végrehajtásával képesek hozzájárulni az életminőség javításához, a közösségi jólléthez. 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.

Megvizsgálva a világ néhány jelentős közkönyvtárának a 2025-ig tartó időszakra vonatkozó stratégiai tervét, megállapítható, hogy azokban is a könyvtár által szolgált helyi közösség, illetve annak igényei, szükségletei, elvárásai, fejlődése, és jóléte kapnak kiemelkedő figyelmet.

Hangsúlyosan jelenik meg bennük továbbá

- a közkönyvtár oktatást, képzést, élethosszig tartó tanulást segítő funkciója;
- a könyvtár közösségépítő és közösségfejlesztő szerepe;
- a fenntarthatóság és az élhető város szempontrendszere;
- az intelligens eszközök, megoldások alkalmazása, valamint az, hogy
- hogyan tud a könyvtár működésével, szolgáltatásaival hozzájárulni a város fejlődéséhez, a városlakók jólétéhez és jóllétéhez.

Szakkönyvtárak a 21. században

A FSZEK országos szakkönyvtárként tagja az európai szakkönyvtárak szakmai szervezetének (LIBER - Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche). A LIBER 2018-ban elkészült, 2022-ig érvényes stratégiájának víziójában egy olyan világ sejlik fel, amelyben:

- a publikálás domináns formája a nyílt hozzáférés;
- a kutatási adatok megtalálhatók, hozzáférhetők, egységesen kezelhetők és újrafelhasználhatók (FAIR elv);
- a digitális készségek egy nyitottabb és átláthatóbb kutatási életciklust alapoznak meg;
- a kutatási infrastruktúra részvételi, személyre szabott és a különféle tudományterületek igényeihez igazodik; s
- a holnap kulturális öröksége a ma digitális információira épül.

A LIBER stratégia a tudományos gyűjtőkörű könyvtárak számára 3 fő irányt határoz meg:

1. Könyvtárak mint innovatív tudományos kommunikációs platformok
2. Könyvtárak mint a digitális képességek és szolgáltatások gyűjtőhelyei
3. Interoperábilis és bővíthető infrastruktúra fejlesztés, mely támogatja a fenntartható tudást és zökkenőmentesen kapcsolódik az intézményi szolgáltatásokhoz

Magyarországon az utóbbi években két olyan könyvtárszakmai stratégia készült, amely keretbe helyezi a FSZEK szakkönyvtári funkcióját is: egy szakkönyvtári stratégia, illetve a felsőoktatási könyvtárak stratégiája.

1. A szakkönyvtárak stratégiai fejlesztési irányai 2019-2024

A szakkönyvtári stratégia bevezetőjében hangsúlyozza, hogy a nemzeti stratégiai innovációs és tudáspolitikai célokhoz kíván illeszkedni, valamint kiemeli a szakkönyvtárak egységesen kezelésének nehézségét, mivel azok sokfélék, s fenntartói oldalról tagoltak. A dokumentum fejlesztés kulcsterületeit a nemzeti stratégiai célokhoz és a magyarországi tudomány nemzetköziesítési követelményeihez szabottan határozza meg:

- egy Országos Felsőoktatási- és Szakkönyvtári Platform létrehozása;
- erre épülve egy Országos Tudományos Információs Rendszer létrehozása;
- a nemzetközi hálózatokba beágyazott magyar tudomány támogatása, a nyílt hozzáférés, a nyílt kutatási adatok, és a nyílt tudomány elvei mentén;
- ezzel a magyar tudomány eredményességének és innovatív erejének támogatása – a magyar tudomány teljességének – leíró adatokban és teljes szövegűen történő – digitális felmutatása és megőrzése;
- részvétel egy elveiben is átalakított könyvtáros képzésben.

2. A felsőoktatási könyvtárak stratégiai fejlesztési irányai 2018-2023. Az Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiumának javaslata

A tervezés során a FSZEK számára iránymutatásul szolgálhat a felsőoktatási könyvtárak stratégiája is, hiszen a Központi Könyvtár a belvárosi egyetemi negyed közepén helyezkedik el, egyenlő távolságra két jogi, egy orvosi és egy bölcsészettudományi egyetemi kartól. Ennek köszönhetően a KK olvasóközönségének nagyjából 50%-a egyetemi hallgató; a számukra nyújtott szolgáltatások fejlesztése fontos stratégiai cél.

Az egyetemi könyvtárak fejlesztésének kulcsterületei az alábbiak:

- a gyűjtemények átértelmezése, fenntarthatóságuk biztosítása, hozzáférés segítése;
- kutatástámogatás, tudásmenedzsment, tudományos eredmények disszeminációja;
- a hallgatói eredményesség támogatása, tanulástámogatás;

- vezetés, szervezeti kultúra, szakértelem;
- kommunikáció, márképítés.

Az első két terület megfeleltethető a szakkönyvtári stratégiában is megnevezett területeknek: digitalizálás, digitális tartalmak beszerzése és szolgáltatása, intézményi tudásmenedzsment, oktatók és kutatók publikációival kapcsolatos adminisztrációs feladatok, kutatási adatok újrafelhasználhatósága, repozitóriumok, nyitott tudomány, citizen science.

A harmadik irány, a hallgatói eredményesség támogatása kapcsán a hangsúly a tanulástámogatáson van, azaz használóközpontú szemlélettel a hallgatók információszerzési szokásainak megismerése, azoknak megfelelő szolgáltatások kialakítása, valamint az információ átadáson túl a hiányzó tanulási – az információ kereséséhez és felhasználásához szükséges – készségek fejlesztésében látják a felsőoktatási könyvtárak jövőbeni feladataikat.

A felsőoktatási könyvtári stratégiának központi gondolata, hogy az egyetemi könyvtárak feladata a tudományos információk begyűjtésétől az információk és eredmények szétszórása felé tolódott el: azaz nem annyira az állomány fejlesztésén van a hangsúly, hanem a meglévő állomány hatékony, rendszerezett, 21. századi, technológia-orientált bemutatásán, szolgáltatásán. Az állományfejlesztés pedig már ezekre a szempontokra ügyelve történik.

Könyvtárak a pandémia után

A COVID-járvány kapcsán 2020 egyik legfontosabb kifejezése az alkalmazkodóképesség volt, hiszen többször, s szinte egyik napról a másikra kellett kisebb-nagyobb változásokat végrehajtanunk a könyvtár működésében és szolgáltatásaiban – s mindezt úgy, hogy lehetőség szerint minél kevésbé veszítsük el olvasóinkat.

Amire 2020 megtanított bennünket, s amit a stratégiai tervezés során is figyelembe kell vennünk:

- A könyvtár valójában soha nem zár 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 módot biztosítani kell arra, hogy kapcsolatba léphessenek a könyvtárral, a könyvtárosokkal.
- Ehhez kapcsolódóan fontos feladat, hogy a 2020-as év kreatív ötleteit, megoldásait, új szolgáltatásait, megőrizzük és továbbfejlesszük (az online programoktól, a személyre szabott szolgáltatásoktól az előre összekészített könyvcsomagokon át a találkozásmentes kölcsönzésig).
- Kiemelten fontos a rendszeres, folyamatos, szervezett és sok csatornára kiterjedő hatékony kommunikáció.

- A pandémia szakkönyvtári területen ráerősített arra a korábbi trendre, hogy a nyomtatott tudományos források mellett – és egyre inkább azok helyett is – a kutatók, az oktatók és a hallgatók is az elektronikusan elérhető folyóiratokból, könyvekből dolgoznak. Míg a járvány előtt azonban inkább a kényelem és a hihetetlen forrásbőség volt az adatbázisok használatának elsődleges motivációja, a járvány időszakában az e-források és adatbázisok szerepe hatványozottan felértékelődött. Ebből következően a FSZEK – szakkönyvtárként és közkönyvtárként is – az eddigieknél is nagyobb hangsúlyt kell, hogy fektessen digitális tartalmai és távszolgáltatásai megismertetésére, népszerűsítésére, használatuk megtanítására, s ehhez kapcsolódóan a munkatársak folyamatos továbbképzésére is.
- A koronavírus okozta járványhelyzet felerősítette az érintésmentes, önkiszolgáló kölcsönzés és az önkiszolgáló visszavétel mint szolgáltatási mód fontosságát.
- A szolgáltatások biztosításához és a munkatársak otthoni munkavégzéséhez is megfelelő eszközökre, valamint informatikai hálózatra van szükség, amelyek folyamatos fejlesztése elengedhetetlen.
- A könyvtári terek kialakítása és átalakítása kapcsán új szempontként kell, hogy jelentkezzen a távolságtartás, a flexibilitás, valamint a külső terek (kertek) hatékony kihasználása.

II.7. A FSZEK tagkönyvtári hálózata

A könyvtár évről évre frissített, 7 éves beruházási tervei, hálózatfejlesztési programjai folyamatosan reagálnak mindazokra a változásokra, melyek a budapesti városrészi fejlesztésekkel összefüggésben könyvtári, könyvtárhasználati, könyvtárhasználói igényként jelentkezhetnek. Egy-egy jelentősebb fejlesztés megvalósulása, a nagyobb volumenű lakóparki beruházások, a közlekedési infrastruktúra változásai, vagy éppen új, intermodális csomópontok kialakulása alapvetően befolyásolják ezeket a használói igényeket.

Jelen stratégiai terv készítésekor elemeztük az elmúlt évtized demográfiai és városszerkezeti változásait, s számba vettük a következő években tervezett beruházásokat is.

Bár a demográfiai változások összességében nem mutatnak jelentős eltérést, 2011 és 2019 között Budapest lakossága mintegy 1%-kal, 18.601 fővel nőtt, ugyanakkor az egyes kerületek és városrészek esetében jelentős eltérés is látható:

	2011		2019		Változás 2011 és 2019 között		FSZEK tagkönyvtárak	Hány lakos jutott egy könyvtárra		Változás
	KSH: A Magyar Köztársaság helynévkönyve 2011.01.01.		KSH: Magyarország közigazgatási helynévkönyve 2019.01.01		A lakónépesség változása 2011 és 2019 között	A lakásszám változása 2011 és 2019 között				
	Lakónépesség	Lakások száma	Lakónépesség	Lakások száma				helyszín	2016-ban	2019-ben
I. kerület	24 628	16 625	25 172	17 026	544	401	1	24 628	25 172	544
II. kerület	88 086	47 972	89 452	49 093	1 366	1 121	2	44 043	44 726	683
III. kerület	123 552	61 848	130 560	63 410	7 008	1 562	3	41 184	43 520	2 336
IV. kerület	98 800	47 364	100 071	47 406	1 271	42	2	49 400	50 036	636
V. kerület	27 146	19 276	26 013	19 794	-1 133	518	1	27 146	26 013	-1 133
VI. kerület	42 979	26 572	38 541	28 135	-4 438	1 563	1	42 979	38 541	-4 438
VII. kerület	64 451	36 944	52 362	37 023	-12 089	79	2	32 226	26 181	-6 045
VIII. kerület	84 300	42 854	76 916	45 569	-7 384	2 715	2	42 150	38 458	-3 692
IX. kerület	63 268	39 496	59 720	41 096	-3 548	1 600	2	31 634	29 860	-1 774
X. kerület	80 845	38 392	78 030	38 867	-2 815	475	2	40 423	39 015	-1 408
XI. kerület	144 992	75 846	148 517	80 215	3 525	4 369	3	48 331	49 506	1 175
XII. kerület	55 922	33 515	57 566	33 583	1 644	68	1	55 922	57 566	1 644
XIII. kerület	117 055	72 456	121 657	74 364	4 602	1 908	4	29 264	30 414	1 151
XIV. kerület	123 128	71 318	124 218	73 280	1 090	1 962	3	41 043	41 406	363
XV. kerület	79 944	38 341	79 675	37 350	-269	-991	3	26 648	26 558	-90
XVI. kerület	68 393	29 923	74 499	31 591	6 106	1 668	2	34 197	37 250	3 053
XVII. kerület	78 599	31 557	87 673	33 682	9 074	2 125	2	39 300	43 837	4 537
XVIII. kerület	94 041	43 749	102 216	44 308	8 175	559	3	31 347	34 072	2 725
XIX. kerület	62 031	27 349	59 648	27 389	-2 383	40	1	62 031	59 648	-2 383
XX. kerület	63 707	30 755	65 611	31 137	1 904	382	2	31 854	32 806	952
XXI. kerület	76 816	33 107	76 092	33 383	-724	276	3	25 605	25 364	-241
XXII. kerület	50 998	21 456	55 112	22 974	4 114	1 518	2	25 499	27 556	2 057
XXIII. kerület	20 004	8 685	22 965	8 750	2 961	65	1	20 004	22 965	2 961
Összesen	1 733 685	895 400	1 752 286	919 425	18 601	24 025	48			

A főváros és kerületeinek népessége és a lakások száma (2011-2019)

A III., XVI., XVII., XVIII., XXII. és XXIII. kerületben 6-10%-os népességszám növekedés is mutatkozik. E területek könyvtári ellátásában számos előrelépés történt már az elmúlt évtizedben:

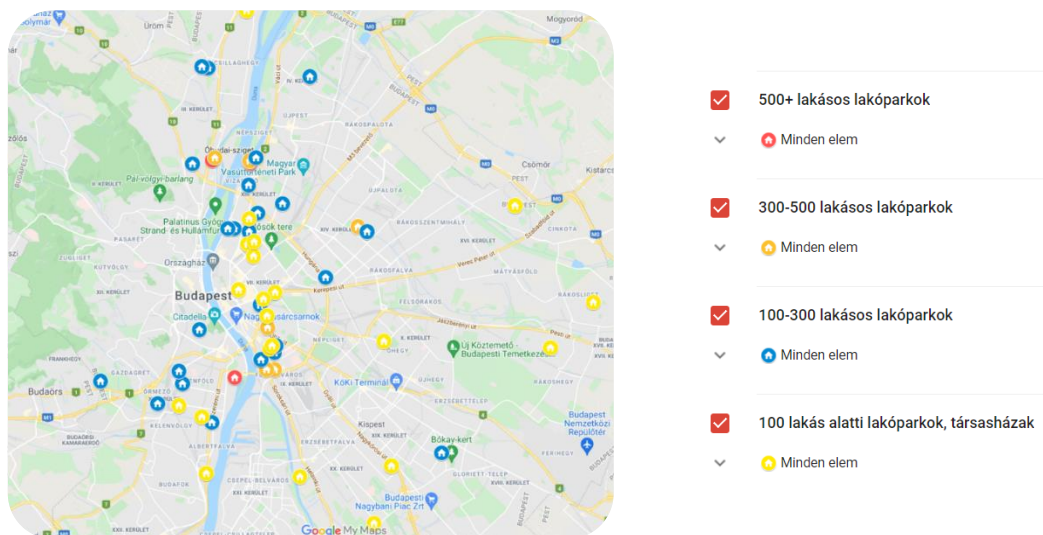
- a XXII. kerületben, Nagytétényben az önkormányzat beruházásában 2013-ban megnyílt az új Nagytétényi Könyvtár;
- a XVIII. kerületben az önkormányzat beruházásában 2017-ben elkészült a pestszentimrei új könyvtár;
- a III. kerületben 2021 nyarának végén a FSZEK forrásából megújult és kibővült a Békásmegyeri Könyvtár;
- a XXIII. kerületi Soroksári Könyvtár bővítésének előkészítése pedig 2021-ben megkezdődött az épületnek a Fővárosi Önkormányzat általi megvásárlásával.

Kiemelkedő a XI. és XIII. kerület trendszerű, dinamikus növekedése is; a jelenleg zajló beruházások lényegében új városrészek születését jelentik.

Más kerületekben a lakosság számában esetenként stagnálás, vagy akár mérséklődés jellemző, de a városrész rehabilitációk, rozsdavezeti beruházások miatt a korábbiaktól eltérő helyen is

jelentkezhetnek új igények. Ennek egyik példaértékű megoldása a Fővárosi Önkormányzat forrásából 2021-ben átadott új Körúti Könyvtár.

A fővárosban 2024-ig közel 60 lakóparki és társasházi beruházás kerül átadásra. Ezek összesen mintegy 13 ezer új lakást jelentenek.

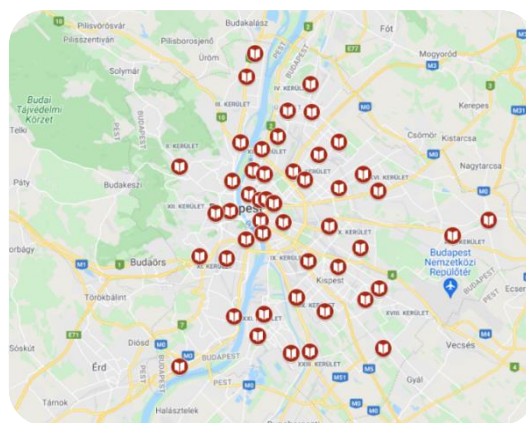


A tervezett jelentősebb lakóparki és társasházi beruházások (2021. júliusi állapot)

Fontos ugyanakkor számításba venni azt is, hogy a peremkerületekben, különösen a XVI., XVII. és XVIII. kerületben az utóbbi években tapasztalható lakásszám és népességnövekedés egyik jelentős forrása a családi házas övezetekben található új, 2-8 lakásos társasházak felfutása.

A használati igényeket, így a könyvtári hálózat fejlesztését befolyásoló további tényezők: a Budapest Fejlesztési Központ nagyberuházásai (például a Budai Fonódó villamos új üteme, a HÉV-fejlesztések és a körvasúthálózat fejlesztése); a tervezett Diákváros; a Pázmány Budapest Campus.

A FSZEK jelenlegi (2021. november) könyvtári hálózatának elhelyezkedését a térképvázlat mutatja.



A hálózat adottságainak és szolgáltatásainak elemzése több eltérő megoldást kínál azokon a helyeken, ahol a használói igények szignifikáns emelkedése tapasztalható, illetve prognosztizálható:

- meglévő könyvtár nyitvatartásának/szolgáltatásainak bővítése;
- meglévő könyvtár felújítása/bővítése a jelenlegi helyén;

- meglévő könyvtárat kiváltó (nagyobb alapterületű és) korszerűbb szolgáltatásokat kínáló könyvtár létesítése új helyszínen;
- új könyvtár létesítése.

Feladatok a könyvtári hálózat fejlesztése területén:

- A Központi Könyvtár Szabó Ervin tér 1. sz. alatti épületegyüttesének állag- és értékmegőrző felújítása négy ütemben.
- 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.
- 2017 óta teljes külső-belső felújításra vár a III. ker. Bajáki Elemér utcai Könyvtár.
- A Kelenföldi Könyvtár számára a rendelkezésre álló tervek alapján megvalósításra vár a XI. ker. Keveháza utcai Könyvtár kialakítása.
- Szükséges a VI. ker. Liszt Ferenc téri gyermekkönyvtár udvari és utcai hőhidas portáljainak cseréje.
- Az 1980-as években létesült könyvtárak felújítása: XI. ker. Gazdagréti Könyvtár, XIII. ker. Dagály utcai Könyvtár, XVIII. ker. Lőrinci Nagykönyvtár, XIX. ker. Üllői úti Könyvtár.
- 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.
- 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.
- Az 1996-ban átadott XIV. ker. Szörény utcai szolgáltatóház teljes külső és belső felújítása.
- 2023-ban új könyvtár létesül Soroksáron, közösségi helyszínnel, olvasóligettel.

Akadálymentesítés:

	tagkönyvtár	bejutás	Javaslat
1. régió			
1.	I/1 Márai Sándor Könyvtár		A kézikönyvtár bejáratát szükséges akadálymentesíteni, valamint a könyvtáron belül a földszinten, a jelenlegi kézikönyvtár részén kialakítható egy mozgássérültek által használható mosdó.
2.	II/1. Hűvösvölgyi Könyvtár		Az akadálymentesítés egy lépcsőnjáró berendezéssel történhet. A női mosdót át lehetne alakítani mozgássérültek által használható mosdóvá.
3.	II/4. Török utcai Könyvtár	akadálymentes	A hátsó iroda helyén egy új, mozgáskorlátozottak számára is használható mosdó kialakítása.
4.	III/2. Csillaghegyi Könyvtár	életveszély miatt zárva	A felújítás során külső rámpa építése és lift beépítése szükséges.

	tagkönyvtár	bejutás	Javaslat
5.	III./5. Békásmegyeri Könyvtár	akadálymentes	
6.	III/7. Krúdy Gyula Könyvtár	akadálymentes	
7.	V./2 Vadász u. Könyvtár	akadálymentes	
8.	IX./1. Börzsöny utcai Könyvtár		Külső rámpa építése és a lépcsőházban lift vagy kerekesszék emelő berendezés beépítése szükséges (korlát lift.). Akadálymentes mosdó kiépítése a régi vizesblokk helyén.
9.	IX/2. Boráros téri Könyvtár	mobil rámpa	
10.	XI.3. Móricz Zs. Könyvtár	akadálymentes	
11.	XI/5. Kelenföldi Könyvtár	akadálymentes	
12.	XI/6. Karinthy Frigyes Könyvtár	akadálymentes	
13.	XII./1. Ugocsa utcai Könyvtár	akadálymentes	
14.	XXII/1. Nagytétényi Könyvtár	akadálymentes	
15.	XXII/3 Budafoki Könyvtár	akadálymentes	
2. régió			
16.	IV/1. Király utcai könyvtár	akadálymentes	Lift beszerelése a meglévő lépcső mellé az emeletre feljutáshoz indokolt lenne.
17.	IV/3. Babits Mihály Könyvtár	akadálymentes	Akadálymentes mosdó kialakítása a meglévő női mosdóból.
18.	VI/1. Körúti Könyvtár	akadálymentes	
19.	VI/2. Terézvárosi Gyerekkönyvtár		Mobil rámpa beszerzése, vagy épített rámpa készítése szükséges. A galériához való feljutás akadálymentesítéséhez nincsenek meg a műszaki feltételek.
20.	VII/2. Deák Ferenc Könyvtár	mobil rámpa	
21.	VII/3. Kertész utcai könyvtár		Mobil rámpa beszerzése szükséges
22.	XIII/2. Radnóti Miklós Könyvtár	akadálymentes	
23.	XIII/4. Lehel utcai könyvtár	mobil rámpa	
24.	XIII/6. Angyalföldi Kertvárosi Könyvtár	akadálymentes	Akadálymentes mosdó kialakítás a meglévő vizes blokkból
25.	XIII/8. Dagály utcai könyvtár	akadálymentes	Lift beszerelése emeletre feljutáshoz, akadálymentes WC kialakítása a meglévő vizes blokkból
26.	XIV/1. Kassák Könyvtár	akadálymentes	Akadálymentes WC kialakítás a meglévő vizes blokkból

	tagkönyvtár	bejutás	Javaslat
27.	XIV/2. Bosnyák utcai könyvtár		A társasházi lift csak a főemeletig jön le. Ennek átalakításával a mozgáskorlátozottak is meg tudnák közelíteni a könyvtárat. A meglévő vizesblokk átalakításával mozgássérült mosdó kiépítése.
28.	XIV/4. Füredi Könyvtár	átépítés alatt	
29.	XV/1. Eötvös utcai könyvtár		Mobil rámpa beszerzése szükséges
30.	XV/3. Zsókavár utcai könyvtár	akadálymentes	
31..	XV/4. Szűcs István utcai könyvtár	akadálymentes	
32..	XVI/1. Rákosi úti könyvtár	akadálymentes	
33.	XVI/2. Sashalmi Könyvtár	akadálymentes	
3. régió			
34.	FSZEK VIII/2 Kálvária tér.		A meglévő vizesblokk átalakításával mozgássérült mosdó kialakítható
35.	FSZEK X/3 Újhegyi sétány	akadálymentes	
36.	FSZEK X/4 Szent László tér.	részben akadálymentes	Az emeletre való feljutáshoz lift beépítése szükséges
37.	FSZEK XVII/2 Rákoscabai könyvtár	akadálymentes	A meglévő vizesblokk átalakításával mozgássérült mosdó kialakítható
38.	FSZEK XVII/4 Pesti út.	akadálymentes	
39.	FSZEK XVIII/1 Pestimrei könyvtár	akadálymentes	
40.	FSZEK XVIII/2 Csontváry u.	akadálymentes	A meglévő vizesblokk átalakításával mozgássérült mosdó kialakítható
41.	FSZEK XVIII/3 Thököly u.	részben akadálymentes	Az emeletre való feljutáshoz lift beépítése szükséges
42.	FSZEK XIX/1 Üllői úti Könyvtár	akadálymentes	A meglévő vizesblokk átalakításával mozgássérült mosdó kialakítható
43.	FSZEK XX/2 Bíró Mihály	akadálymentes	A meglévő vizesblokk átalakításával mozgássérült mosdó kialakítható
44.	FSZEK XX/4 Pacsirta u.	akadálymentes	A meglévő vizesblokk átalakításával mozgássérült mosdó kialakítható
45.	FSZEK XXI/1 II. Rákóczi F. u.	akadálymentes	A meglévő vizesblokk átalakításával mozgássérült mosdó kialakítható
46.	FSZEK XXI/3 Szent István út.	akadálymentes	
47.	FSZEK XXI/5 Vénusz u.		A lépcsőn való feljutás lépcsőjáróval vagy korlát lifttel lenne megoldható.
48.	FSZEK XXIII/1 Grassalkovich út.	akadálymentes	Teljes rekonstrukció

Légtechnikai beruházás, klimatizálás szükséges a következő könyvtárakban:

- IX. ker. Börzsöny utcai Könyvtár és Boráros téri Könyvtár
- X. ker. Kőbányai Könyvtár és Újhegyi Könyvtár
- XI. ker. Karinthy utcai Könyvtár
- XII. ker. Ugocsa utcai Könyvtár;
- XIII. ker. Dagály utcai Könyvtár
- XVII. ker. Pesti úti Könyvtár
- XXI. ker. Sétáló utcai Könyvtár és Szent István úti Könyvtár
- XX. ker. Bíró Mihály utcai Könyvtár
- XVIII. ker. Vasút utcai Könyvtár
- XXII. ker. Budafoki Könyvtár
- XIV. ker. Szörény utcai Szolgáltatóház

III. A STRATÉGIAI TERVEZÉS FŐ SZEMPONTJAI

A helyzetelemzésben szereplők figyelembevételével a FSZEK stratégiai tervezésének fő szempontjai a következők voltak:

- *minőségi (köz)szolgáltatások* biztosítása, amelyben kiemelt szerepet kapnak a digitális források és eszközök;
- a szolgáltatásfejlesztés kulcsszavai továbbra is a *rugalmas reagálás*; a *proaktivitás*; a *korszerűség/hatékonyág/felhasználóközpontúság* hármas elvárása, és az akadálymentesség, de emellett hangsúlyosan meg kell, hogy jelenjenek a *digitális befogadás* szempontja is a fejlesztésekben;
- a települési könyvtári, az országos szakkönyvtári, illetve a Központi Könyvtár működésében jelentkező felsőoktatási könyvtári funkció összehangolása, az egyedi feladatok magas szintű ellátása mellett a rendszerszerű, egységes szolgáltatási struktúrán alapuló működés biztosítása;
- a tagkönyvtári hálózat újragondolása, racionalizálása, illetve továbbfejlesztése, tekintettel a fővárosi fejlesztésekre, új lakónegyedek kialakulására, a lakosság összetételének, életmódjának, igényeinek és szükségleteinek átalakulására;
- multifunkcionális terek létrehozása – az *easy work, easy meet, easy network* lehetőségrendszerének kialakítása az okos életvitel támogatására;
- új módszerek alkalmazása a szolgáltatásfejlesztésben és a terek át/kialakításában (használoi szokásokat figyelembe vevő módszerek; közösségi téralakítás - placemaking módszertana; tervezői gondolkodás - design thinking eszközrendszere);
- az „okos város” módszertan alkalmazása:
 - o a könyvtárhasználók és a partnerek (különös tekintettel a könyvtár munkatársaira) kétirányú bevonása, azaz az igények, szükségletek, elvárások megismerése; illetve a tájékoztatás és a folyamatos kommunikáció;
 - o a fenntarthatóság folyamatos vizsgálata, a társadalmi, gazdasági és környezeti pillérek mentén;
 - o a hatékony szervezeti és működésbeli megújulás, döntéshozatal;
 - o a korszerű IKT eszközök és megoldások alkalmazása.

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár a 2021-2027-as időszakra vonatkozó stratégiai tervét a fenti elemzések és szakmai trendek figyelembe vételével állította össze. Az egyes stratégiai célokhoz és területekhez tartozó feladatokat a könyvtár éves munkatervei és az egyes tematikus programdokumentumok részletezik.

IV. MOTTÓ, JÖVŐKÉP, KÜLDETÉSNYILATKOZAT, ÉRTÉKEK

IV.1. A stratégiai tervezést meghatározó mottó

Az új mottó egy modern, a szolgált közösséggel együtt gondolkodó, együtt működő könyvtár képét közvetíti. Kifejezi, hogy a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Budapest fővárosi könyvtáraként minden fővárosi könyvtára kíván lenni.

Működésével, tevékenységével támogatja a Fővárosi Önkormányzat stratégiai céljainak megvalósítását, együttműködik az esélyteremtő, nyitott és zöld Budapest megteremtésében.

A mottó egy kulturális értékközösséget jelenít meg a könyvtári szolgáltatások használói és a szolgáltató könyvtár között.

Hangsúlyosan megjelenik benne a (fő)város, a közösség (a városlakók, a budapestiek) és a „város bibliotékája” szoros kapcsolata, együttműködése. Kiemeli, hogy a FSZEK minden fővárosi igényeire és szükségleteire reflektáló, befogadó és esélyteremtő módon, (köz) szolgáltatásaival meghatározó szerepet kíván betölteni a főváros hosszú távú fejlődésében és fenntarthatóságában. Ehhez mindenki számára partnerséget, együttműködést kínál („közös történetünk”): együtt alakítjuk, együtt fejlesztjük nem csak a könyvtárat, de azzal együtt a várost, a mi városunkat is. A „történet” kifejezés ugyanakkor természetesen utalás a könyvekre és egyéb dokumentumokra, illetve az azokban megjelenő egyéni és közösségi történetekre.

IV.2. Jövőkép

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Budapest meghatározó kulturális alapintézménye, a könyvek háza, információs és tudásközpont, ugyanakkor az okos, szolgáltató város egyik alappillére.

- Nyitott, mindenki számára elérhető, befogadó és esélyteremtő szolgáltató tér.
- Minden itt élő számára kiindulási pont a tudáshoz, a tájékozódáshoz, a tartalmas, minőségi időtöltéshez, szórakozáshoz.
- Budapest kulturális örökségének és hagyományainak egyik legfőbb őrzője, megújítója és közvetítője.
- Az élethosszig tartó tanulás és a digitális műveltség fontos színtereként támogatja az oktatást és nevelést, a kreativitást és az alkotó tevékenységeket.
- Szakgyűjteményei révén központi szerepet tölt be a helytörténeti, zenei és társadalomtudományi kutatásokban: a tudás szervezésében, a nyomtatott és az elektronikus keletkező, valamint digitalizált tartalmak feltárásában, közvetítésében.
- Sokszínű közösségi hely, találkozási pont minden korosztály és társadalmi csoport számára.



**A mi városunk.
A mi könyvtárunk.
A közös történetünk.**

FSZEK. Budapest könyvtára

-
- Szolgáltatásaival, kulturális programjaival egyaránt hozzájárul az egyén fejlődéséhez, a családok támogatásához, a közösségek megerősödéséhez.
 - Rugalmas, az együttműködésre nyitott, környezet- és közösségtudatos, s a változásokhoz alkalmazkodó intézmény.

IV.3. Küldetésnyilatkozat

A FSZEK települési könyvtárként és országos szakkönyvtárként küldetésének tekinti, hogy

- használói számára biztosítsa a magyar és az egyetemes kultúrához, a hazai és a nemzetközi információkhoz és tudásanyaghoz való szabad hozzáférést;
- szolgáltatásait az általános tájékozódáshoz, művelődéséhez, az élethosszig tartó tanuláshoz, a tudományos és szakmai munkához, a szabadidő hasznos eltöltéséhez, valamint az igényes szórakozáshoz Budapest valamennyi kerületében, a lakosság minden csoportja számára, egyenlő eséllyel biztosítsa, a valós és a virtuális térben egyaránt;
- programjaival, szolgáltatásaival segítse használóit a digitális írástudás elsajátításában és fejlesztésében, a digitális kultúra megismerésében;
- a találkozások helyeként kapcsolatot teremtsen az emberek között, támogassa a helyi közösségek létrejöttét és megerősödését, a helyi társadalmi és kulturális értékek megőrzését;
- működésével, szolgáltatásaival, programjaival hozzájáruljon a nyitott, esélyteremtő, fenntartható és élhető város megteremtéséhez, a főváros fejlődéséhez, a városlakók életminőségének javításához, jólétéhez és jóllétéhez.

IV.4. Értékek

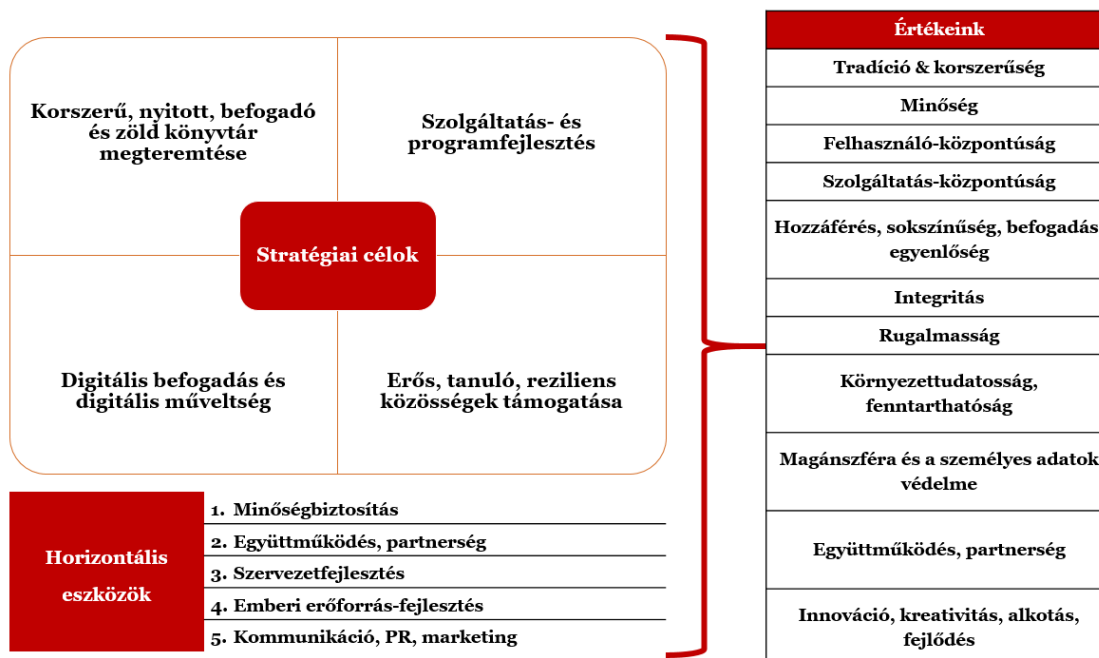
Tradíció és korszerűség	- A FSZEK működésében és szolgáltatásaiban alapvető fontosságú a tradíciók megőrzése és továbbvitele, ugyanakkor alapértéknek tartjuk a folyamatos megújulás képességét. - A hagyományos könyvtári funkciók és szolgáltatások megőrzése mellett azok folyamatos megújítására törekszünk.
Minőség	- A könyvtár elkötelezett a minőségmenedzsment elveinek betartása, valamint a minőségalapú működés és szolgáltatások fenntartása, folyamatos fejlesztése mellett. - A könyvtár minőségi szolgáltatásaival és tartalmaival hozzájárul a fővárosi lakosság életminőségéhez, minőségi életéhez.
Felhasználó-központúság	- Napi működésünket a könyvtár által szolgált használói közösség jellemzői, viselkedése, elvárásai, azaz a felhasználók igényei és szükségletei szerint alakítjuk. - Szolgáltatásainkat nem csak a közösség számára, hanem a közösséggel együttműködve fejlesztjük.
Szolgáltatás-központúság	- Magas színvonalú, minőségi, reszponzív könyvtári szolgáltatásokat biztosítunk lehetőség szerint a nap 24 órájában, a lehető legtöbb csatornák keresztül. - Könyvtári szolgáltatásainkat és tereinket a felhasználói igények és szükségletek lehető legmagasabb szintű kiszolgálásának igényével alakítjuk, a térelrendezést a közösségre szabott tevékenységek, szolgáltatások határozzák meg.
Hozzáférés, sokszínűség, befogadás, egyenlőség	- Elkötelezettek vagyunk a szellemi szabadság védelmére, valamint az információhoz és a szolgáltatásokhoz való nyílt hozzáférés mellett. - Hisszük, hogy minden könyvtárhasználó egyedi és fontos, minden felhasználót ugyanazzal a figyelemmel, udvariassággal kezelünk. - Az ismeretekhez való hozzáférést a felhasználói igények megfelelően, differenciáltan, az esélyegyenlőség alapkövetelményének eleget téve kínáljuk és biztosítjuk, hagyományos és virtuális módon, időtől és távolságtól függetlenül.
Integritás	A könyvtár átláthatóan, az integritás elvei szerint működik.
Rugalmasság	Törekszünk a nyitott és adaptív szemléletre, fontosnak tartjuk a változásra, megújulásra való képességet, a gyors és adekvát reagálóképességet a lehetőségek jobb kihasználása és a kockázatok kezelése érdekében.
Környezettudatosság, fenntarthatóság	- Működésünkben és fejlesztéseinkben fontosnak tartjuk a fenntarthatóság folyamatos vizsgálatát mind a társadalmi, a gazdasági (pénzügyi), mind pedig a környezeti pillérek mentén. - Folyamatosan törekszünk a környezeti, fenntarthatósági szempontok fokozott érvényre juttatására.
Magánszféra és a személyes adatok védelme	- Tiszteletben tartjuk felhasználóink információs igényeit és szükségleteit, bizalmasan kezeljük személyes adataikat, a felhasználók által keresett információt, illetve annak tartalmát. - Kiemelten figyelünk a személyes adatok védelmére, az ezzel kapcsolatos jogszabályok betartására.
Együttműködés, partnerség	- Hiszünk a partnerség erejében, a kooperációban, a közös munkában és az összekapcsolásban, a hálózatokban rejlő potenciál kiaknázásában. - A legszélesebb intézményi és szakmai együttműködésre törekszünk hazai és nemzetközi szinten egyaránt.
Innováció, kreativitás, alkotás, fejlődés	- Ösztönözzük és támogatjuk a kreativitást, a kísérletezést, új ötletek generálását, megvalósítását. - Felhasználóinkat olyan környezetben, gyűjteménnyel és szolgáltatásokkal várjuk, amelyek segítik a kreativitást, az innovációt, az egyén és a közösség fejlődését. - Tereink kialakításával és szolgáltatásainkkal támogatjuk a közösségi tanulást, munkát.

V. STRATÉGIAI CÉLOK

A 21. századi sikeres közkönyvtár már nem pusztán 'könyv-tár', dokumentumbázis, hanem kultúra- és értékközvetítő intézmény; a tanulás, az inspirálódás, a kreativitás és az alkotás; valamint a találkozások helye, közösségi helyszín. Olyan befogadó hely, amelyekben az emberek nem a hagyományos értelemben vett olvasók, felhasználók, hanem (kultúra)fogyasztók: olvasnak, tanulnak, szórakoznak, beszélgetnek; valamint alkotók, akik a megszerzett információt újabb tartalmak létrehozására és saját kreativitásuk kifejezésére használják fel.

Az épület és a belső terek a könyvtár küldetésének, funkció- és feladatrendszerének fizikai megnyilvánulásai, kifejezőeszközei. A könyvtárhasználók akkor tudják hatékonyan igénybe venni a könyvtár által kínált információs forrásokat és szolgáltatásokat, ha a könyvtárat mint fizikai teret is hatékonyan tudják használni. A XXI. században kizárólag a tereiben és szolgáltatásaiban a közösség igényeire és szükségleteire reflektáló, közösségvezérelt közkönyvtárak képesek meghatározó szerepet betölteni az adott település vagy településrész hosszú távú fejlődésében és fenntarthatóságában.

A FSZEK a fentiek alapján a 2021-2027-es időszakra vonatkozó stratégiai céljait, s az azokat támogató horizontális céljait a következőkben határozta meg:



V. 1. Korszerű, nyitott, befogadó és zöld könyvtár

A 21. századi közkönyvtár továbbra is egy hagyományos értelemben vett könyvtár, ahol az emberek dokumentumokat kölcsönöznek, s amelynek legfontosabb feladata az információhoz, az oktatáshoz (tudáshoz) és más kulturális tevékenységekhez való hozzáférés biztosítása – legyen szó azok hagyományos vagy digitális formáiról. Feladatuk azonban nem áll meg itt: digitális tudásközpontként hozzáférést biztosítanak a digitális tudáshoz, forrásokhoz; másrészt pedig olyan kulturális intézmények, amelyek nyilvános programoknak, beszélgetéseknek, vitáknak adnak helyet. Napjaink sikeres közkönyvtárai az alkotás, az inspiráció, a tanulás és a találkozások helyeként is működnek. Mindenki számára nyitott, elérhető és befogadó, érzékeny és demokratikus köztérként alapvető igényeket elégítenek ki; használók igényeire válaszolnak; támogatják a kikapcsolódást, a pihenést, a szórakozást, a társas életet támogatja.

Az utóbbi években számos nemzetközi példa bizonyítja, hogy a közkönyvtárak komoly szerepet játszhatnak a városfejlesztésben is. Egy-egy új vagy felújított könyvtár jelentősen hozzájárulhat egy település vagy egy településrész fejlődéséhez, újjáéledéséhez, a helyi közösségek megerősödéséhez. Egy könyvtár meghatározó jelképe lehet egy településnek, s pozitívan alakíthatja annak brandjét.

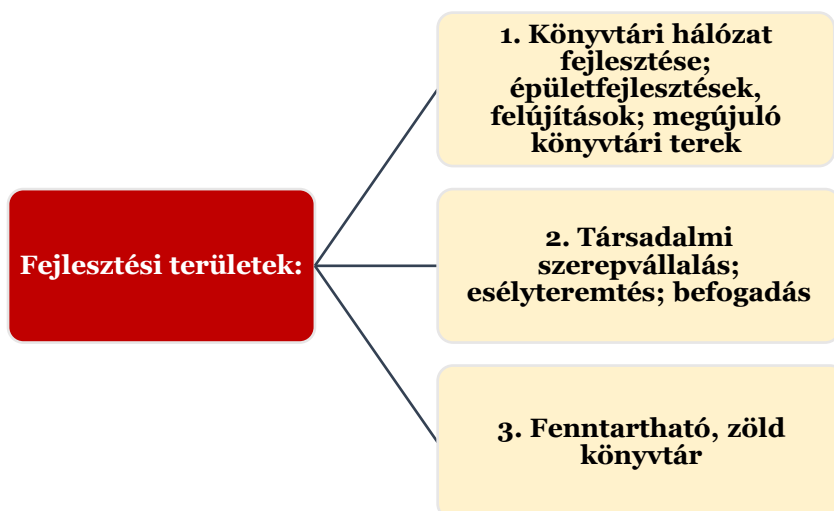
A könyvtárépületek és a belső terek a könyvtár küldetésének, funkció- és feladatrendszerének fizikai megnyilvánulásai, kifejezőeszközei. A könyvtárhasználók akkor tudják hatékonyan igénybe venni a könyvtár által kínált információs forrásokat és szolgáltatásokat, ha a könyvtárat mint fizikai teret is hatékonyan tudják használni.

Napjainkban azonban a könyvtáraknak szolgáltatásaikkal túl kell nyúlniuk a könyvtárépületek adta fizikai kereteken. Ez nem csak a virtuális szolgáltatások és a könyvtár online jelenlétének megerősítését, továbbfejlesztését jelenti, hanem olyan szolgáltató pontok kialakítását is, amelyeknél a lakosok a mindennapi tevékenységeik, ügyintézéseik részeként tudják igénybe venni a könyvtár szolgáltatásait. A forgalmas csomópontokban vagy plázákban kihelyezett, érintésmentes kölcsönzési pontok (biblioboxok) jelenthetik e fejlesztések egyik lehetséges irányát.

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár célja, hogy olyan korszerű, nyitott és befogadó könyvtárakat és szolgáltatási helyeket működtessen és fejlesszen, amelyek fizikai megjelenésükkel, tereikkel, infrastruktúrájukkal, fenntartható és zöld működésükkel, valamint (köz)szolgáltatásaikkal hozzájárulnak a társadalmi jóléthez és Budapest főváros lakosságának jóllétéhez.

Célunk egy olyan fővárosi közszolgáltatási hálózat működtetése, amelyben a könyvtárak mint vonzó helyek, kihagyhatatlan célpontok, desztinációk jelennek meg, szakképzett személyzettel, akik a legkülönbözőbb területeken tudnak iránymutatást adni és segíteni, többek között az

olvasás és műveltség, az élethosszig tartó tanulás, az üzleti élet és a munkavállalás, a fenntarthatóság és a zöld gondolat, valamint az egészséges életmód, a jólét és a jóllét területén.



Operatív célok

1. Könyvtári hálózat fejlesztése; épületfejlesztések, felújítások; megújuló könyvtári terek
 - a. Az információ, a könyvtári szolgáltatások és a mindennapi élethez szükséges szabadidős és szórakozási lehetőségek gyors és egyszerű hozzáféréseinek megteremtése minden budapesti számára a könyvtárhálózat fejlesztésén keresztül.
 - b. Infrastruktúra fejlesztések megvalósítása, a könyvtáráépületek modernizálása, a környezeti fenntarthatóság elősegítése.
 - c. A könyvtári terek fejlesztése: hívogató és marasztaló, befogadó, rugalmas és alkalmazkodó tagkönyvtárak működtetése alapvetően egységes dizájnnal és szolgáltatási rendszerrel, ugyanakkor egyedi – az adott tagkönyvtár közönségére szabott – jellemzőkkel.
 - d. „Kiterjesztett kulturális terek” létrehozása: személyes, családi, közösségi, társadalmi szinteken a hozzáférés lehetőség szerint flexibilis biztosítása új szolgáltatási pontok (fizikai és virtuális egyaránt) kialakításával.
2. Társadalmi szerepvállalás; esélyteremtés; befogadás
 - a. Könyvtári hozzájárulás a Fővárosi Önkormányzat *Esélyteremtő Budapest* programja céljainak eléréséhez.
 - b. Minden fővárosi számára legyen elérhető a könyvtár, illetve az őt érdeklő információ és irodalom.
 - c. Minden korosztályban népszerűsítjük az olvasás és az olvasás fejlesztésének előnyeit és lehetőséget biztosítunk az emberek számára arra, hogy művelt és tájékozott egyénekké válhassanak. A könyvtárakat az írás-olvasás és a műveltség fejlesztésének központjaivá tesszük a helyi közösségek számára.

-
- d. A FSZEK szolgáltatásaival, az információhoz való hozzáférés biztosításával, az egész életen át tartó tanuláshoz kapcsolódó tevékenységeivel, valamint az olvasási, szövegértési és digitális képességek fejlesztő programjaival segíti a részvételt, a befogadást, az esélyegyenlőséget, különös tekintettel a társadalmi vagy digitális izolációban élőkre.
 - e. A kutatói közösség támogatása a zenei, helytörténeti és társadalomtudományi információs források hagyományos és online forrásainak biztosításával.
 - f. Az aktív zenélés hozzájárul a jó életminőség kialakításához. A Zenei Gyűjtemény dokumentumkínálatával és programjaival támogatja az amatőr zenélést és a közösségi éneklést. A Gyűjtemény tehetségtámogató programja keretében a partnerintézményekkel együttműködve fellépési lehetőséggel segíti a zeneoktatásban tanulók szakmai fejlődését.
 - g. A leszakadó csoportok és egyének társadalmi integrációjának, a közösség életébe való bevonódásának segítése a fejlesztések és partnerkapcsolatok révén.
 - h. A Könyvtár nyitott működésével, a hozzáférés biztosításával és programjaival erősítse az emberek közti empátiát, elfogadást és tiszteletet, az együttműködést – a befogadó Budapest megteremtését.

3. Fenntartható, zöld könyvtár

- a. Könyvtári hozzájárulás, felelősség és szerepvállalás az ENSZ fenntarthatósági céljainak, valamint a Fővárosi Önkormányzat *Zöld Budapest* programhoz kapcsolódó céljainak elérésében.
- b. Fenntarthatósági és humánökológiai szempontok érvényesítése a működésben, a beruházásokban, a felújításokban és a szolgáltatásfejlesztésekben. A papír alapú adminisztráció lehetőség szerinti csökkentése.
- c. Épületenergetika beruházások, korszerűsítések pályázati források felhasználásával.
- d. Információközvetítő intézményként és közösségi térként aktív részvétel a környezettudatos gondolkodás és szemlélet kialakításában, valamint a környezettudatos nevelésben.

Kiemelt feladatok:

- 1. Könyvtári hálózat fejlesztése; épületfejlesztések, felújítások; megújuló könyvtári terek
 - a. Középtávú hálózatfejlesztési program kidolgozása, megvalósítása.
 - b. A tagkönyvtári hálózat újragondolása, fejlesztése fővárosi és kerületi városfejlesztési elképzelések, programok és a városlakók szükségleteinek figyelembe vételével.
 - c. Az egyes tagkönyvtárak funkcióinak, szolgáltatásainak, tereinek és a szolgált közösség igényeinek és szükségleteinek rendszeres vizsgálata, elemzése, s ezek alapján fejlesztési javaslatok megfogalmazása.

-
- d. Az akadálymentesítési program lehetőség szerinti folytatása.
 - e. A Központi Könyvtár épületének megújítása; működésének, szolgáltatásainak, tereinek újragondolása, újraszervezése a megváltozott könyvtárhasználati szokások és olvasói szükségletek mentén.
 - f. Többfunkciós, közösségi térként és kulturális központként is funkcionáló, egyéni munkára és közös tanulásra is alkalmas, inspiráló terek létrehozása.
 - g. A tagkönyvtári hálózaton kívüli szolgáltatási pontok létrehozása, illetve igényjellegű szolgáltató helyek kialakítása – a lehetőségek vizsgálata, tervezése, megvalósítása.
 - h. Könyves szekrények kihelyezése, üzemeltetése a kerületi önkormányzatokkal való együttműködésben a főváros minél több pontján.
2. Társadalmi szerepvállalás; esélyteremtés; befogadás
- a. A FSZEK esélyteremtési programjának kidolgozása, megvalósítása.
 - b. Speciális szolgáltatások és programok kidolgozása a befogadás és az esélyegyenlőség támogatása érdekében a különböző célcsoportok (nők, idősek, fogyatékkal élők, munkanélküliek stb.) számára.
 - c. Kapcsolatok erősítése és új partnerkapcsolatok kialakítása a speciális célcsoportokkal való együttműködés lehetőségeinek támogatása érdekében.
 - d. A fővárosban élők lakóhelyi integrációjának erősítése a helyi környezeti és kulturális értékeknek a tagkönyvtárak valós és a könyvtári online közösségi részvétel virtuális terében.
 - e. Országos szakkönyvtárként speciális – főként elektronikus – szolgáltatások fejlesztése fővárosi és vidéki szociológiai műhelyek, tanszékek, kutatócsoportok számára.
 - f. Érzékenyítő tréningek, továbbképzések szervezése a könyvtárosok számára.
3. Fenntartható, zöld könyvtár
- a. A FSZEK zöld könyvtári programjának kidolgozása, megvalósítása.
 - b. Az ökotudatosság, a zöld szemlélet iránti elkötelezettség erősítése a munkatársak és a könyvtárhasználók körében különböző akciókkal, programokkal, továbbképzésekkel.
 - c. Információ-közvetítés a kerületi önkormányzatok és civil szervezetek által szervezett környezetvédelmi akciókról.
 - d. Lehetőség szerint a könyvtári kertek, olvasóligetek további kialakítása; a könyvtárak mellett elérhető kerékpártárolók számának növelése.
 - e. Az ökológiával, környezetvédelemmel, környezeti neveléssel, biogazdálkodással, hulladékgazdálkodással és egészséges életmóddal kapcsolatos dokumentumok tudatos gyűjtése, kiemelése a könyvtári gyűjteményekben.

- f. Környezettudatos, zöld szolgáltatások bevezetése a szolgáltatás-kínálatban.
- g. Szelektív hulladékgyűjtés továbbfejlesztése; tárolók elhelyezése az olvasói terekben.
- h. Egy, a fenntarthatósági szempontoknak megfelelően, energia-hatékonyabban működő könyvtár megteremtése különböző adminisztratív és üzemeltetési változások, eljárások, eszközök és módszerek bevezetés révén.

A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



V.2. Innovatív, fenntartható szolgáltatásfejlesztés

A szolgáltató város megteremtése egyre több településfejlesztési dokumentum egyik fontos hívószava, amely magas színvonalú, hatékonyan működő, és mindenki számára azonos feltételek mellett igénybe vehető közszolgáltatásokat nyújtó, stabil és kiszámítható városműködtetést jelent. A közszolgáltatások magukba foglalják az információhoz való hozzáférés biztosítását is. E feladat egyik legfontosabb szereplői a könyvtárak, amelyek infrastruktúrájukkal, szolgáltatásaikkal és felkészült, szakképzett szakembereikkel segíteni tudják a szolgáltató város megteremtésével kapcsolatos célkitűzések elérését, teljesítését.

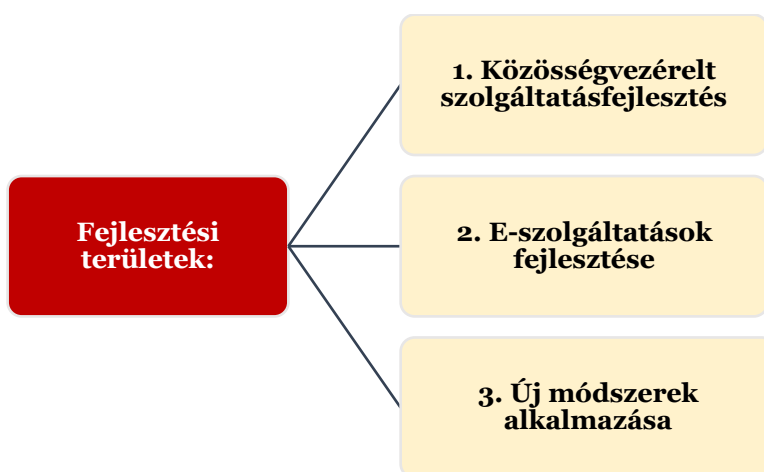
A 21. század közkönyvtára ugyanakkor csak akkor tud a városlakók számára releváns szolgáltatásokat nyújtani, ha azokat a közösség igényei és szükségletei alapján, a közösség tagjaival való együttműködésben, őket bevonva alakítja, fejleszti. Ahogy a könyvtárak mindennapjaiban egyre hangsúlyosabbá válik a szolgált közösség szükségleteinek való megfelelés, úgy érezhető egyre inkább, hogy a kihívásoknak való megfeleléshez és a továbbfejlődéshez új megközelítésekre, új gondolkodásmódra és problémamegoldó módszerek alkalmazására van szükség. Ezek egyike a közösségvezérelt könyvtári működés és szolgáltatásfejlesztés, amely a közösség tagjaival való kapcsolatot, konzultációt és folyamatos partnerséget jelent annak érdekében, hogy a könyvtár megismerje és megértse a közösség szükségleteit, s azokat a könyvtári tevékenységek alapjául tudja tenni.

A szolgáltatásfejlesztés további fontos kulcsszava az innováció, amely 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 közösségi téralkotás, a placemaking vagy éppen a tervezői gondolkodás, a design thinking. A FSZEK fontosnak tartja, hogy ezeket a munkatársaival megismertesse, s tervezési, fejlesztési folyamatokban tudatosan alkalmazza.

A szolgáltatásokkal kapcsolatos harmadik fontos hívószó a fenntarthatóság. Ez egyrészt a társadalmi, gazdasági-pénzügyi és környezeti pillérek mentén való folyamatos és tudatos

vizsgálatot jelenti, másrészt pedig az ENSZ fenntartható fejlesztési célok megvalósításának könyvtári eszközökkel történő támogatását.

A FSZEK-nek – a szolgáltató Budapest egyik meghatározó intézményeként – úgy kell terveznie szolgáltatásai és tereit, hogy azok minden egyes embert meg tudjanak szólítani; válaszoljanak az egyének különbözőségére, a különféle perspektívákra; hogy sokféle megközelítési és használati útvonalat, módot tegyenek lehetővé; s hogy sokféle alternatívát kínáljanak, változatosságot az eszközöket és a technológiát illetően is.



Operatív célok

1. Közösségvezérelt szolgáltatásfejlesztés

- a. A FSZEK magas minőségű, közösségvezérelt, hatékony szolgáltatásaival tovább erősítse pozícióját Budapest meghatározó közgyűjteményeként, kultúráközvetítő intézményeként, közszolgáltatójaként.
- b. Korszerű, felhasználó-központú, a társadalmi jólétet támogató (köz)szolgáltatások biztosítása, fejlesztése a szolgált közösséggel együttműködésben. Méréseken, vizsgálatokon, a könyvtárhasználók közösségeivel való konzultációkon alapuló megközelítés alkalmazása a szolgáltatásfejlesztésben annak biztosítására, hogy a szolgáltatások minél több ember számára relevánsak legyenek.
- c. A felhasználói élmény, a technológia, a források és a nyitvatartási idők átalakítása, fejlesztése annak érdekében, hogy az a könyvtárhasználók számára a lehető legjobb szolgáltatásokat lehessen nyújtani.
- d. Sokcsatornás belépési pontok kialakítása a szolgáltatások igénybevételéhez.
- e. A könyvtár többféle csatornán keresztül legyen képes minőségi, fenntartható, releváns és korszerű szolgáltatásokat biztosítani 0-24 órában: a könyvtárakban, a honlapon, adatbázisokban és különböző online felületeken, illetve olyan offline

helyeken és módokon, ahol és ahogyan a fővárosiak, valamint a kutatói közösségek tagjai azt igénylik.

- f. A könyvtár szolgáltatásaival segítse a hátrányos helyzetű társadalmi rétegek, csoportok kultúrához, információhoz való hozzáférését, s ezzel társadalmi, munkaerőpiaci (re)integrációját.
- g. A Szociológiai Gyűjtemény minőségi gyűjtemény- és szolgáltatásfejlesztése, melynek révén országos szakkönyvtári, módszertani, tudományos, szolgáltató és archiváló feladatait magas színvonalon tudja ellátni.

2. E-szolgáltatások fejlesztése

- a. A FSZEK mint digitális könyvtár továbbfejlesztése.
- b. Az online életmód támogatása e-könyvtári tartalmakkal és szolgáltatásokkal.
- c. Az e-világhoz (tartalomhoz és eszközhez) való hozzáférés segítése.

3. Új módszerek alkalmazása

- a. Új megközelítések, gondolkodásmód és problémamegoldó módszerek megismerése, elsajátítása és alkalmazása annak érdekében, hogy a könyvtár tovább tudjon fejlődni és sikeresen meg tudja válaszolni a 21. század kihívásait.

Kiemelt feladatok

1. Közösségvezérelt szolgáltatásfejlesztés

- a. A szolgáltatások és folyamatok rendszeres felülvizsgálata a PDCA elv szerint.
- b. Rendszeres felhasználói elégedettségi- és igényvizsgálatok végzése a valós és potenciális könyvtárhasználók igényeinek, szükségleteinek és elvárásainak megismerésére.
- c. Az egyes tagkönyvtárak és szakgyűjtemények felhasználói csoportjainak azonosítása, felhasználói profilok kidolgozása a releváns szolgáltatások nyújtása érdekében.
- d. Személyre és különböző felhasználói csoportokra szabott szolgáltatások rendszerének kialakítása.
- e. A közösségi tevékenységeket elősegítő, támogató szolgáltatások kialakítása.
- f. Szolgáltatásfejlesztés a 0-99 éves korig.
- g. Az idős korúak és az active ageing támogatása könyvtári szolgáltatásokkal.
- h. A szolgáltatások hagyományos és virtuális, valamint adminisztratív akadálymentesítése.
- i. Önkiszolgáló és érintésmentes eszközök és szolgáltatások bevezetése.

2. E-szolgáltatások fejlesztése

- a. A népszerű kényelmi és távszolgáltatások folyamatos fejlesztése; a bankkártyás fizetés lehetőségének kialakítása a tagkönyvtárakban.

-
- b. A digitális könyvtár továbbfejlesztésével kapcsolatos feladatok felmérése, ütemezése, végrehajtása.
 - c. E-dokumentumok (könyvek, folyóiratok) kiemelt gyűjtése, szolgáltatása.
 - d. Online, illetve digitalizált szociológiai, helytörténeti és zenei tudományos tartalmak szolgáltatása, a szerzői jogi szabályozások adta keretek között.
 - e. Új interaktív online felületek, közösségi adatbázisok, crowdsourcing megoldások alkalmazása.
 - f. Az e-szolgáltatásokkal kapcsolatos adatvédelmi feladatok átgondolása, ütemezése, megvalósítása a személyiségi jogok védelme érdekében.
 - g. Az e-dokumentumok (könyvek, folyóiratok, adatbázisok) és a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások promóciójának erősítése.
 - h. Mobilalkalmazások, az információkeresés elsajátítását segítő játékok, alkalmazások kifejlesztése, bevezetése.
 - i. Olvasásnépszerűsítő és a digitális műveltség fejlődését, terjedését segítő hagyományos és virtuális szolgáltatások kialakítása, szolgáltatási rendbe állítása.
3. Új módszerek alkalmazása
- a. A könyvtári terek és szolgáltatások olvasók általi használatát vizsgáló új módszerek megismerése; vizsgálatok lefolytatása; az eredmények figyelembe vétele a terek és szolgáltatások fejlesztésében.
 - b. A placemaking és a design thinking módszertanának megismertetése a munkatársakkal; használatuk a terek és szolgáltatások fejlesztésében.

A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



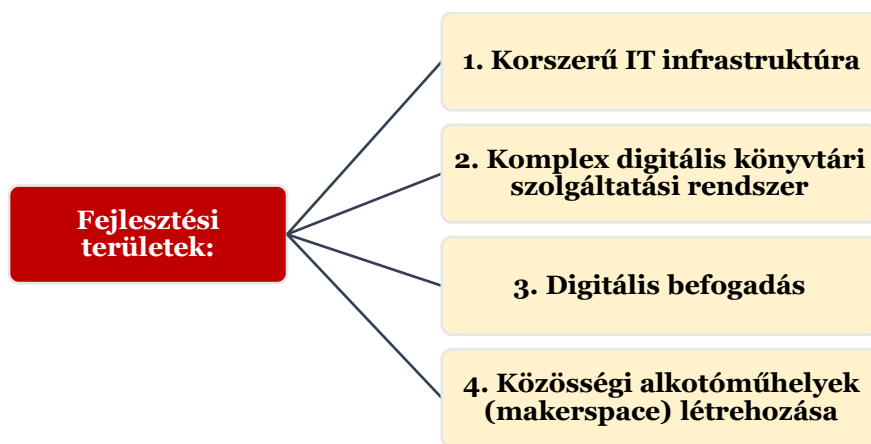
V.3. Digitális befogadás és digitális műveltség

Az információs és mobil technológia rohamos fejlődése folyamatos kihívások elé állítja a könyvtárakat is. Az informatikai fejlesztések pénzügyi forrása a fővárosi könyvtár esetében szinte kizárólagosan csak a fenntartó által biztosított költségvetés lehet; európai uniós vagy más pályázati forrásokból budapesti közintézmény elvétve 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 könyvtár pandémia miatti kényszerű zárvatartása különösen felerősítette az online tartalmak keresettségét és az online könyvtári szolgáltatások használatát, a könyvtár távhasználatát – kijelölve a FSZEK számára is a fejlesztések egyik legfontosabb útját egy komplex digitális könyvtár megteremtése felé.

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 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. A digitális készségek és kompetenciák fejlesztésében a könyvtár kulcsszerepet tud és kíván játszani. Szolgáltatásaival, az informális és nem formális oktatási lehetőségekkel, a programok gazdag kínálatával támogatja a digitális írástudás fejlesztését, a digitális befogadást, mindenki számára, az esélyegyenlőség elve alapján.

Ezt segítik a könyvtárakban létrehozandó makerspace-ek, azaz a közösségi tanulást, az együttműködést, az együttgondolkodást támogató közösségi alkotóműhelyek is. Ezek 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.



Operatív célok

1. Korszerű IT infrastruktúra

- a. 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.
- b. Az IKT infrastruktúra fejlesztésével új innovatív szolgáltatások bevezetésének támogatása.
 - c. Digitális eszközpark biztosítása (mobileszközök, e-dokumentum olvasók és távoli eléréshez szükséges szoftverek).
2. Komplex digitális könyvtári szolgáltatási rendszer
- a. Integrált keresőrendszer fejlesztése
 - b. A hagyományos könyvtári szolgáltatások és az információs technológia integrációja, a virtuális könyvtár folyamatos megújulásának biztosítása.
 - c. A digitális könyvtári funkciók integrálása a szolgáltatási rendbe. Egységes digitális szolgáltatási politika kialakítása.
3. Digitális befogadás
- a. A digitális írástudás fontosságának kommunikálása. Proaktív szerepvállalás a digitális társadalom építésében és az oktatástámogatásban.
 - b. A könyvtári szerepvállalás erősítése a digitális írástudás fejlesztése területén
 - c. Digitális esélyegyenlőség és az *Esélyteremtő Budapest* program céljainak támogatása. Az egyes társadalmi csoportok közötti digitális szakadék mérséklése könyvtári eszközökkel.
 - d. Az élethosszig tartó tanulás támogatása használó-képzéssel a főváros több pontján elérhető tagkönyvtári oktatóhelyeken.
 - e. Korszerű e-learning infrastruktúra fejlesztése (Moodle)
4. Könyvtári alkotóműhelyek (makerspace) létrehozása.
- a. A közösségi tanulás, az együttműködés, az együttgondolkodás támogatása könyvtári alkotóhelyek, makerspace-ek létrehozásával a tagkönyvtárakban, közösség igényei és szükségletei alapján.
 - b. MusicSpace létrehozása a Zenei Gyűjteményben közösség igényei és szükségletei alapján
 - c. Az erre alkalmas tagkönyvtárakban olyan digitális tanulási központok és innovatív terek kialakítása, ahol a legújabb technológiákkal ismerkedhetnek meg a felhasználók.

Kiemelt feladatok

1. Informatikai eszközpark tervszerűen ütemezett cseréje.
 - a. A hálózati kapcsolat gyorsaságának és biztonságának javítása, megújítása.
 - b. A szerverpark bővítése, folyamatos karbantartása, a bővülő távszolgáltatási igények kielégítése.
 - c. A könyvtárlátogatók saját eszköz-használatának további támogatása.

2. Komplex digitális könyvtári szolgáltatási rendszer

- a. E-dokumentumok beszerzése, licencelése; előállítása; tárolása; szolgáltatása.
- b. Digitalizálás:
 - egyedi gyűjteményegységek, unikális dokumentumok folyamatos, tervszerű digitalizálása;
 - állományvédelmi vagy egyéb kezelési okokból szükséges másolatok egyedi döntéseken alapuló digitalizálása;
 - használói megrendelések kielégítése; a másolatok beépítése a digitális könyvtárba.
- c. Digitális archívum kialakítása

3. Digitális befogadás

- a. A közgyűjteményi tartalomszolgáltatás fejlesztése; ismertségük növelése, használatuk promóciója
- b. A különböző célcsoportok digitális kompetenciáinak korszerű és élményalapú fejlesztése könyvtári eszközökkel, programokkal a tagkönyvtárakban.
- c. IT tanfolyamok hátrányos helyzetű olvasók és speciális csoportok (pl. nyugdíjasok) részére.
- d. Outreach szolgáltatások, programok megvalósítása, e-könyvtári szolgáltatások bemutatása külső helyszíneken és rendezvényeken.

4. Közösségi alkotóműhelyek (makerspace)

- d. Az alkotás helyeként működő könyvtár koncepciójának, a FSZEK makerspace programjának kidolgozása, a megvalósítás lehetőségeinek vizsgálata.
- a. Könyvtári alkotóműhelyek, makerspace-ek létrehozása a tagkönyvtárakban.
- b. Az élethosszig tartó tanulást és a digitális befogadást támogató makerspace programok, foglalkozások, képzések és tananyagok kidolgozása és alkalmazása.

A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



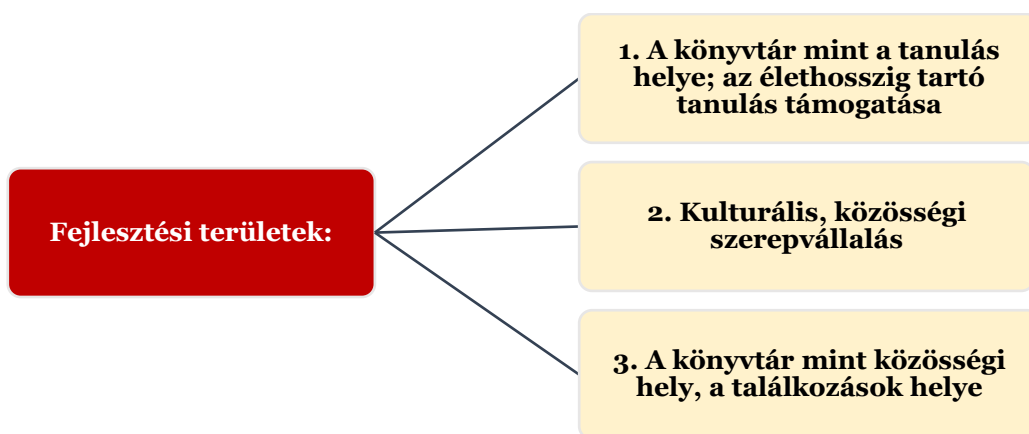
V.4. Erős, tanuló, reziliens közösségek támogatása

A könyvtár hagyományosan a tanulás helye, amely funkció azonban a 21. században új tartalmakkal, megoldásokkal, szolgáltatásokkal és eszközökkel valósul meg. A tanulás helyeként működő könyvtár – rugalmasan alakítható, átszervezhető, nyitott, hívogató – terei a különböző felhasználói csoportok igényei és az új tanulási módszerek (pl. közös tanulás, csoportmunka) szerint vannak alakítva; variábilis bútorok és eszközök sokasága jellemzi őket;

illetve a tanulási-képzési programok változatos sokasága, amelyek közt minden korosztály és a legkülönbözőbb érdeklődésű körű csoportok is megtalálják a kedvükre valót.

A FSZEK a korai fejlesztéstől a munkanélküliek vagy hátrányos helyzetűek számára nyújtott speciális továbbképzéseken keresztül az idősök 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.

A Budapest Gyűjtemény a főváros, a helyi, kerületi könyvtárak pedig a szűkebb lakókörnyezet és lakossága történetének, múltjának és fejlődésének számos emlékét, objektumát őrzi, rendezetten, feltárva, mindenki számára hozzáférhetően. A különböző társadalmi csoportok potenciális találkozóhelyeként funkcionálnak, erősítve ezzel a részvételt, a kapcsolatok építését és erősítését, a közösségépítést és -formálást, valamint a társadalmi kohéziót.



Operatív célok

1. A könyvtár mint a tanulás helye; az élethosszig tartó tanulás támogatása
 - a. A könyvtár tereivel, gyűjteményével, digitális tartalmaival és szolgáltatásaival inspirálja a tanulást, segíti a kreativitást, az alkotást.
 - b. A könyvtár aktívan jelen kíván lenni a különböző olvasói/használói életpályák minden szakaszában.
 - c. A nemzeti és helyi partnerekkel együtt kialakított és működtetett szolgáltatások révén mindenki számára biztosítjuk a lehetőséget az élethosszig tartó tanuláshoz.
 - d. Tudatos helyi kulturális, oktatástámogató, egyéni és közösségi esélytámogató fejlesztések (hozzáférés biztosítás, megkülönböztetés mentesség, akadálymentesség)

2. Kulturális, közösségi szerepvállalás

- a. Nemzeti, nemzetiségi, európai és globális kulturális értékek közvetítése, hozzáférés biztosítása
- b. Tudományos közösségek találkozási pontja: országos szakkönyvtári funkció organizáló szerepe a szakmai közélet szervezése terén.
- c. A Budapesthez, különösen pedig az egyes városrészekhez, a szűkebb lakóhelyhez kötődő identitás-érzés megerősítése: lokális értékek megismertetése, helytörténet, topotékák üzemeltetése.

3. A könyvtár mint közösségi hely, a találkozások helye

- a. A könyvtár mint közösségi és kulturális központ funkciójának megerősítése helyi partnerekkel való együttműködésben.
- b. Olyan könyvtárak működtetése, melyek
 - találkozási pontként szolgálnak a környéken élők számára;
 - közelebb hozzák egymáshoz a különböző korosztályokat és érdeklődési körű embereket;
 - elősegítik különböző csoportok kialakulását;
 - egyéni tanulásra és közösségi (projekt)tevékenységre egyaránt alkalmasak.
- c. A FSZEK-könyvtárak megbízható és biztonságos helyként való megerősítése a helyi közösségek számára, közösségi helyszínek, szolgáltatások és források elérhetővé tételével, úgy és akkor, ahogy és amikor az a közösség tagjai számára a legjobb.
- d. Új felhasználói csoportok bevonása a könyvtárba.
- e. A könyvtár a különböző társadalmi (etnikai, korosztályi, szociális, gazdasági stb.) csoportok potenciális találkozóhelyeként segítse a részvételt, a társadalmi kapcsolatok építését és erősítését, a közösségépítést és közösségformálást, valamint a társadalmi kohézió erősítését.
- f. Demokratikus értékek: társadalmi párbeszéd, bizalom, felelősségvállalás gyakorlásának biztosítása a közösséget érintő ügyekben, „harmadik helyként”.

Kiemelt feladatok

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

- a. Az élethosszig tartó tanulás könyvtári programjának kidolgozása, megvalósítása.
- b. Csoportos tanulásra, projektmunkára alkalmas helyiségek, terek kialakítása a Központi Könyvtárban és a nagyobb tagkönyvtárakban.
- c. Co-working tevékenységre, csoportos munkavégzésre alkalmas terek létrehozása a nagyobb könyvtárakban.
- d. Speciális programok, online és offline tananyagok kidolgozása különböző korosztályok és érdeklődési területű csoportok számára

2. Kulturális, közösségi szerepvállalás

a. A helyi közösségek kulturális örökségének összegyűjtése, feltárása, értékékként kezelése, lehetőség szerint digitalizálása a helytörténeti kutatás, a helyi gyűjtemények és archívumok támogatása és népszerűsítése érdekében.

b. A könyv ünnepe – offline szabadtéri könyvfesztivál szervezése.

3. A könyvtár mint közösségi hely, a találkozások helye

a. Az egyes tagkönyvtárak programkínálatának a helyi közösség, felhasználók igényeihez, szükségleteihez igazítása.

b. A rendezvény- és programkínálat folyamatos frissítése a felhasználói igények és visszajelzések alapján.

c. Alternatív finanszírozási formák bevonása közösségi tér-fejlesztésbe.

A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



VI. HORIZONTÁLIS ESZKÖZÖK

A stratégiai célok megvalósítását segítő, ún. horizontális eszközök a következők:

VI.1. Minőségbiztosítás

Minőségi gyűjtemény, minőségi szolgáltatások, minőségi könyvtár kizárólag akkor valósítható meg, ha a szervezet működésének teljességét – tervezéstől az irányításon és a megvalósításon át az értékelésig – a minőség alapkövetelménye határozza meg. 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. A cím használatára a könyvtár 5 évig jogosult, ennek eltelté után ismét pályázatot nyújthat be.

Operatív célok

1. A Minősített Könyvtár cím újrapályázása és elnyerése 2023-ban

2. A cím birtokosaként a Könyvtári Minőségi Díj megpályázása és elnyerése a stratégiai időszakban.

3. A kiemelt feladatok megvalósítása, a szakmai területek megújítása, a szolgáltató attitűd megerősítése, a szolgáltatási rendszer működtetése a minőségbiztosítás követelményeinek megfelelően.

Kiemelt feladatok

1. Helyzetfelmérés, a 2018 óta eltelt időszak értékelése, a feladatok és a minőségi célok számbavétele, a minőségi politika megfogalmazása.
2. Használói, munkatársi és partneri elégedettségi és igényfelmérések elvégzése, elemzése.
3. A rövid és középtávú tervezést megalapozó új elemzések készítése.
4. A PDCA-szemlélet erősítése a mindennapi működésben és a fejlesztésekben.
5. A könyvtári folyamatok szabályozásának felülvizsgálata és fejlesztési irányainak kijelölése.
6. A teljesítménymutatók és statisztikai adatok gyűjtésének és szolgáltatásának megújítása.

Kapcsolódó feladatok

1. Munkacsoportok felállítása, ütemterv elkészítése, felelősök kijelölése.
2. A szükséges és rendelkezésre álló erőforrások felmérése, újak lehetőség szerinti bevonása.
3. A könyvtári munkafolyamatok racionalizálása, hatékonyságnövelés.
4. Az eddig használt könyvtári teljesítménymutatók vizsgálata, átgondolása, szükséges korrekciók elvégzése.
5. A statisztikai adatgyűjtés módszereinek, a gyűjtött adatok körének és módjának a megújítása.

VI.2. Együttműködés, partnerség

A FSZEK a jelen stratégiai tervben megfogalmazott céljainak elérése, feladatainak magas színvonalú ellátása érdekében a lehető legszélesebb intézményi és szakmai együttműködésre törekszik hazai és nemzetközi szinten egyaránt. Kiemelten fontosnak tartjuk legfontosabb partnereinkkel, a könyvtárhasználókkal való partnerség folyamatos erősítést.

Operatív célok

1. Partnerségek megerősítése, újak felkutatása, kialakítása hazai és nemzetközi szakmai szervezetekkel, kulturális intézményekkel és szervezetekkel, civil szervezetekkel, vállalkozásokkal és szociális intézményekkel, a könyvtárhasználókkal és közösségeikkel.
2. Feladatmegosztáson alapuló együttműködés az oktatási-kulturális rendszer szereplőivel, törekedve az ellátórendszerek párhuzamosságainak csökkentésére. Különös figyelmet fordítunk a kapcsolattartásra az oktatási rendszerrel.
3. A FSZEK őrizze és erősítse meg szerepét a hazai közkönyvtári ellátásban, a felső-, a köz- és felnőttoktatásban, a társadalom- és a helytörténeti kutatásban.

Kiemelt feladatok

1. Stakeholder elemzés elkészítése a könyvtár működése és tevékenységei által érintettek, valamint az általuk leginkább befolyásolt kérdések közötti kapcsolatrendszer felvázolása érdekében.

-
2. Rendszeres elégedettség- és igényfelmérések a könyvtárhasználók és az intézményi partnerek körében.
 3. A rendelkezésre álló adatok, információk, mérési eredmények elemzése, következtetések levonása, szükséges beavatkozások végrehajtása.
 4. Együttműködés a főváros kulturális intézményeivel (feladatmegosztás keretében), különös tekintettel a budapesti közgyűjteményekkel történő kooperációra.
 5. A helyi, kerületi közművelődési, közgyűjteményi intézményekkel, civil szervezetekkel, valamint a nagykövetségekkel és kulturális intézetekkel való közös munka folytatása, erősítése.
 6. Részvétel és szerepvállalás a hazai szakmai szervezetek munkájában, a könyvtárügyet érintő kérdések megoldásának elősegítésében. Szakmai kapcsolatok ápolása, megújítása a határon túli magyar könyvtárakkal. A nemzetközi könyvtárügy területén, a kétoldalú kapcsolatok mellett, részvétel a nagyvárosi könyvtárak szervezetében, együttműködésében.
 7. Országos tudományos szakkönyvtárként a hazai és nemzetközi szakkönyvtárakkal, szervezetekkel, valamint a felsőoktatási intézményekkel való szorosabb szakmai kapcsolatok kiépítése.

VI.3. Szervezetfejlesztés

A 2020-2021 évi pandémia is világosan megmutatta, hogy a szervezetnek folyamatosan készen kell állnia változásokra, ez pedig folyamatos és tudatos szervezetfejlesztési tevékenységet igényel. A munka azonban csak akkor lehet sikeres, ha egy, a teljes szervezetet és a benne dolgozó embereket érintő, hosszabb távra szóló, az egész szervezetet átölelő fejlesztési és változtatási folyamat, amely az összes érintett közvetlen részvételén és gyakorlati tapasztalatokra épülő tanulásán alapul.

Operatív célok

1. A könyvtár mint szervezet teljesítőképességének, hatékonyságának és alkalmazkodó képességének, rugalmasságának növelése, problémamegoldó képességének fejlesztése, a munka minőségének egyidejű javítása.
2. A rendelkezésre álló erőforrások racionális, gazdaságos felhasználása; fenntartható, üzembiztos könyvtári működés megvalósítása.
3. A folyamatosan változó használói igényekre rugalmasan reagáló szervezet működtetése, az intézmény reagálási képességének erősítése.
4. Áttekinthetőbb, átjárhatóbb szervezet létrehozása. A szervezeti szintek (központi egységek, régiók és tagkönyvtárak) közötti összhang és együttműködés fejlesztése; a folyamatok, rendszerek javítása, egyszerűsítése, átláthatóbbá tétele.
5. A csapatszellem erősítése.
6. Belső kommunikációs csatornák működésének javítása.

Kiemelt feladatok

1. A szervezet irányítási modelljének átgondolása a tapasztalatok alapján, a hatékonyság, az eredményesség, a takarékoság figyelembe vételével.
2. A pandémia következtében kialakult hibrid szervezeti működés (offline és online munkavégzés, üzemelés) tapasztalatainak elemzése, következtetések levonása, új megoldások beépítése a szervezeti működésbe
3. A belső kontrollrendszer elemeinek folyamatos működtetése, fejlesztése.
4. Belső kontrollrendszer érdekében kialakított folyamatrendszer működtetése: az intézmény feladatait szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen lássa el, megvédje erőforrásait a veszteségektől, károktól.
5. Horizontális működés erősítése, eseti, tematikus munkabizottságok támogatása a szakmai feladatok áttekintésére, munkacsoportok létrehozása új problémák kezelésére.
6. Folyamatos kockázatelemzés; feladatok meghatározása, a kockázatok csökkentését vagy megszüntetését célzó tevékenységek végrehajtása.
7. Rendszeres elégedettség- és igényfelmérések a munkatársak körében. A rendelkezésre álló adatok, információk, mérési eredmények elemzése, következtetések levonása, szükséges beavatkozások végrehajtása.

VI.4. Emberierőforrás-fejlesztés

A szervezetet érintő változási folyamatok pedig akkor sikeresek, ha azokat jól szervezett emberierőforrás-menedzsment rendszerek, folyamatok is támogatják. Az emberierőforrás-menedzsment a szervezetben dolgozó munkatársak tevékenységeinek tervezését, szervezését és vezetését jelenti. Ide tartozik az emberi erőforrás tervezése; a toborzás; a kiválasztás; a teljesítményértékelés; a képzés és továbbképzés; a javadalmazás, ösztönzés; a munkajogi viszonyok; az alkalmazottak tájékoztatása; valamint a személyzet nyilvántartása.

Operatív célok

1. A szakmai színvonal megújítása; hatékonyságnövelés.
2. Megújulás, tanulás, kreatív megoldások kidolgozása; egyén és csoport párhuzamos fejlesztése.
3. A munkatársi kompetenciák folyamatos fejlesztése.
4. Magas színvonalú szakmai utánpótlás biztosítása.

Kiemelt feladatok

1. Belső tréningek szervezése a célok egyeztetése, kitűzése, szerepelemzés, felelősségi körök, a csoporton belüli folyamatok elemzése, valamint a csapatmunka és az együttműködés javítása érdekében.
2. A vezetőknek és könyvtárosoknak szóló képzési programok folytatása, továbbfejlesztése.

-
3. Teljesítményértékelési, teljesítménymenedzsment rendszer kidolgozása, bevezetése.
 4. A munkatársak képzése, továbbképzése; a továbbképzés feltételrendszerének megteremtése.
 5. A stratégiai ciklusra vonatkozó és éves képzési tervek kidolgozása.
 6. A munkatársak rendszeres továbbképzésének lehetőség szerinti támogatása a szakmai megújulás, a szemléletformálás, a fejlődés érdekében.
 7. Belső továbbképzések, nyelvi képzések, tréningek szervezése (informatika, kommunikáció, érzékenyítő tréning, ügyfélszolgálati tréning, konfliktuskezelés, csapatépítés, előadói képességek fejlesztése).
 8. Szakmai rendezvényeken, konferenciákon, külföldi csereprogramokban való részvétel támogatása, szakmai publikálás ösztönzése.
 9. Gyakornoki rendszer kidolgozása és bevezetése a képzőhelyekkel való együttműködésben,
 10. Életpálya modell kidolgozása a fiatal munkatársak motiválása és megtartása érdekében.
 11. Önkéntesség kiterjesztése.

VI.5. Kommunikáció, PR, marketing

A FSZEK tevékenységeinek kommunikációja és a releváns információk potenciális célcsoportokhoz való eljuttatása mindig összetett feladatot jelentett, s ez a 21. század harmadik évtizedére még inkább felértékelődő feladatot jelent. A könyvtár első önálló, egységes Kommunikációs Stratégiai Terve (továbbiakban KST) 2018-ban a minőségbiztosítási program keretében készült el. Az azóta eltelt időszak változásai miatt szükséges a kommunikációs terv megújítása.

Operatív célok

1. A jelen stratégiai tervben foglaltak megvalósulásának kommunikációs támogatása.
2. A könyvtárat ténylegesen és virtuálisan használók körének szélesítése, a könyvtár gyűjteményeit és szolgáltatásait rendszeresen igénybevevők számának növelése.
3. A FSZEK újrapozicionálása, szerepének megerősítése Budapest kulturális intézményrendszerében, kulturális életében, a főváros közgyűjteményi rendszerében.
4. A FSZEK mint intézmény, közkönyvtári hálózat, illetve gyűjteményének, szolgáltatásainak és működésének hatékony bemutatása, megismertetése, használatának ösztönzése a budapesti lakosok között.
5. A könyvtár és a könyvtárosok pozitív társadalmi megítélésének erősítése a kerületi és országos médiában, illetve a társadalomban.
6. A FSZEK helyének és szerepének erősítése a magyar könyvtári és információs világban; a könyvtár tevékenységeivel a hazai és nemzetközi szakmai közösség részeként, mértékadó elemeként jelenjen meg.

-
7. A könyvtáron belüli belső kommunikációs tevékenység révén a munkatársaknak az intézmény stratégiai céljaival és a célok eléréséhez szükséges lépések megtételével való azonosulásának elősegítése; a szervezeten belüli vertikális és horizontális irányú információáramlás javítása – különös tekintettel a tagkönyvtári hálózatra; a munkatársak motivációja erősítése; a vezetők, tagkönyvtárak, szervezeti egységek és a munkatársak közötti együttműködés hatékonyságának fokozása.

Kiemelt feladatok

1. A minőségbiztosítási folyamat részeként létrehozott Kommunikációs és Partnerkapcsolati Munkacsoport újbóli felállítása.
2. A 2018-as Kommunikációs Stratégiai Terv megújítása.
 - a. A kommunikáció célcsoportjainak azonosítása, az üzenetek és a használt eszközök célcsoportonkénti meghatározása.
 - b. Megalapozó elemzések és felmérések lebonyolítása. Szegmentált forgalom- és adatelemzések elkészítése.
 - c. A kommunikáció során kiemelten használható célkitűzések, programok, működésbeli elemek és szolgáltatások összegyűjtése. A kommunikáció célokhoz rendelése és az eredményesség definiálása.
 - d. A kommunikációs eszközök, lehetőségek számbavétele, az intézményi aktivitás elemzése
 - e. A munkatársak bevonási lehetőségének elemzése
 - f. Partnerségi elvek, lehetőségek meghatározása
3. A könyvtár arculatának megújítása.
4. A külső kommunikációs tevékenység tudatos, rendszeres és korszerű eszközökkel történő megvalósítása. Célzott reklámtevékenység.
5. A könyvtári marketinget és üzleti lehetőségeket egyaránt szolgáló termékek előállítása és árusítása; Budapest Könyvesbolt és könyvtári shop kialakítása a Központi Könyvtárban.
6. Nyílt napok, beiratkozási akciók szervezése a különböző korosztályok és társadalmi csoportok számára.
7. Partnerség; a könyvtár céljaival azonosulni tudó személyiségek (márkakövetek) megnyerése.
8. Az e-kommunikáció fejlesztése.
9. A hírlevél-szolgáltatás fejlesztése, automatizálása, tematikus csatornák kialakítása.
10. A belső kommunikáció hatékonyságának erősítése.
11. A ráfordítás arányosságának mérlegelése. A személyi és tárgyi feltételek biztosítása, hozzárendelt források meghatározása

Zárszó

A fenti célkitűzések megvalósítása hozzájárul ahhoz, hogy a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Budapest gazdagodó kulturális kínálatában továbbra is vonzó és versenyképes szolgáltató maradjon.

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár a Főváros könyvtára. Rendszerszerűen felépített és működtetett, meghatározó kulturális közszolgáltató intézménye Budapestnek, amely rendelkezik szakmai stratégiai tervvel, megvalósítható programmal, folyamatosan bővülő szolgáltatásokkal, megújuló szakemberekkel.

Budapest, 2021. november 15.



dr. Fodor Péter
főigazgató

Záradék

A Stratégiai Tervet a Fővárosi Közgyűlés Emberi Erőforrások Bizottsága a 11/2022. (II.22.) EEB. sz. határozatával jóváhagyta.