

**A FŐVÁROSI SZABÓ ERVIN KÖNYVTÁR
SZAKMAI PÁLYÁZATA**

A

MINŐSÍTETT KÖNYVTÁR

CÍMRE



2018. JÚNIUS 13.



TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	3
I. A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár rövid bemutatása	7
I.1. Általános adatok, információk	7
I.2. Szervezeti felépítés.....	11
I.3. Szolgáltatási rendszer	12
II. A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár minőségpolitikája	13
II.1. Minőségpolitikai nyilatkozat	13
II.2. Minőségcélok	13
II.3. Küldetésnyilatkozat	14
III. A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár jövőképe.....	15
IV. Értékek.....	16
V. A FSZEK Minőségirányítási rendszere.....	17
V.1. Minőségirányítási alapelvek	17
V. 2. Minőségügyi fogalomtár.....	18
V.3. A minőségirányítás szervezete	18
V.4. Minőségtervezés	23
V.5. Minőségfejlesztés	23
V.6. Minőségbiztosítás	24
V.7. A minőség mérése	24
V.8. Minőségügyi dokumentációs rendszer	24
VI. Az elvégzett munka bemutatása a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) szerkezete szerint	27
1. kritérium: Vezetés	27
2. kritérium: Stratégia	35
3. kritérium: Munkatársak	43
4. kritérium: Partnerkapcsolatok és erőforrások.....	47
5. kritérium: Folyamatok	57
6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények.....	60
7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	63
8. kritérium: Társadalmi felelősséggel kapcsolatos eredmények	67
9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények	70
VII. A 2018-as önértékelés eredményei	73

Bevezetés

A minőségirányítás, minőségbiztosítás feladatköre nem új a FSZEK életében: a vezetői elköteleződés a minőségi szemlélet könyvtári alkalmazására már a 2008-2013. időszakra vonatkozó stratégiai tervben megjelent. A könyvtár 2008-ban pályázott a *Könyvtári minőségfejlesztés 21 projekt* első szakaszára. Ekkor a fő feladat a minőségirányítás elindítása és a partnerközpontú szervezeti kultúra kialakítása volt. 2009-ben sor került a szervezeti kultúra vizsgálatára, dolgozói és használói elégedettségi vizsgálatok lefolytatására. A korszakváltást jelentő 2001-es, a Központi Könyvtárat (KK) érintő épület-felújítást a teljes hálózat szervezetének folyamatos átalakítása, racionalizálása követte. A hálózati régiók számának csökkentése, a központosított szerzeményezés és feldolgozás, valamint informatikai szolgáltatás teljes körű kiépítése a szervezet egyszerűsödését áttekinthetőségét eredményezte.

A 2014-ben elfogadott Stratégiai Terv új távlatokat nyitott a könyvtár életében. A *3i – Informálni, Integrálni, Inspirálni* szlogenje mára ismertté vált a hazai és a külföldi könyvtári közvélemény előtt egyaránt. A könyvtár küldetésnyilatkozata a 3i mottóra építve határozza meg a könyvtár fejlesztési irányait. Ezek főbb jellemzői a következők:

- *Informálni* – A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fő célja, hogy az információs és tudásalapú társadalom alapintézményeként, a tanulás, az oktatás és képzés, a kutatás és az innováció, az élethosszig tartó tanulás nélkülözhetetlen háttérintézménye, információs bázisa legyen.
- *Integrálni* – A FSZEK épülettől, nyitvatartási időtől függetlenül, a használói érdekre tekintettel, az esélyegyenlőség elve alapján az olvasó, a használó, a látogató rendelkezésére áll.
- *Inspirálni* – A FSZEK közkönyvtárként az információhoz való integrált hozzáférés biztosításával, személyes és közösségi élményeken keresztül, széles körű, differenciált eszközök kínálata révén sajátos inspirációt nyújt felhasználóinak, hidat teremt az egyes emberek és a lehetőségek között.

A 3i Stratégiai Terv hangsúlyosan foglalkozik a könyvtár minőségbiztosítási fejlesztésével is: a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai célja, hogy a stratégiai ciklusban megpályázza, s lehetőség szerint 2019-ig elnyerje a Minősített Könyvtár Címet.

Magyarország legnagyobb közkönyvtára 49 tagkönyvtárában összesen 423 munkatársat foglalkoztat. Egy ilyen nagyságrendű szervezet „áthangolása” a minőségbiztosítás irányába óriási feladatot jelent. A munka végrehajtásához a vezetőség elkötelezettségére és támogatására, valamint a munkatársak teljes odaadására, magas szintű munkájára, együttműködésére van szükség. A cél elérése érdekében szükséges a kiemelt feladatok megvalósítása, a szakmai területek megújítása, a szolgáltató attitűd megerősítése, valamint a szolgáltatási rendszernek a minőségbiztosítás követelményeinek megfelelő működtetése.

A stratégia kiemelt feladatként definiálja

- használói elégedettség-mérések végzését, elemzését,
- a könyvtári folyamatok szabályozásának felülvizsgálatát és fejlesztési irányainak kijelölését,
- a teljesítménymutatók, statisztikai adatok elemzését és továbbgondolását,
- az önértékelést, a kurrens helyzet felmérését, valamint
- a konkrét feladatok és a minőségi célok, a minőségi politika megfogalmazását.

A stratégiai tervben megfogalmazott célok elérése érdekében 2015. október 26-án megalakult a FSZEK *Minőségirányítási Tanácsa (MIT)*, majd szervezett keretek között, rendszerszerűen megindult a felkészülési folyamat. A munka támogatására közös dokumentumkezelő felület is készült a FSZEK Felhőben.

A 2015 ősze óta a pályázati anyag benyújtásáig megtett munka mérföldkövei a következők voltak:

2015. október 13.	– Vezetői tájékoztató a szakfelügyeleti vizsgálatról és a Közös Könyvtári Értékelési Keretrendszer alkalmazásának, az önértékelési folyamatnak a megindításáról. – Közös csoportmunka-hely létrehozása a FSZEK MS 365 OneDrive felületen
2015. október 26.	– Vezetői tájékoztató a FSZEK magasabb vezetőinek a minőségirányítási rendszer bevezetéséről, szükségességéről és folyamatáról, a Minőségirányítási Tanács (MIT) létrehozásáról, a minőségügyi vezető kijelöléséről, illetve az önértékelés elindításáról. – A MIT megalakulása. – Minőségügyi vezető kijelölése Kovácsné Koreny Ágnes általános főigazgató-helyettes személyében. – Közös csoportmunka-hely létrehozása Minőségirányítás néven a FSZEK MS 365 OneDrive felületen.
2015. október 30.	– Az Önértékelési munkacsoport megalakulása Dr. Dippold Péter Központi Könyvtár-igazgató vezetésével.
2015. november 11.	– Az önértékelési folyamat ütemezése; az önértékelési csoport képzésének megtervezése.
2015. december 17.	– Az önértékelési munkacsoport csapatépítő tréningje Kovácsné Koreny Ágnes minőségügyi vezető vezetésével.
2016. február 23.	– Az önértékelési munkacsoport látogatása a Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központba.
2016. március 31.	– Sohajdné Bajnok Katalin, az egri Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár igazgatóhelyettese tréningje az önértékelő csoport számára.
2016. május 11 – június 22.	– Önértékelés a KKÉK kritériumai alapján. Egyéni és konszenzusos értékelés.

2016 ősze	– Mészáros-Nagy Éva, a MIT asszisztense részt vesz a „Minőségirányítás a könyvtárban” című tanfolyamon.
2016. december 1.	– Az Önértékelési dokumentum és intézkedési terv véglegesítése, elfogadása.
2017. tavasza	– A 2017. július 1 – 2018. július 31. közötti időszakra vonatkozó Minőségirányítási munkaterv kidolgozása.
2017. május 26 – június 14.	– Minőségirányítási tájékoztatók a Központi Könyvtárban, a régiókban, valamint a Gazdasági Igazgatóság, a Műszaki Igazgatóság és a Központi Egységek munkatársai számára.
2017. május 16 – június 13.	– A területi munkacsoportok megalakulása: ○ Emberi erőforrás-menedzsment munkacsoport – vezetője: Kovácsné Koreny Ágnes főigazgató-helyettes, ○ Eredmény-kritérium munkacsoport – vezetője Szabóné Bur Gabriella osztályvezető, ○ Folyamatmenedzsment munkacsoport – vezetője Sóron Ildikó régióigazgató, ○ Működésfejlesztési munkacsoport – vezetője Dr. Dippold Péter igazgató, ○ Partnerkapcsolati és kommunikációs munkacsoport – vezetője: Haszonné Kiss Katalin régióigazgató, ○ Primer kutatások munkacsoport - vezetője: Kiss Eszter, régióigazgató, ○ Stratégia-elemző munkacsoport - vezetője: Kovácsné Koreny Ágnes főigazgató-helyettes.
2017. június 19 – július 7.	– A 2017. évi dolgozói elégedettség-mérés lebonyolítása.
2017. szeptember 12-14.	– Kovácsné Koreny Ágnes minőségügyi vezető részvétele az Informatikai és Könyvtári Szövetség által Lajosmizsén szervezett minősbiztosítási tréningen.
2017 ősze	– Pataki Éva, a kelenföldi tagkönyvtár vezetője részt vesz a „Minőségirányítás a könyvtárban” című tanfolyamon.
2017. október	– Az új Rendezvény-elégedettségi kérdőív tesztelése, használata az Országos Könyvtári Napok alkalmából szervezett könyvtári programokon. – FSZEK folyamatleltár elkészül, elkezdődik a folyamatok leírása és a folyamatábrák elkészítése.
2018. március 13-14. és 2018. március 27-28.	– Partnerkapcsolati tréning – a Könyvtári Intézet kihelyezett továbbképzése.
2018. április 25-26.	– A 2018. évi Önértékelési munkacsoport megalakulása, az önértékelési feladat elvégzése a KMÉR kritérium-rendszere alapján.
2018. május 10.	– A 2018. évi önértékelési dokumentum és intézkedési terv véglegesítése



Az FSZEK szakmai pályázata a Minősített Könyvtár címre 2018

A 2016-ban, a KKÉK rendszer alapján elvégzett önértékelés összpontszáma: 620,509 pont volt. Az önértékelés során megfogalmazott erősségeket és fejlesztendő területeket akciótervvé dolgoztuk át, s 2017. július 1-jétől kezdődően e munkaterv alapján végeztük minőségügyi feladatainkat.

2018 áprilisában, immár a KMÉR szempontrendszer alapján újabb önértékelést végeztünk, melynek összpontszáma: 873,57 pont lett.

A sok éves munka, az önértékelési pontszám, illetve az elmúlt években tudatosan végzett minőségügyi felkészülés alapján összeállított szakmai pályázatunkban azt kívánjuk bemutatni, hogy a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár méltán pályázhat a Minősített Könyvtár címre.

Budapest, 2018. június 13.

Kovácsné Koreny Ágnes
általános főigazgató-helyettes,
minőségügyi vezető

Dr. Fodor Péter
főigazgató
a MIT elnöke

I. A FŐVÁROSI SZABÓ ERVIN KÖNYVTÁR RÖVID BEMUTATÁSA

I.1. Általános adatok, információk

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

Irányító szerve: Budapest Főváros Közgyűlése. Működését a főváros közigazgatási területén fejt ki, ezen belül feladatait a kerületekben működő tagkönyvtáraival teljesíti.

A könyvtár tevékenysége

A FSZEK állami és helyi önkormányzati feladatként a kulturális javak védelméről és a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvényben, az Alapító Okirat 4. pontjában, valamint a könyvtári ellátásra vonatkozó további jogszabályokban meghatározott települési és országos szakkönyvtári tevékenységeket folytatja.

A közkönyvtári ellátást a FSZEK tagkönyvtárai együtt biztosítják Budapest területén. Nyilvános könyvtár alapfeladatait az 1997. évi CXL. törvény 55.§., 65. §. és 66.§. alapján látja el.

A szociológia országos szakkönyvtáraként a 1997. évi CXL. törvény értelmében az 55. § (1) bekezdésében meghatározottakon túl szakterületén szakirodalmi és információs szolgáltatásokat végez, és közvetít, illetve szakterületére vonatkozóan részt vesz a Tv. 60. §-ban felsorolt, a könyvtári dokumentumok nyilvántartására, feltárására, rendelkezésre bocsátására és archiválására vonatkozó feladatok, illetve szolgáltatások megvalósításában. Országos szakkönyvtárként a 30/2014. (IV.10.) EMMI rendelet 9.§. alapján végzi feladatait. Az országos szakkönyvtári feladatok ellátásáért a Központi Könyvtár felel.

A könyvtár használata

A FSZEK szolgáltatásait – a Használati Szabályzatban megszabott feltételek szerint – minden természetes és jogi személy igénybe veheti. A FSZEK szolgáltatásairól, igénybevételek módjáról és feltételeiről a főváros lakosságát rendszeresen tájékoztatja.

A könyvtár gyűjtőköre

Az 1997. évi CXL. tv 60/B. § (1) alapján a könyvtár gyűjtőkörét, a gyűjtemény fejlesztésének, megőrzésének, a könyvtári dokumentumok archiválásának szempontjait a könyvtár fenntartója által jóváhagyott Gyűjtőköri Szabályzatban határozza meg. A Gyűjtőköri Szabályzatot a könyvtár honlapján nyilvánosságra hozza.

Nyilvános könyvtárként

- gyűjteményét folyamatosan fejleszti, feltárja, megőrzi, gondozza és rendelkezésre bocsátja;
- minden korosztály és képzettségi szint igényeinek megfelelően szerzi be az általános tájékozódáshoz, az ismeretek megszerzéséhez, a tanulmányokhoz, valamint a szellemi rekreációhoz szükséges hazai és külföldi dokumentumokat;
- segíti az oktatásban, képzésben részt vevők információellátását, a tudományos kutatás és az adatbázisokból történő információkérés lehetőségét;
- közhasznú információs szolgáltatást nyújt, az ehhez szükséges dokumentumokat megvásárolja;
- helyismereti információkat és dokumentumokat gyűjt;
- zenei szakgyűjteményt épít;
- részt vesz a könyvtárak közötti dokumentum- és információcserében;
- biztosítja az elektronikus könyvtári dokumentumok elérhetőségét,
- ellátja az Országos Dokumentum-ellátási Rendszeren (ODR) belüli szolgáltató könyvtári feladatokat.

A könyvtár nemzeti vagyonként nyilvántartja és archiválja az állományába tartozó muzeális könyvtári dokumentumokat.

A könyvtár állományában tartja a gyűjtőkörébe nem tartozó - e törvény szerint hungarikumnak minősülő - könyvtári dokumentumot, ha nem állapítható meg, hogy van olyan könyvtár, amely archiválná annak egy példányát. A könyvtár a gyűjtőkörébe nem tartozó könyvtári dokumentumot megállapodás alapján más könyvtárnak archiválásra átadhatja.

A 30/2014. EMMI rendelet szerint szakkönyvtári funkciójából eredően szakterületén

- minőségi gyűjteményfejlesztést folytat,
- részt vesz a szakterületi információellátás szervezésében, az elektronikus információszolgáltatás biztosításában,
- gyűjti és hozzáférhetővé teszi szakterülete magyar és nemzetközi szakirodalmát,
- hazai és nemzetközi szak- és tudományos adatbázisok előfizetésével biztosítja a szaktájékoztatást és a dokumentumszolgáltatást,
- nyilvántartásba veszi, feltárja, megőrzi és szolgáltatja a számára átadott kötelezpéldányokat,
- szakterületi elektronikus könyvtárat gyarapít,
- ellátja az ODR-en belüli szolgáltató könyvtári feladatokat.

A FSZEK a főgyűjtőkörébe és a kiemelt gyűjtőköri területekhez tartozó témakörökben a dokumentumokat ismeretterjesztő és tudományos szakkönyv szintjén – a nyilvános közkönyvtári funkciójából következően minden korosztály és képzettségi szint igényeinek megfelelően, – az oktatás, az élethosszig tartó tanulás és kutatás igényeihez igazodóan teljességre törekvően, illetve válogatva gyűjti.

A könyvtár gyűjtését a nyomtatott és az elektronikus könyvtári dokumentumokra, az adatbázisokra, az internetes forrásokra, valamint a nem levéltári jellegű kéziratokra is kiterjeszti, amelynek részletes szabályait a gyűjtőköri szabályzat tartalmazza.

A FSZEK Központi Könyvtára, illetőleg a kijelölt tagkönyvtárak átveszik a Budapest Főváros Közgyűlése és a kerületi önkormányzatok működése során keletkezett, a lakosságot érintő dokumentumokat, és azokat nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszik.

A könyvtár rövid története

A Fővárosi Könyvtár létrehozását – két szakkönyvtár egyesítésével – 1903. január 20-án fogadta el Budapest Székesfőváros Törvényhatósági Közgyűlése.

A könyvtár 1904-ben kezdte meg működését. Alapításakor a Kőrösy József által felajánlott törzsanyag, a Városi Statisztikai Hivatal könyvtárától átvett 33000 kötet alapvetően társadalomtudományi összetételű könyvanyag volt, de az állomány része volt a Toldy László által kialakított helytörténeti gyűjtemény is.

Szabó Ervin társadalomtudós, a könyvtár egyik első munkatársa, ezt az örökséget következetes munkával fejlesztette tovább korszerű társadalomtudományi, szociológiai gyűjteménnyé. Irányításával 1910-től megkezdődött a Fővárosi Könyvtár átszervezése "public library" jellegű nyilvános könyvtárrá. Tervei között szerepelt egy méltó épület – könyvtárpalota - felépítése, a városi könyvtár központosított hálózati fiókkendszerének kialakítása, gyermekkönyvtárak létrehozása, közművelődési feladatok ellátása. A tervek – elsősorban az I. világháború kitörése miatt – csak részben valósultak meg: létesült öt fiókkönyvtár, de a könyvtárpalota nem épülhetett fel. 1912-től az elődintézményektől örökölt helytörténeti anyag, a Budapest Gyűjtemény kezelése és gyarapítása külön részleg feladata lett.

19014-ben a főváros először biztosított önálló épületet a könyvtár számára, amely egészen 1931-ig adott otthont az intézménynek.

1925-ben megváltoztatták a könyvtár szervezeti és működési szabályzatát, s az intézmény általános gyűjtőkörű könyvtárrá vált. A fiókkönyvtárakat a kerületek tartották fent, majd 1957-től újra szervezetileg is egységes lett a FSZEK.

1927-ben a főváros megvásárolta a Wenckheim-palotát Budapest központjában, az ún. Palota-negyedben. Négy évig tartó átalakítás után 1931-ben itt nyitotta meg kapuit a könyvtár. A kor igényeinek megfelelően nőtt a humaniorák, a történeti művek szerepe, s háttérbe szorultak a természet- és alkalmazott tudományok. A fiókkönyvtárak száma tizenháromra nőtt.

Budapest ostromát a könyvtár viszonylag kis veszteséggel élte át: egy belövést kapott a központi épület és két fiókkönyvtár teljesen elpusztult. 1945 után az újraépítés nagy lendülettel indult meg. 16 letét, vándorkönyvtár, két villamos-könyvtár, a Városházán közigazgatási fiókkönyvtár létesült, bibliográfiai kiadványok készültek.

1946 májusától a könyvtár felvette kiemelkedő munkatársának a nevét: Székesfővárosi Szabó Ervin Könyvtár néven működött tovább.

1950-ben létrejött Nagy-Budapest, így a könyvtárnak vállalnia kellett az ide csatolt városok és községek ellátását is. Hat év alatt 23 fiókkönyvtár létesült.

1955-től a hálózaton belül a legmagasabb szintű közművelődési könyvtárnak minősítették a központot, ugyanakkor a társadalomtudomány és az újkori történelem országos jellegű szakkönyvtára is lett.

1964-ben létrehozták a zenei gyűjteményt, 1968-tól pedig a szociológia országos szakkönyvtárává minősült a könyvtár. Ez a legnagyobb szociológiai gyűjtemény ekkor az országban. Ezután évtizedeken keresztül lényegében nem változott a központi könyvtár gyűjtőköre.

1995-től egy külföldi és hazai együttműködésben megvalósult átvilágítást követően, szervezetfejlesztésként a 23 kerületi főkönyvtár helyett 6 régió jött létre. 2000-től négy, 2010-től pedig három régióközpont látja el a tagkönyvtárak irányítását.

Az 1931 óta a Wenckheim-palotában működő központi könyvtár igénybevétele 1952-től ugrásszerűen megnőtt. A használók zöme értelmiségi, többségük egyetemista, főiskolás volt. Hiába növelték belső átalakításokkal az olvasótermi férőhelyek számát, az igényeket egyre nehezebben lehetett kielégíteni. Az igazi megoldást a régi épületek bővítéssel egybekötött rekonstrukciója jelentette, amelyre a főváros anyagi forrásaiból és nagyarányú kormánytámogatással 1998 és 2001 között került sor. A végeredmény egy impozáns, világszínvonalú könyvtárépület lett, ehhez illő szolgáltatásokkal és igénybevétellel. Az épületegyüttesben egy gyerekkönyvtár is helyet kapott.

A könyvtár szervezetében jelentős változások történtek a kétezres évek elejétől. 2002-ben indult el a tagkönyvtárak rendszerének átalakítása: 2018-ig 13 új hálózati könyvtár épült, 26 könyvtárat felújítottak és 14 egyéb, kisebb átalakítás történt. A könyvtár jelenleg Budapest mind a 23 kerületében, régiókba rendeződve összesen 49 tagkönyvtárat működtet.

2004-re fejeződött be az egységes informatikai rendszer kiépítése, 2006-ban jött létre az egységes szerzeményezés és feldolgozás. Nagy változást hozott a használói szokásokban a KK-ban 2011-ben bevezetett automata kölcsönzési rendszer.

2015-től a könyvtár szisztematikusan készült a minőségbiztosítási rendszer bevezetésére.

A FSZEK felkérésre részt vesz az 2016-ban indult *EFOP-3.3.3-VEKOP/16 Országos múzeumi és könyvtári központi fejlesztés* című projektben, ahol konzorciumi partnere a Szabadtéri Néprajzi Múzeum. „Az én könyvtáram” program célja egyrészt az országos könyvtári rendszer alkalmassá tétele a köznevelés hatékonyságát és eredményességét szolgáló új típusú kompetencia- és készségfejlesztő tanulást támogató szolgáltatások nyújtására, másrészt pedig egy országos koordinátori hálózat kialakítása, a jó gyakorlatok megismertetése és működtetése.

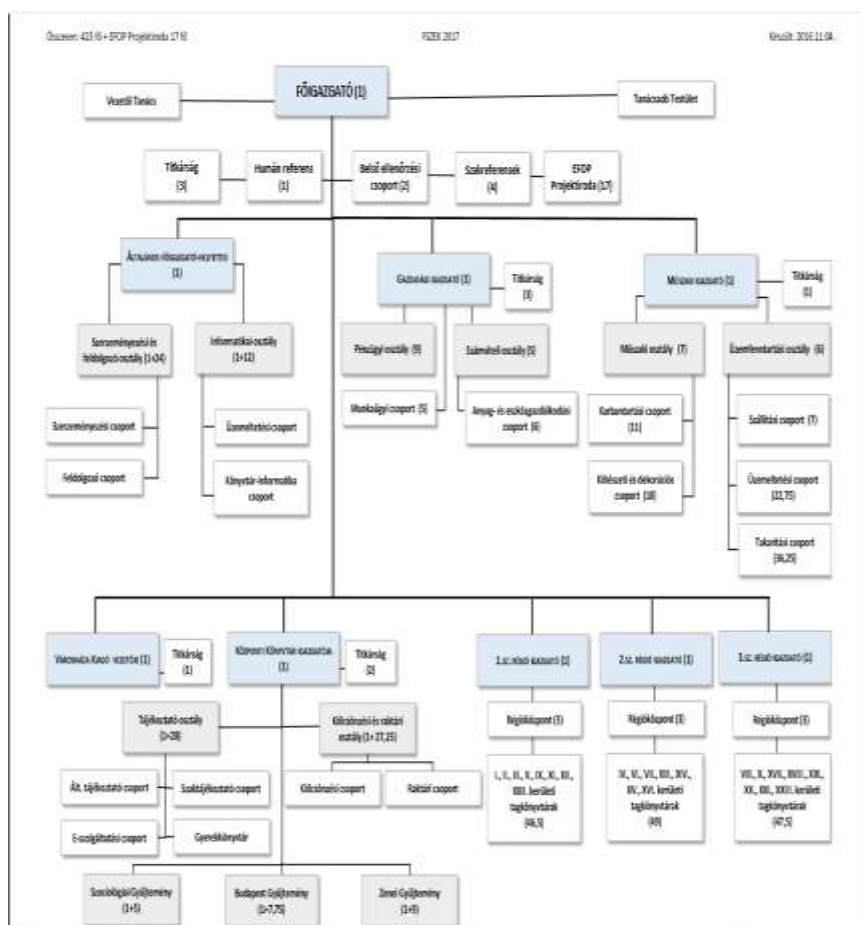
A projekt keretei között 2019-ben egy országos olvasásfejlesztési kampány is megrendezésre kerül.

I.2. Szervezeti felépítés

Az FSZEK szervezeti felépítése a Főigazgatóságból, Gazdasági Igazgatóságból, Műszaki Igazgatóságból, központi szakmai szolgáltató szervezeti egységekből, Központi Könyvtárból, három könyvtári régióból, a Városháza Kiadóból, Tanácsadó Testületből, és Vezetői Tanácsból áll.

A szervezeti egységek igazgatóságokra, osztályokra és csoportokra tagozódhatnak. Az igazgatóságokat igazgatók, az osztályokat osztályvezetők, a csoportokat csoportvezetők irányítják és felügyelik.

A Központi Könyvtár, a könyvtári régiók, a központi szakmai szolgáltató szervezeti egységek és a központi szakmai ügyviteli szervezeti egységek feladataikat egymásnak mellérendelten, de kötelezően egymással együttműködve látják el.



I.3. Szolgáltatási rendszer

A könyvtár nyilvános könyvtári funkciójából eredően szolgáltatásait a helyi igényeknek megfelelően alakítja. A könyvtárhasználó által igénybe vehető szolgáltatások körét, az igénybevétel módját és a díjak mértékét a Használati Szabályzat (HSZ) tartalmazza, melyet a könyvtár honlapján nyilvánosságra hoz.

Szolgáltatásai körében:

- állományát a könyvtári terekben helyben használatra bocsátja,
- állományának e célra rendelt részét kölcsönzi, illetve könyvtárközi kölcsönzés révén más könyvtárak használóinak rendelkezésére bocsátja,
- a helyhez kötött használóknak a kívánt dokumentumokat házhoz szállítja,
- állományának egységeiről a szerzői jog szabályai szerint másolatot készít,
- az állományából hiányzó dokumentumokat a használók kívánságára a könyvtárközi kölcsönzés keretében hazai és külföldi könyvtárakból és más forrásokból eredetiben vagy másolatban megkéri,
- tájékoztatást ad a hazai és külföldi könyvtári szolgáltatásokról,
- általános és szakirodalmi információs szolgáltatásokat nyújt állománya, katalógusai, adatbázisai, illetve külső adatbázisok alapján,
- kiadványokat jelentet meg,
- kulturális, közösségi és egyéb könyvtári programokat szervez,
- valamennyi szolgáltató helyén az információs technológia eszközeit felhasználva biztosítja a szolgáltatások távoli, folyamatos és interaktív elérését,
- a szolgáltatásainak távoli eléréséhez, valamint a folyamatos szolgáltatási mód megvalósításához dinamikus honlapot működtet.

Az 1997. évi CXL. törvény értelmében a könyvtárhasználót ingyenesen illetik meg a következő alapszolgáltatások:

- a könyvtárlátogatás,
- a könyvtár által kijelölt gyűjteményrészek helyben használata,
- az állományfeltárási eszközök használata, valamint
- információ a könyvtár és a könyvtári rendszer szolgáltatásairól.

A felsoroltakon kívüli szolgáltatások a könyvtárba való beiratkozással vehetők igénybe.

A könyvtár szolgáltatásait a könyvtári minőségirányítás szempontjait figyelembe véve szervezi.

II. A FŐVÁROSI SZABÓ ERVIN KÖNYVTÁR MINŐSÉGPOLITIKÁJA

II.1. Minőségpolitikai nyilatkozat

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár elkészítette minőségpolitikai nyilatkozatát, amely a Minőségirányítási Kézikönyv szerves része.

- Minőségpolitikai nyilatkozat: http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/?article_hid=38269
- Minőségirányítási Kézikönyv: http://www.fszek.hu/rolunk/minoseguigy/?article_hid=39098

II.2. Minőségcélok

1. A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár vezetése elkötelezett a minőség iránt.
2. A FSZEK eleget tesz a jogszabályokban és a belső szabályzatokban, előírásokban szereplő minőségi követelményeknek. Alapdokumentumait és szabályzatait rendszeresen fejleszti, évente felülvizsgálja, szükség szerint megújítja.
3. A minőségcélokban meghatározott fejlődést a menedzsment és a munkatársak folyamatos képzésével, továbbképzésével és a KMÉR alapján elvégzett rendszeres önértékeléssel is támogatja.
4. A könyvtár tudatos, kommunikációs stratégián alapuló, tervezett belső kommunikációs tevékenységgel támogatja és ösztönözi a munkatársakat a minőséggel kapcsolatos elvárások betartásában, innovatív megoldások keresésében.
5. Kiemelt figyelmet fordítunk a szervezeti kultúra fejlesztésére, a munkatársak közötti kölcsönös bizalom és felelősség, az együttműködő magatartás, a jó csapatszellem kialakítására és a hatékonyság-fokozó munkakapcsolatok megtartására. Ennek érdekében folyamatosan mérjük a dolgozói elégedettséget.
6. Tevékenységeinkről, szolgáltatásainkról rendszeresen tájékoztatjuk használóinkat és további partnereinket. Tudatos, kommunikációs stratégián alapuló, tervezett külső kommunikációs tevékenységgel biztosítjuk a hatékony információáramlást.
7. A FSZEK rendszeresen méri és értékeli partnerei – elsősorban a könyvtárhasználók – elégedettségét és igényeit, s az így nyert eredményeket, véleményeket, tapasztalatokat beépíti a működés javítására irányuló, folyamatos fejlesztő munkájába.
8. Folyamatos ellenőrzéssel, elemzéssel és értékeléssel törekszünk az esetleges működési, szolgáltatási problémák, hibás vagy kevésbé hatékony folyamatok megelőzésére és javítására.
9. A felhasználói panaszokat panaszkezelési politikánk, szabályzatunk szerint kivizsgáljuk, kezeljük. A panaszok számát és jellegét rendszeresen elemezzük, az így feltárt hibákat javítjuk.

II.3. Küldetésnyilatkozat

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár küldetésnyilatkozatát a 2014-2020 közötti időszakra szóló 3i – *Informálni. Integrálni. Inspirálni* című Stratégiai Terve részeként a következőképpen határozta meg:

Informálni

A FSZEK fő célja, hogy az információs és tudásalapú társadalom alapintézményeként, a tanulás, az oktatás és képzés, a kutatás és az innováció, az élethosszig tartó tanulás nélkülözhetetlen háttérintézménye, információs bázisa legyen. A könyvtár minden nyilvánosságra kerülő információt közvetít, hagyományosan és virtuálisan, tértől és időtől függetlenül. Országos feladatkörű szakkönyvtárként segíti a tanulást, a tudományos kutatást, a tudományos adatokhoz való nyílt hozzáférést. Az elektronikus kommunikációs eszközök használatával, terjesztésével széles teret biztosít a kulturális értékek megőrzésére, hozzáférésére.

Integrálni

A FSZEK épülettől, nyitvatartási időtől függetlenül, a használói érdekre tekintettel, az esélyegyenlőség elve alapján az olvasó, a használó, a látogató rendelkezésére áll. A könyvtár tevékenységével elősegíti a demokrácia és a kulturális identitás érvényesülését, szolgáltatásaival támogatja az állampolgári jogok gyakorlását. A kulturális identitás érvényesülésének, az érvényesítés támogatásának kiemelt területe a hazai nemzetiségek és kisebbségek identitásának megőrzése, erősítése a közösségépítés és a kultúra eszközeivel. A könyvtár kiemelt feladatként kezeli a fogyatékkal élő, illetve a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok bevonását a könyvtárak mindennapi életébe, s ennek fő célja, hogy a kultúra és tájékozódás eszközeivel és lehetőségeivel javítsa e társadalmi csoportok életminőségét, versenyképességét, foglalkoztatásának lehetőségeit, s csökkentse a különböző társadalmi csoportok közötti digitális szakadékot. A könyvtár a megfelelő infrastruktúra szinten tartásával és folyamatos fejlesztésével biztosítja a lakosság számára a lehetőséget a kulturális értékek befogadására, támogatja az élethosszig tartó tanulást, ezzel is hozzájárulva a kulturális esélyegyenlőséghez.

Inspirálni

A FSZEK közkönyvtárként az információhoz való integrált hozzáférés biztosításával, személyes és közösségi élményeken keresztül, széles körű, differenciált eszközök kínálata révén sajátos inspirációt nyújt felhasználóinak, hidat teremt az egyes emberek és a lehetőségek között. Gyűjteményével, szolgáltatásaival, tereivel, kezdeményezéseivel, rendezvényeivel és szervezeti kultúrájával kreativitásra, alkotásra, fejlődésre, együttműködésre ösztönöz. Segíti az információs műveltség megszerzését és az e-kultúra terjedését; fejleszti az olvasási készséget és a szövegértést; támogatja az élethosszig tartó tanulás megvalósulását. Szerepet vállal az olvasáskultúra fejlesztésében, a könyvtárhasználat hagyományos és virtuális népszerűsítésében. Figyelmet fordít a régi és új olvasókra, használókra. Segíti a közösségi szolgáltatásokat és a

közösségépítést. A tanulás életkortól független támogatásával hozzájárul az életminőség javításához. Kultúraközvetítő intézményként közösségi teret biztosít – a szó hagyományos és virtuális értelmében egyaránt – az egyéni tanuláshoz, fejlődéshez, az egyéni kompetenciák fejlesztéséhez éppúgy, mint a mikroközösségek és nagyobb társadalmi csoportok együttműködéséhez, együttgondolkodásához – a társadalmi kohézió növelése érdekében.

III. A FŐVÁROSI SZABÓ ERVIN KÖNYVTÁR JÖVŐKÉPE

A FSZEK jövőképét a 2014-2020 közötti időszakra szóló *3i – Informálni. Integrálni. Inspirálni* című Stratégiai Terve részeként a következőképpen határozta meg:

A FSZEK Budapest meghatározó, közszolgáltatást ellátó kulturális alapintézménye, megkerülhetetlen kiindulási pont minden budapesti számára. Az emberek a legkülönbözőbb okból jönnek be a könyvtárba: van, aki könyvet szeretne kölcsönözni; van, aki tanulmányaihoz keres szakirodalmat; van, akinek információra, tanácsra van szüksége ahhoz, hogy elinduljon egy úton; van, aki egy nyugodt, csendes helyre vágyik; s van, aki közösségi élményt keres. A FSZEK mindenkit nyitott ajtókkal vár: a lakosság széles körének, életkortól- és társadalmi helyzettől függetlenül, időbeli és térbeli korlátozás nélkül, egyenlő esélyű hozzáférést biztosít gyűjteményeihez és szolgáltatásaihoz.

A könyvtár megőrzi és hozzáférhetővé teszi kulturális örökségünket, minden korosztály és társadalmi csoport számára biztosítja a szellemi javakhoz, a kulturális örökséghez a nemzeti értékekhez való szabad hozzáférést, vezető szerepben lép fel a digitális műveltség megszerzése és az élethosszig tartó tanulás területén, ösztönzi az innovációt és a kreativitást, s különös felelősséggel lép fel a gyerekek, a családok, a hátrányos helyzetűek és a fogyatékkal élők érdekében.

A FSZEK feladatait a társadalmi növekedés, a gazdasági fellendülés és az egyéni érvényesülés támogató bázisaként, mint települési könyvtár látja el a főváros mind a 23 kerületében. Közkönyvtári feladata mellett a szociológia szakkönyvtáraként is működik. Meghatározó szerepet tölt be az országos könyvtári rendszerben. Kultúraközvetítő intézményként közösségi térként, közösségépítő szerepben is funkcionál.

Kapcsolatokat épít és tart fenn társszervezetekkel, hasonló vagy kiegészítő feladatokat ellátó intézményekkel, kiszélesítve és erősítve ezzel a nyilvánosságnak kínált szolgáltatásait. Folyamatosan törekszik arra, hogy felhasználói érdekében lépést tartson makro- és mikrokörnyezete váltoásaival, gyorsan és hatékonyan tudjon reagálni a budapestiek igényeire, szükségleteire, elvárásaira.

IV. ÉRTÉKEK

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár működését a következő értékek határozzák meg:

Tudás

- Alapértéknek, a tudás, a fejlődés és az öröm forrásának tekintjük az olvasást, az információs, digitális műveltséget, s valamennyi rendelkezésére álló eszközzel segítjük annak elsajátítását, megszerzését.
- Minden lehetőségünkre álló eszközzel támogatjuk az élethosszig tartó tanulást.

Hozzáférés

- Elköteleztünk vagyunk a szellemi szabadság, valamint az információhoz és a szolgáltatásokhoz való kényelmes, nyílt hozzáférés mellett.

Felhasználó-központúság

- Szolgáltatásainkat lehetőségeink szerint a felhasználók igényei és szükségletei szerint szervezzük, alakítjuk.
- Napi működésünk és fejlesztéseink tekintetében is figyelünk olvasóink visszajelzéseire.

Minőség

- Elkötelezett vagyunk amellett, hogy a könyvtár minőségi szolgáltatásokat nyújtson felhasználóinak.
- Munkatársaink munkájukat a legmagasabb szintű elvárásoknak megfelelően, tudásuk legjavát nyújtva végzik.

Egyenlőség

- A lakosság széles körének, életkortól- és társadalmi helyzettől függetlenül, egyenlő esélyű hozzáférést biztosítunk gyűjteményeinkhez, szolgáltatásainkhoz.
- Hiszünk, hogy minden könyvtárhasználó egyedi és fontos, minden felhasználót ugyanazzal a figyelemmel, udvariassággal kezelünk.

Magánszféra védelme

- Tiszteletben tartjuk felhasználóink információs igényeit és szükségleteit, bizalmasan kezeljük személyes adataikat, a felhasználók által keresett információt, illetve annak tartalmát.

Kreativitás, innováció, fejlődés

- 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.

Együttműködés, partnerség

- Hiszünk a partnerség erejében, ezért a legszélesebb intézményi és szakmai együttműködésre törekszünk hazai és nemzetközi szinten egyaránt.

V. A FSZEK MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZERE

V.1. Minőségirányítási alapelvek

Teljeskörűség

- A teljeskörűség alapján a minőségi követelmények az intézmény teljes működésére, minden szolgáltatására, szervezeti egységére és dolgozójára egyaránt vonatkoznak.

Vezetői szerepvállalás

- A FSZEK vezetése minden szinten igyekszik megteremteni a célok és irányzatok összhangját, valamint a feltételeket ahhoz, hogy az egész szervezet és az egyes munkatársak elkötelezettek legyenek a szervezet minőségcéljainak elérésében.

Partnerközpontúság

- Belső és külső partnereink azonosítása, igényeiknek, szükségleteiknek és elvárásaiknak megismerése, elégedettségének rendszeres mérése döntő jelentőséggel bír a könyvtár működése és fejlesztései szempontjából.

Munkatársak bevonása

- A munkatársak jelentik a szervezet alapját minden szinten, az ő teljes körű bevonásuk teszi lehetővé, hogy képességeiket a szervezet szolgálatában és javára hasznosítsák.

Folyamatközpontúság

- A kívánt eredmények a leghatékonyabban akkor érhetők el, ha a tevékenységeket és a velük összefüggő forrásokat folyamatként irányítják. A szervezet folyamatközpontú működése átláthatóvá, jól tervezhetővé teszi a könyvtári munkafolyamatokat.

Rendszerszemlélet

- Az egymással kölcsönösen összefüggő folyamatok rendszerként történő identifikációja, felfogása és irányítása hozzájárul a szervezet hatékonyságának emeléséhez céljai elérése során.

Folyamatos fejlesztés

- A FSZEK kiemelt feladatának tekinti teljesítményének folyamatos javítását, fejlesztését.

Szabályozottság

- A szervezet egésze, illetve egyes egységei működésének, tevékenységének, folyamatainak szabályozottsága érdekében arra törekszünk, hogy a működés mindenkor megfeleljen a vonatkozó jogszabályoknak, a működési rendnek, valamint a belső szabály(zat)oknak.

Tényekkel, bizonyítékokkal alátámasztott döntések

- Hatékony, a könyvtár elérendő céljait szolgáló döntések csak az adatok és információk elemzése alapján születnek, ezért kulcsfontosságúnak tartjuk a vezetői döntések tényekkel való alátámasztását.

Dokumentáltság

- A FSZEK nagy hangsúlyt fektet minőségügyi tevékenységének dokumentálására.

V. 2. Minőségügyi fogalomtár

Minőségügyi fogalomtárunk a Minőségirányítási Kézikönyv részeként és a Minőségirányítási Tanács (MIT) dokumentumai között is elérhető.

- Fogalomtár: http://www.fszek.hu/rolunk/minoseguigy/?article_hid=38711
- Minőségirányítási kézikönyv: http://www.fszek.hu/rolunk/minoseguigy/?article_hid=39098

V.3. A minőségirányítás szervezete

A FSZEK célja olyan minőségirányítási rendszer kialakítása és működtetése, amely biztosítja a minőségpolitikában rögzített követelményeket, hozzájárul a kitűzött minőségcélok eléréséhez. A könyvtár minőségfejlesztési, minőségirányítási tevékenységét a MIT fogja össze.



A Minőségirányítási Tanács

A MIT célja a FSZEK Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszeren (KKÉK), illetve 2018 tavaszától a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszerén (KMÉR) alapuló minőségirányítási rendszerének irányítása, működésének folyamatos fejlesztése, s ezen keresztül hozzájárulás a könyvtár működésének optimalizálásához, a jogszabályokba és az alapidokumentumokba foglalt szervezeti célok és az ezekből levezetett szervezeti küldetés megvalósításához, a minőségkultúra általánossá válásához, valamint a partneri elégedettség biztosításához.

Állandó tagjai: a főigazgató, a minőségügyi vezető, az állandó és eseti munkacsoportok vezetői, illetve a MIT megbízott adminisztrátora. Tagjait és a munkacsoportok csoporttagjait a könyvtár főigazgatója mint a MIT mindenkori elnöke kéri fel és bízta meg. Indokolt esetben a MIT tagja

és a munkacsoportok tagjai kérhetik megbízásuk felfüggesztését a munkacsoport vezetőjével, a minőségügyi vezetővel és a MIT elnökével egyeztetve. A MIT megbízatásának időtartama a főigazgató megbízatásának időtartamával egyezik meg.

A MIT feladat- és hatásköre

1. A könyvtár KKÉK/KMÉR szerinti szervezeti önértékelésen alapuló minőségirányítási rendszerének működtetése és folyamatos továbbfejlesztése.
2. A könyvtári minőségpolitika megfogalmazása.
3. A Minőségirányítási Kézikönyv (továbbiakban: MK) összeállítása, szükség szerinti felülvizsgálata, módosítása.
4. A MK szabályozása szerint a szervezeti önértékelés előkészítése, lebonyolítása, eredményeinek értékelése és hasznosítása intézkedési terv készítése útján.
5. A munkacsoportok és feladataik meghatározása.
6. Javaslatétel eseti munkacsoportok életre hívására, feladataik és működésük meghatározására.
7. Az éves minőségcélok és minőségfejlesztési munkaterv megfogalmazása a minőségkultúra megismertetését és terjesztését célzó intézkedésekkel együtt; illetve a terv megvalósításához szükséges erőforrásigény meghatározása a könyvtári tervezési folyamat keretében..
8. A PDCA ciklus megvalósulásának vizsgálata a könyvtári működésben; beavatkozások kezdeményezése a szervezeti teljesítmény minőségének javítása érdekében.
9. A minőségcélok teljesítése szempontjából kulcsfontosságú folyamatok eredményességének és hatékonyságának vizsgálata.
10. Az egyéni és szervezeti kompetenciák növelése a működésfejlesztés szolgálatában.
11. Javaslatétel a vezetői és munkatársi teljesítményértékelés szempontjainak meghatározásához.
12. Javaslatétel más által adományozott kitüntetések odaítéléséhez a minőségügy terén végzett munka alapján.

A MIT dönt:

- a minőségirányítási rendszer elemeinek és működésének meghatározásáról,
- a Minőségirányítási Kézikönyv szerkezetének és tartalmának meghatározásáról,
- az ügyrend elfogadásáról,
- a munkacsoportok összeállításáról, feladattervük és beszámolójuk elfogadásáról,
- a minőségpolitikai nyilatkozat elfogadásáról,
- a minőségcélok elfogadásáról,
- az éves minőségterv elfogadásáról,
- az elnök éves beszámolójának elfogadásáról,
- a minőségfejlesztési projekt éves munkatervének, és vezetői beszámolójának elfogadásáról,
- a munkacsoportok éves feladattervének és beszámolóinak elfogadásáról,
- a szabályzatok, eljárásrendek minőségügyi megfelelőségéről,
- a minőségbiztosítást, minőségfejlesztést szolgáló beavatkozási javaslatok elfogadásáról,

- a vezetői és munkatársi teljesítményértékelés szempontjainak meghatározásához teendő javaslatokról,
- más által adományozott kitüntetések odaítéléséhez a minőségügy terén végzett munka alapján készült javaslat elfogadásáról.

A MIT nevében az elnök, akadályoztatása esetén a minőségügyi vezető jár el, aláírásra pedig az elnök, akadályoztatása esetén a minőségügyi vezető jogosult.

A MIT működése

A MIT tevékenységét a jóváhagyott ügyrend és az éves minőségterv alapján végzi.

1. Munkáját ülések keretében látja el. Üléseit, melyek nyilvánosak, havonta egy alkalommal tartja. Az ülés összehívása az elnök, akadályoztatása esetén a minőségügyi vezető feladata; előkészítését a minőségügyi koordinátor végzi az adminisztrátor közreműködésével.
2. Ülésein jelenléti ív kerül aláírásra.
3. Az ülésekről 3 munkanapon belül emlékeztető készül, melyet a tagoknak megküldenek, illetve amit a Főigazgatói Titkárság archivál.
4. A munkacsoportok vezetői az üléseken beszámolót tartanak az előző hónapban végzett feladataikról, elért eredményeikről.
5. Határozatainak meghozatalához a tagok több mint 50%-ának jelenléte szükséges.
6. Döntéseit nyílt szavazással hozza, kivéve, ha bármely tag indítványára tartott szavazáson egyszerű szótöbbséggel titkos szavazást rendel el, vagy személyi kérdésben foglal állást. Határozatait a jelenlévő szavazati jogú tagok egyszerű szótöbbségével hozza. Szavazategyenlőség esetén az elnök szavazata dönt.
7. Tagjai az egymás közötti levelezésre, tájékoztatásra, az előterjesztések megosztására a fszek_mit@fszek.hu címet használják. A háttéranyagok, előterjesztések, emlékeztetők és a MIT határozatai, javaslatai, állásfoglalásai, valamint a véleményét tartalmazó dokumentumok felkerülnek a MIT-csoportwebhelyre. Az emlékeztetők, valamint a MIT által elfogadott dokumentumok felkerülnek a FSZEK intranetre.

Állandó munkacsoportok

1. Működésfejlesztési munkacsoport

- Koordinálja a Minőségirányítási Kézikönyv kidolgozásának feladatát.
- Közreműködik
 - a minőségpolitika és a minőségcélok kidolgozásában,
 - az éves minőségterv összeállításában, kidolgozásában,
 - az erőforrásigények meghatározásában,
 - a teljesítményértékelési szempontrendszerhez készülő javaslatok kidolgozásában,
 - a KKÉK/KMÉR alapján történő szervezeti önértékelés előkészítésében, lebonyolításában, az önértékelés eredményeinek értékelésében és hasznosításában.
- Képzéseket kezdeményez, szervez, támogatja a képzések lebonyolítását - a minőségkultúra fejlesztése érdekében.

2. Partnerkapcsolati és kommunikációs munkacsoport

- Koordinálja a partnerkapcsolati feladatokat, a könyvtár partnereinek azonosítását, szegmentálását, az egységes partneradatbázis-építést.
- Közreműködik
 - a minőségpolitikai nyilatkozat és a minőségcélok közzétételében,
 - a könyvtár éves minőségtervének kommunikációjában,
 - a Minőségirányítási Kézikönyv aktuális verziójának elérhetővé tételében, a változásoknak a szervezet tagjaiban való tudatosításában,
 - a munkatársak bevonását, aktiválását célzó könyvtári tevékenységben, a csapatszellem erősítésében,
 - a könyvtár partnerkapcsolatainak szabályozásában, építésében, ápolásában,
 - a könyvtár média kapcsolatainak építésében, ápolásában,
 - a könyvtári kommunikációs rendszer folyamatos fejlesztésében.
- Kommunikációs és partnerkapcsolati tevékenységgel támogatja a FSZEK éves minőségtervének végrehajtását.

3. Folyamat menedzsment munkacsoport

- Közreműködik
 - a minőségcélok megvalósítását szolgáló, illetve a könyvtári kulcsfolyamatokhoz tartozó folyamatok azonosításában,
 - a kulcsfontosságú folyamatok szabályozottságának, szabályszerűségének, eredményességének és hatékonyságának vizsgálatában.
- Javaslatot tesz a FSZEK folyamat-szabályozási rendszerének kialakítására.
- Kezdeményezően lép fel a folyamatleltár elkészítésében, a folyamatok leírásában, a folyamattérkép elkészítésében.
- Javaslatot tesz a folyamatok szabályozásának módosítására, az új teljesítménymutatók bevezetésére.
- Feladata a folyamatok szabályozására, leírására, a leírások módosítására irányuló könyvtári kezdeményezések véleményezése.

4. Primer kutatások munkacsoportja

- Közreműködik a minőségcélok meghatározásának alapjául szolgáló helyzetértékelésben.
- Primer információkat gyűjt a benchmarking módszerével ágazati és ágazaton kívüli partnerek körében.
- Közreműködik a KKÉK/KMÉR alapján történő szervezeti önértékeléshez szükséges primer információk előállításában.
- Mérésekkel, elemzésekkel járul hozzá a könyvtári tevékenységek eredményességének nyomon követéséhez, a szolgáltatások igénybevételenek értékeléséhez, a folyamatok hatékonyságának vizsgálatához, s a partneri elégedettség nyomon követéséhez.
- Működésfejlesztési javaslatokat fogalmaz meg a partneri elégedettség és igények alapján.

5. Emberi erőforrás munkacsoport

- Kidolgozza a könyvtár emberi erőforrás stratégiáját, elkészíti a könyvtár kompetencia-térképét.
- Javaslatot tesz az emberi erőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos szabályzatok és dokumentumok módosítására, kidolgozására.
- Közreműködik
 - a Minőségirányítási Kézikönyv kidolgozásában,
 - a minőségpolitika és a minőségcélok kidolgozásában,
 - az éves minőségterv összeállításában, kidolgozásában,
 - a dolgozói elégedettségmérések előkészítésében és lebonyolításában,
 - az erőforrásigények meghatározásában,
 - a könyvtári teljesítményértékelési rendszer kidolgozásában.

Eseti munkacsoportok

Indokolt esetben a MIT meghatározott célra vagy időre további munkacsoportokat is létrehozhat. Ezek tagjairól a MIT javaslata alapján a könyvtár főigazgatója dönt.

A Minősített Könyvtár cím elnyerése érdekében életre hívott minőségfejlesztési projekt keretében 2018. július 31-ig terjedő időszakra az alábbi eseti munkacsoportok működnek:

1. Stratégia-elemző munkacsoport

- Meghatározza a stratégiai dokumentum felülvizsgálatának módszertanát és folyamatát.
- Feladata
 - a FSZEK stratégiai dokumentuma felülvizsgálatának ütemezése (benne a küldetésnyilatkozat, a jövőkép, az értékrend, valamint elemzések felülvizsgálata);
 - a stratégia felülvizsgálata (az ütemterv megvalósítása);
 - a stratégia szükség szerinti módosítása.
- Közreműködik a felülvizsgált stratégia közzétételében, társadalmazásában.

2. Eredmény-kritérium munkacsoport

- Feladata
 - a teljesítményméréssel, értékeléssel kapcsolatos szabályozás, statisztika, adatgyűjtés áttekintése,
 - a teljesítménymutatókkal kapcsolatos igények, elvárások azonosítása, feltárása,
 - a mérhető tevékenységek összegyűjtése, s ezekhez kapcsolódóan a mérési módszerek meghatározása.
- További feladata
 - egyéb teljesítménymutatók azonosítása, meghatározása, leírása (szabályozottság, szabályszerűség, gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség),
 - a teljesítménymutatók folyamathoz rendelése.
- Előkészíti az intézmény mérési szabályzatát és eljárásrendjét.

A munkacsoportok működési rendje

- Valamennyi munkacsoport saját ügyrend alapján működik.

- A munkacsoportok munkamódszerüket szabadon határozzák meg.
- Valamennyi munkacsoport saját csoportwebhelyet és közös levelezőt használ, valamint egyedi csoport-email címen érhető el.
- Az egyes feladatok felelőseit és közreműködőit – az érintettek véleményének megismerése után – a csoport vezetője határozza meg.
- Az együttműködés érdekében informatikai támogatást igényelhetnek a MIT-től.
- Döntés-előkészítő, véleményező, és javaslattevési anyagaikat a MIT általános ügyrendje szerint terjesztik elő.
- A javaslatok tartalmáról demokratikus, nyílt szavazással döntenek a munkacsoport tagjai; szavazategyenlőség esetén a munkacsoport vezetőjének szavazata dönt.
- Indokolt esetben az előterjesztés tartalmazza a szavazás utáni különvéleményt is.
- A csoportvezetés gondoskodik a munkacsoport munkaanyagainak a közös meghajtón az előírt formában történő elhelyezéséről.
- Indokolt esetben a havi beszámoló elkészítését/előterjesztését a csoportvezető a munkacsoport más tagjára delegálhatja.

V.4. Minőségtervezés

A minőségtervezés olyan tevékenységek összessége, amelyek meghatározzák a célkitűzéseket és a minőségi követelményeket, valamint a minőségügyi rendszer elemeinek alkalmazási követelményeit. A fejlesztési irányokat, feladatokat, s az ezekhez kapcsolódó mérési eredményekre, környezettanulmányokra, statisztikai adatokra, használói és dolgozói elégedettség- és igényfelmérések eredményeire alapozva hozza meg a könyvtár vezetése. A minőségtervezést a stratégiai tervezés és az éves munkatervezés során, a szolgáltatások fejlesztésekor, új szolgáltatások kidolgozásakor, valamint a következő évi használati szabályzat tervezésekor alkalmazzuk. A könyvtár folyamatkatalógusa, valamint a folyamatleírások és folyamatábrák biztosítják a hatékony, magas minőségi szempontok szerinti végrehajtást.

V.5. Minőségfejlesztés

A könyvtár minőségfejlesztési tevékenységének legfontosabb célja a minőségirányítási rendszer eredményességének folyamatos javítása. A működés, a szolgáltatások és a folyamatok fejlesztése a stratégiai dokumentumban megfogalmazott célok, a küldetésnyilatkozatban megfogalmazott elképzelések, a kitűzött minőségcélok és az éves munkatervi célok megvalósításának feltételei.

A MIT és a Működésfejlesztési munkacsoport állandó, folyamatos feladata a fejlesztendő területek cselekvési terveinek az elkészítése. A fejlesztéshez szükséges lehetőségek megteremtése, biztosítása, a módszerek kiválasztása az intézmény vezetőjének a feladata. A fejlesztés bevezetését követően a rendszeres ellenőrzés, értékelés, szükség szerint a beavatkozás biztosítja a folyamatos fejlesztést. A folyamatos fejlesztés során a PDCA-ciklus módszerét alkalmazzuk.

V.6. Minőségbiztosítás

Minőségbiztosításnak nevezzük az összes olyan tervezett és rendszeresen végzett tevékenységet, amelyet az intézményünk által választott minőségirányítási rendszer keretében végzünk annak érdekében, hogy a szolgáltatásaink megfeleljenek a minőségre vonatkozó követelményeknek. A minőségbiztosítás célja a minőségre vonatkozó elgondolások teljesítésének biztosítása, a minőségszemlélet elterjesztése. A minőségirányítási tevékenység integrált módon magában foglalja a szolgáltatások és folyamatok minőségének tervezését, a megvalósítás során történő minőségellenőrzést és minőségbiztosítást, valamint a minőségfejlesztési tevékenységet is.

A minőségbiztosítás keretében alkalmazott technikák és tevékenységek összessége teszi lehetővé, hogy a könyvtár stratégiai tervében meghatározott célok elérése során megvalósuló eredmények megmaradjanak, a szolgáltatások színvonala emelkedjen, és ezáltal használóink elégedettek legyenek az intézményünkkel.

A minőségbiztosítási munka folyamatos és minden munkatársunkra kiterjedő.

V.7. A minőség mérése

A mérés, az elemzés és az erre épülő fejlesztés a minőségirányítási rendszer egyik kulcsfontosságú területe, amely biztosítja a releváns információkat a tényeken alapuló döntésekhez, a folyamatos fejlesztéshez.

A FSZEK stratégiája kiemelt feladatként definiálja a használók és a partnerek elégedettségének mérését, elemzését, a teljesítménymutatók, statisztikai adatok elemzését és továbbgondolását, valamint az önértékelést, és a kurrens helyzet felmérését.

A teljesítmény mérésére használt szakmai mutatókat *A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtárban használt szakmai teljesítménymutatók 2018* című dokumentum tartalmazza.

V.8. Minőségügyi dokumentációs rendszer

A minőségirányítási rendszer működésének alapjai az írásban rögzített szabályok és utasítások rendszere. Ennek bevezetéséhez és a minőségi működéshez szükséges dokumentációs rendszer tartalmazza azokat a dokumentumokat, amelyekre a szervezetnek – folyamatai eredményes tervezéséhez, működtetéséhez és szabályozásához – szüksége van, a folyamatos fejlesztés elvét szem előtt tartva.

A dokumentálás segíti és alátámasztja a tervezett, szervezett és következetes munkát, lehetővé teszi a minőségirányítási rendszer nyomon követését, a hatékonyság és az eredményesség igazolását. Ezek a formailag egységes, végleges, használatra elfogadott dokumentumok hozzáférhetők a FSZEK intranet oldalán, a minőségügyi dokumentumtárban, illetve egy kinyomtatott példányban a Főigazgatói Titkárság irattárában. A nyilvánosság számára is elérhető minőségügyi dokumentumok közzétételi helye a FSZEK honlapja.

A minőségirányítási dokumentációs rendszer összefoglaló alapidokumentuma a Minőségirányítási kézikönyv.

A rendszer további elemei:

1. Nyilvános dokumentumok

1.1. *A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár alapidokumentumai*

Alapító Okirat

Szervezeti és Működési Szabályzat

Szervezeti organogram

A FSZEK működését meghatározó jogszabályok jegyzéke

Küldetésnyilatkozat

Jövőkép

Minőségpolitikai nyilatkozat

Stratégiai terv 2014-2020

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár stratégiai fejlesztési terve 2008-2013

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár fejlesztési koncepciója 2002-2007

Munkaterv

Beszámoló

Intézményi statisztikák

Szakfelületi jelentések

1.2. *Minőségirányítási Kézikönyv 2018*

1.3. *A Minőségirányítási Tanács dokumentumai*

Fogalomtár

Kommunikációs terv

1.4. *A FSZEK szabályzatai*

Használati Szabályzat

Gyűjtőköri Szabályzat

Panaszkezelési Szabályzat

1.5. *Primer kutatások eredményei*

Használói elégedettségmérés 2018

Használói elégedettségmérés 2009

1.6. *Médiamegjelenések (2015-2017)*

1.7. *Rendezvények – A FSZEK rendezvényeinek részletes listája (2015-2017)*

2. Belső dokumentumok

2.1. *Vezetéssel kapcsolatos dokumentumok*

A MIT ügyrendje

Fenntartói értékelések, szakfelületi jelentések

Minőségirányítási Munkaterv 2017. július 1 – 2018. július 31.

- Továbbképzési terv
- Akadálymentesítési terv
- Benchmarking elemzések
- A FSZEK esélyegyenlőségi terve 2014-2019
- A FSZEK-ben működő munkacsoportok dokumentumai
- 2.2. *Stratégiával kapcsolatos dokumentumok*
 - PGTT-analízis
 - SWOT elemzés
- 2.3. *Emberi erőforrásokkal kapcsolatos dokumentumok*
 - Dolgozói elégedettségmérés 2017 (kérdőív, összesítés)
 - Dolgozói elégedettségmérés 2009 (TÁMOP)
 - Kitüntetési szabályzat
- 2.4. *Partnerkapcsolatok és erőforrások*
 - Partneradatbázis
 - Partneri együttműködések
 - Adatkezelési szabályzat
- 2.5. *Folyamatok*
 - Folyamatleltár
 - Folyamatábrák, folyamatleírások
- 2.6. *A szolgáltatást igénybevevőkkel kapcsolatban elért eredmények*
 - Használói elégedettségmérés 2009 (kérdőív, elemzés)
 - Használói elégedettségmérés, 2018 (kérdőív, elemzés)
 - Rendezvény-elégedettségi kérdőív 2018
- 2.7. *A szervezet kulcsfontosságú eredményei*
 - Benchmarking elemzések
 - Teljesítménymutatók katalógusa
 - Tudáshasznosulás (tréningek, kurzusok, kiküldetések)
 - A saját bevétel növelésére tett intézkedések dokumentumainak nyilvántartása
 - Utóbbi 3 év sikeres pályázatainak listája
 - Projektleírások
- 2.8. *Könyvtári önértékelés*
 - Önértékelés 2018
 - Önértékelés 2016

A minőségirányítási rendszer dokumentumainak kezeléséért, naprakész nyilvántartásáért, frissítéséért a Minőségirányítási Tanács asszisztense a felelős.

VI. AZ ELVÉGZETT MUNKA BEMUTATÁSA A KÖNYVTÁRAK MINŐSÉGI MŰKÖDÉSÉNEK ÉRTÉKELÉSI RENDSZERE (KMÉR) SZERKEZETE SZERINT

1. KRITÉRIUM: VEZETÉS

A FSZEK minőségirányítási alapelveinek egyik legfontosabbika a vezetői szerepvállalás. Ennek értelmében a FSZEK vezetése minden szinten igyekszik megteremteni a célok és irányzatok összhangját, valamint a feltételeket ahhoz, hogy az egész szervezet és az egyes munkatársak elkötelezettek legyenek a szervezet minőségcéljainak elérésében. A menedzsment nagy hangsúlyt fektet a szervezet céljainak egységes és egyértelmű meghatározására, valamint a célok eléréséhez kapcsolódó feladatok, a könyvtár működtetéséhez szükséges folyamatok kialakítására és megfelelő irányítására. Kiemelten kezeli a munkatársak bevonását a folyamatokba, hiszen a munkatársak jelentik a szervezet alapját minden szinten, az ő teljes körű bevonásuk teszi lehetővé, hogy képességeiket a szervezet szolgálatában és javára hasznosítsák; ugyanakkor alapvető fontosságúnak tartja az együttműködést, a partnerséget is, ezért a legszélesebb intézményi és szakmai együttműködésre törekszik hazai és nemzetközi szinten egyaránt.

Küldetés, jövőkép, alapvető értékek és kommunikációjuk

A stratégiai tervezés fontos része annak a programalkotásnak, amely hozzájárul a könyvtár tevékenységének folyamatos megújításához. A könyvtár az elmúlt húsz évben három stratégiai dokumentumot készített el, melyeket a 2. kritérium: *Stratégia* című fejezetben mutatunk be részletesen.

A FSZEK rendelkezik küldetésnyilatkozattal, jövőképpel, Stratégiai Tervvel, valamint értékrenddel. Ezek a dokumentumok az intézmény honlapján a nyilvánosság számára hozzáférhetők:

- Küldetésnyilatkozat: http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/strategiai_terv/?article_hid=29293
- Stratégiai Terv. Meghatározó értékeink: http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/strategiai_terv
- Jövőkép: http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/?article_hid=38268

A küldetésnyilatkozat, a jövőkép és az értékek felülvizsgálata rendszeres. A stratégiai célok és feladatok 4 évente, az egyes stratégiai ciklusokhoz kötődően kerülnek felülvizsgálatra. A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések a könyvtár valamennyi alapidokumentumában megjelennek. Az éves munkatervi célok a stratégiai célokhoz kapcsolódnak. A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és egyéb érdekelt fél általi megismerésének lehetősége, ezen alapelvek és alapidokumentumok kommunikációja biztosított.

- Valamennyi könyvtári alapidokumentum elérhető, köztük a munkatervek és a beszámolók, a könyvtár honlapján a „Szervezet, dokumentumok” és a „Minőségügy” menüpont alatt.
 - Szervezet, dokumentumok: <http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet>
 - Minőségügy: <http://www.fszek.hu/rolunk/minosegu gy>

A 2014-es stratégiai terv részeként bevezetésre került 3i – *Informálni, integrálni, inspirálni* szlogent a könyvtár a munkaterveiben és beszámolóiban, belső és külső kommunikációjában, valamint pályázati anyagaiban is rendszeresen használja, erősíti.

- 3i – Közkönyvtárak a 21. században konferencia-sorozat 2016 tavasza óta
 - Informálni, integrálni, inspirálni - Közkönyvtárak a XXI. században – 2016: http://www.fszek.hu/?article_hid=31467
 - HírÉrtékTár - Informálni, integrálni, inspirálni - Közkönyvtárak a XXI. században – 2017: http://www.fszek.hu/?article_hid=36138
 - Könyvek tára - Használók tere - Informálni, integrálni, inspirálni - Közkönyvtárak a XXI. században – 2018: http://www.fszek.hu/?article_hid=38860
- A szlogen az NKA Közgyűjteményi Kuratóriumhoz benyújtott pályázatok címe és az éves rendezvények tervezésének meghatározó eleme.

A könyvtár vezetése kiemelkedő fontosságúnak tartja a munkatársak rendszeres tájékoztatását, valamint az elvégzett munka értékelését. A minden év elején megrendezésre kerülő, igazgatósági szintű összmunkatársi találkozók lehetőséget adnak a stratégiai célok, az értékek, az előző időszakban elért eredmények, valamint az éves feladatok intézményen belüli kommunikációjára. Az összmunkatársi értekezleteken elhangzott beszámoló és a következő év feladatait felvázoló előadásokat a munkatársak számára elérhetővé tesszük az Intraneten.

Felhasználó-központúság, ügyfélközpontúság

A könyvtár a 3i Stratégiai Tervben deklarálta mindazokat az értékeket, amelyek munkáját, mindennapi működését vezérlik. Ezek közé tartozik többek között a felhasználó-központúság, az egyenlőség és a magánszféra védelme is. A HSZ teljes mértékben tartalmazza a sokszínűség, a tolerancia, a hátrányos helyzetűek megkülönböztetett támogatását, valamint a nemek közötti egyenlőség, a tisztességes bánásmód, biztonságos munkakörnyezet, a társadalmi felelősségérzet és a diszkriminációellenesség deklarálását. A HSZ e szempontok alapján évente felülvizsgálatra kerül. Az ügyfélközpontúság a nyitvatartási idők szükség szerinti módosításában, az innovatív változtatások, kényelmi szolgáltatások bevezetésében is kiemelten megjelenik.

- A HSZ módosításai a felhasználói elvárások szerint történnek.
- 2015-ben bevezettük azt a szolgáltatási struktúrát, amely a különböző olvasói típusokhoz köthetően mutatja az igénybe vehető szolgáltatások körét.
- A HSZ mellékleteiben részletezzük, mely speciális szolgáltatások, mely tagkönyvtárban érhetők el.
- Évente új kényelmi szolgáltatásokat vezetünk be
 - 2015: gyerekállomány leválogatása
 - 2016: az ingyenes Wifi beiratkozott olvasók számára

- 2017: távfizetés, távelőjegyzés
- 2018: kölcsönzési lejárati előtti értesítés
- *A tagkönyvtárak nyitvatartási idejének évenkénti módosítása a használói szokások és igények figyelembevételével történik. Több tagkönyvtárban tesztidőszak is megelőzi a nyitvatartási idővel kapcsolatos változtatási javaslat megfogalmazását.*

A felhasználói szempont érvényesül a központosított beszerzési rendszerben is: a saját pénzügyi kerettel rendelkező tagkönyvtárak lokális szinten, használói igényei, szükségletei és elvárásai alapján döntenek el, hogy mit vásárolnak, s csak a tényleges beszerzési folyamat történik a Szerzeményezési és feldolgozó osztályon (SZFO).

Ugyancsak a helyi szükségletek kiszolgálása érvényesül a könyvtári programok, rendezvények tekintetében is: a tagkönyvtárak a helyi sajátosságokra, olvasói igényekre szabva alakítják éves rendezvénytervüket, könyvtári programjaikat.

A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

A FSZEK egyik legfőbb erőssége a rendszerszerű működése. Hierarchikus szervezeti struktúrája mind a könyvtárszakmai, mind pedig a gazdasági-pénzügyi, illetve a műszaki-üzemeltetési tevékenységeket lefedi. Az intézmény Központi Könyvtára mellett a 48 tagkönyvtár három régióba szerveződik. A szervezeti organogram a szükség szerint rendszeresen frissített Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ) része. Az SZMSZ-ben a felelősségi körök és feladatok pontosan meghatározásra kerültek – a szervezeti egységek és vezetők szintjén egyaránt. Az SZMSZ és a helyettesítési szabályzat szabályozza és rendezi a munkatársak felhatalmazását a hatáskörök, a felelősségi körök delegálási feltételeit is. A könyvtár szervezeti működésében a szükséges változások rendszeresen azonosításra, rangsorolásra és bevezetésre kerülnek. Az SZMSZ 2016. évi módosításának részeként például a feladatrendszerben és a szervezeti struktúrában rögzítettük a Városháza Kiadó integrálását, valamint az EFOP projektiroda létrehozását; a tevékenységek szintjén pedig a Budapesti Művelődési Központtal kapcsolatos gazdasági-pénzügyi, illetve műszaki-üzemeltetési feladatokat.

Az SZMSZ módosításával lehetővé tettük a projektcsoportok létrehozását, s így ma már számos munkacsoporttal rendelkezünk. Ezek egy része a hagyományos könyvtárszakmai feladatokhoz kapcsolódnak, mások a minőségbiztosításhoz kötődnek. A szakmai munkacsoportok működését több módon támogatjuk:

- a hatékony kommunikáció és információ-megosztás a FSZEK MS 365 alapú felhő rendszerén keresztül történik;
- időt és helyszínt biztosítunk a munkatársak számára a szakmai munkacsoportban való részvételre.

A munkaköri leírások egységesek, és összhangban vannak a könyvtár stratégiájával, a jogszabályok által a szervezet számára előírt feladatokkal, az éves munkatervvel, valamint a partneri elvárásokkal.

A könyvtár rendszerszerű működése lehetővé teszi, hogy a menedzsment az egyes folyamatokban alkalmazza a szubszidiaritás elvét, azaz igyekszünk a döntést és végrehajtást a lehető legalacsonyabb szinten meghozni, ott, ahol a legnagyobb hozzáértéssel rendelkeznek a tárgyalt kérdésben.

Szabályzatainkat rendszeresen és rendszerszerűen felülvizsgáljuk, szükség szerinti módosítjuk, aktualizáljuk. 2015-től kezdődően a munkaterv és a beszámoló a vonatkozó rendelet szerinti szakmai mutatókat, célértékeket és eredményértékeket is tartalmaznak.

A változások szükségességét és várható hatásait rendszeresen kommunikáljuk mind a felhasználók, mind pedig a munkatársak számára.

– *Példák:*

- *a lejárati előtti e-mail értesítés bevezetése (2018. január 1-től)*
- *10 év alattiak olvasójegye kölcsönzési szabályainak módosítására tett intézkedések kommunikációja,*
- *a munkatársak tájékoztatása az év eleji összmunkatársi értekezleteken,*
- *a HSZ fontos változásainak kiemelése és a kivonat intraneten elérhetővé tétele,*
- *az adminisztrációs díj bevezetése kapcsán javasolt kommunikáció támogatása.*

Vezetői példamutatás, szervezeti kultúra, a munkatársak támogatása, elismerése

A FSZEK vezetése igyekszik egy, a kölcsönös bizalmon, a lojalitáson és a tiszteleten, valamint az egymás munkájának kölcsönös tiszteletén alapuló szervezeti kultúrát megteremteni a szervezetben. Nagy hangsúlyt fektetünk ugyanakkor arra is, hogy a munkatársak kiemelkedő szakmai tevékenysége megfelelő figyelmet kapjon, intézményen belül és a könyvtár falain túl is. A költségvetés lehetősége szerint rendszeresen, differenciált jutalmat adunk a kiemelkedő munkatársaknak, Minden évben a források függvényében biztosítjuk dolgozóinknak a cafetériát is. 2018 tavaszán pedig a Fővárosi Önkormányzat által biztosított bérkorrekció és cafetéria lehetőségével élve igyekeztünk javítani az intézményen belüli bérfeszültségeket. 2017-től kapják dolgozóink a kulturális illetménypótlékot is.

A könyvtár rendelkezik kitüntetési szabályzattal, a munkatársak elismerése, jutalmazása ez alapján rendszeresen és évente, a hagyományosan október közepén megrendezésre kerülő Könyvtárosok Napján, ünnepélyes keretek között történik. A 2017. évi kitüntetési szabályzat szerint a FSZEK munkatársai számára adományozható kitüntetések a következők: *állami kitüntetések; fővárosi kitüntetések, valamint intézményi kitüntetések* (címek, Szabó Ervin Emlékgyűrű, Aranygyűrű, Főigazgatói dicséret, Szabó Ervin Emléklap, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Elismerő Diploma, Pro Bibliotheca Civica kitüntetés, Könyvtárért Emlékérem).

Külön meg kell említenünk az *In honorem artis bibliothecariensis* díjat, amelyet Papp István nyugalmazott főigazgató-helyettes alapított, s amelynek odaítéléséről a könyvtár dolgozóinak javaslata alapján egy, a munkatársakból álló bizottság dönt.

Az intézmény elismeréseit és a kitüntetésben részesülő munkatársak nevét és laudációját a honlapon és az intraneten is közzétesszük.

- A FSZEK elismerései, díjai: http://www.fszek.hu/rolunk/elismereseink_dijaink

A 2014. évre vonatkozó dokumentumtól kezdődően éves beszámolóink kiemelten, külön mellékletekben jelenítik meg a kollégák tanulmányait és jelentősebb szakmai tevékenységét.

- Beszámoló – 5. sz. melléklet: A FSZEK munkatársainak részvétele szakmai konferenciákon
- Beszámoló – 8. sz. melléklet: A könyvtár által szervezett szakmai rendezvények
- Beszámoló – 9. sz. melléklet: A könyvtár munkatársainak előadásai szakmai rendezvényeken
- Beszámoló – 10. sz. melléklet: A FSZEK munkatársainak részvétele tanulmányutakon, utazásokon
- Beszámoló – 11. sz. melléklet: A FSZEK munkatársainak szakmai publikációi
- Beszámoló – 12. sz. melléklet: A FSZEK munkatársainak egyéb szakmai tevékenysége

Fontos menedzsment feladat a tanuláson alapuló munkakultúra meghonosításának elősegítése, s a munkatársak ösztönzése a folyamatos önképzésre, szakmai tudásuk fejlesztésére. Az erre fordítható pénzügyi források alacsony volta ellenére a könyvtár nagy hangsúlyt fektet a munkatársak képzésére, továbbképzésére: belső képzéseket szervezünk, külsős előadókat hívunk, s igyekszünk lehetővé tenni a munkatársak számára más, külső, szervezett képzéseken való részvételt is. Így jött létre például 2018 tavaszán kihelyezett partnerkapcsolati tréningünk, amelyet a Könyvtári Intézet (KI) biztosított munkatársaink számára, s kollégáink részt vehettek egy, szintén a KI által szervezett konfliktuskezelési, ügyfélszolgálati tréningen is.

Az NKA Közgyűjteményi Kuratóriumának támogatásával, szervezetfejlesztési céllal 2016-ban és 2017-ben vezetői tréningeket szerveztünk a munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet növelésére. 2018-ban, ugyancsak NKA támogatással, az olvasószolgálati munkakörben dolgozók számára biztosítottuk ügyfélszolgálati és konfliktuskezelő tréninget. Szintén NKA pályázat keretében 2016-ban és 2017-ben 1-1 munkatársunk elvégezhetette Kecskeméten a „Minőségirányítás a könyvtárban” című akkreditált tanfolyamot.

Az éves intézményi beszámolók mellékletei a 2014. évre vonatkozó beszámólótól kezdődően tartalmazzák a munkatársak tárgyévi továbbképzéseit, szakmai fejlődésének kézzel fogható bizonyítékait.

- Beszámoló – 3. sz. melléklet: A FSZEK munkatársainak más intézményi, szervezeti keretek között folytatott tanulmányai
- Beszámoló – 4. sz. melléklet: A könyvtár egyes szervezeti egységei által szervezett belső továbbképzések

A szélesebb körű tudáshasznosulás érdekében az intraneten tudásmegosztó oldalt működtetünk, ahol rendszeresen megosztjuk egymással a konferenciákon szerzett ismereteket, tapasztalatokat. A KK pedig egy szakmai blogot is gondoz, ahol közzéteszik a munkatársak szakmai beszámolóit.

- Beszámolók könyvtári szakmai rendezvényekről: <http://szakmairendezvenyek.blogspot.com/>

A szervezet irányítása során, a jogszabályok adta keretek és az intézményi lehetőségek függvényében a vezetés igyekszik tiszteletben tartani és figyelembe venni a munkatársak egyéni igényeit és személyes körülményeit. Az SZFO és az Informatikai osztály esetében például a kollégák élhetnek a törzsidő lehetőségének igénybe vételével. Az otthon végzett munkához lehetőség szerint időt és munkaeszközt biztosítunk; az ügyeleti beosztásnál a vezetők igyekeznek figyelembe venni az egyéni kéréseket, s egyes esetekben, egyéni igény szerint engedélyezzük a fizetés nélküli szabadság igénybe vételét is.

Belső és külső kommunikációs tevékenység

A könyvtár rendelkezik kommunikációs tervvel, amely kimondja, hogy a kommunikációs tevékenység a tervezés és a működés szerves része, valamennyi munkafolyamat fontos eleme. A könyvtári tevékenységekhez, szolgáltatásokhoz kapcsolódó kommunikáció segíti a szervezet ismertségét és elismertségét, működésének és szolgáltatásainak minőségi fejlesztését, kapcsolatrendszerének bővítését és erősítését. A munkatársak számára biztosítja a folyamatos információ-ellátást, és a szervezeti kultúra fejlesztését.

A kommunikációs stratégia – a 2017. évi dolgozói elégedettségmérés eredményei alapján – részletesen foglalkozik a munkatársak felé irányuló belső kommunikációs tevékenységgel, valamint a külső célcsoportok felé irányuló aktivitásokkal is. A könyvtár számos különböző csatornát, eszközt használ belső kommunikációs tevékenységéhez, s folyamatosan törekszik ezek hatékonyságának növelésére, illetve új kommunikációs eszközök adaptálására.

A belső kommunikáció jelenlegi csatornái:

- | | |
|---|---|
| 1. Intranet | 7. belső posta; |
| 2. FSZEK felhő; | 8. személyes találkozások, beszélgetések; |
| 3. levelező listák; | 9. rendezvények, események; |
| 4. Facebook zárt csoport – FSZEK
ötletbörze; | 10. vezetői értekezletek; |
| 5. e-mail üzenetek; | 11. Könyvtárosok Napja; |
| 6. telefon; | 12. összmunkatársi értekezletek; |
| | 13. szakmai munkacsoport találkozók. |

A külső kommunikáció csatornái:

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Honlap | – hírlevelek |
| 2. Egyéb online eszközök | 3. Intézményi alapidokumentumok |
| – Facebook oldalak | 4. Levelek, e-mailek, feljegyzések,
állásfoglalások, felhívások |
| – Instagram oldalak | |

- | | |
|---|--|
| 5. Kiadványok | 9. Felszólalások, előadások, interjúk, tájékoztatók, beszámolók |
| 6. Sajtókapcsolatok, sajtótájékoztatók, sajtóközlemények, országos és kerületi média-megjelenések | 10. Rendezvények, konferenciák, kiállítások, egyéb könyvtári programok |
| 7. Beltéri és kültéri feliratok, táblák, tájékoztatói eszközök | 11. Promóciós anyagok |
| 8. Személyes kommunikáció, telefonbeszélgetések | |

A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel

A FSZEK meghatározó művelődési intézménye Budapest kulturális életének. Menedzsmentje kiváló kapcsolatokat ápol a fenntartó Fővárosi Önkormányzattal, az EMMI Kulturális Államtitkárságával, különösen a Közgyűjteményi Főosztállyal, a Főpolgármesteri Hivatal érintett szervezeti egységeivel, kiemelten a Kulturális, Turisztikai, Sport, Köznevelési és Szociálpolitikai Főosztállyal.

Kezdeményező és rendszeres kapcsolatot tartunk fenn a könyvtár működését befolyásoló döntéshozókkal. A könyvtár vezetője részt vesz a Fővárosi Közgyűlés és az illetékes szakszabványbizottság ülésein. Az Emberi Erőforrások és Nemzetközi Kapcsolatok Bizottsága 2017 őszén kihelyezett ülést tartott könyvtárunkban.

Hagyományosan jó a kerületi önkormányzatokkal való együttműködés és munkakapcsolat, egyre több kerület céljellelleggel támogatja az érintett tagkönyvtárakat. Többek között velük közösen tovább folytatjuk és folyamatosan fejlesztjük a Könyvet Házhoz szolgáltatást.

Ezen túl az Informatikai és Könyvtári Szövetséggel (IKSZ), a Magyar Könyvtárosok Egyesületével (MKE), valamint más partner szakmai szervezetekkel is jó munkakapcsolatunk van a könyvtárnak. Munkatársaink vezető tisztségeket is vállalnak a szakmai szervezetekben. Együttműködési megállapodás alapján közös szakmai tevékenységeket folytatunk az ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézetével, az SZTE BTK Könyvtár- és Humán Információtudományi Tanszékével, valamint a Debreceni Egyetem Könyvtár-informatikai Tanszékével.

A FSZEK stratégiai terve tartalmazza mindazokat a könyvtár szempontjából lényeges trendeket, köz- és könyvtár-politikai feladatokat, amelyek működését, tevékenységét befolyásolják. Az újdonságok azonosítása, s a napi működésbe való beépítése tetten érhető a munkatársak szakmai publikációiban és konferencia-előadásaiban is. Eredményeink, tevékenységünk és vezetőink révén rendszeresen közreműködünk a szakági rendeztetervezetek, vagy stratégiai dokumentumok véglegesítésében – azok véleményezésével.

A vezetők és a munkatársak rendszeresen megjelenő sajtónyilatkozatait, publikációit és a konferencia-szerepléseit a könyvtár és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülését, jó hírét és elismertségét szolgálják. A FSZEK által szervezett, immár hagyományos országos szakmai rendezvény a közkönyvtári konferencia, az Internet Fiesta, a Janikovszky Éva meseíró

pályázat, Iskola kapun kívüli projekt keretében megrendezett programok, valamint a nyári művelődési élménytábor A Budapest Gyűjtemény rendszeresen szolgáltat digitalizált anyagot a Hungaricana honlapjára. Hagyományteremtő rendezvényeink az Ötpacsirta Szalon komolyzenei koncertjei, az újpesti Könyvtári Éjszaka, a Múzeumok Majálisába való bekapcsolódás. A Nyitott Iroda, mint kiemelt jógyakorlat, bekerült az MKE által kiadott *Könyvtárosok az ENSZ 2030 Agenda és a fenntartható fejlődés megvalósításáért. Az MKE válasza az IFLA kezdeményezésére* című kiadványba is.

Ellenőrző dokumentumok

Dokumentum címe	Megléte	Utolsó kiadás éve	A dokumentum elérhetősége
1.1. alkritérium: Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek			
Küldetésnyilatkozat	+	2014	honlap
Jövőkép	+	2014	honlap
SZMSZ	+	2017	honlap
Könyvtárhasználati szabályzat	+	2017	honlap
Könyvtárismertető	+	2017	honlap
Értékrend	+	2014	honlap, stratégiai terv
1.2. alkritérium: A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése			
SWOT elemzés	+	2014	honlap
Stratégiai terv	+	2014	honlap
Munkaköri leírások	+	2017	GI
Szervezeti felépítés ábrája	+	2017	honlap
Belső és külső kommunikációs terv	+	2018	honlap
Munkatervek, éves beszámolók	+	2017	honlap
1.3. alkritérium: A vezetői támogatás és példamutatás			
A munkatársi értékelések eredményei	+	2015	adActa iktatórendszer, irattár
A szervezeti kultúra felmérésének eredményei	+	2017	intranet
1.4. alkritérium: A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel			
Partneri elégedettségi vizsgálatok és azok elemzése	+	2018	honlap
Beszámolók, munkatervek	+	2017	honlap, irattár

2. KRITÉRIUM: STRATÉGIA

A FSZEK stratégiai tervezése fontos része annak a programalkotásnak, amely hozzájárul a könyvtár tevékenységének folyamatos megújításához. Az elmúlt 20 év stratégiai tervezésének, gondolkodásának mérföldkövei a következőképpen foglalhatók össze:

1. Az 1998-2001 közötti időszak kiemelt feladata a kormányzati és önkormányzati forrásból, két ütemben sikeresen megvalósult palotakönyvtár-rekonstrukció és bővítés volt.

Az eredményes műemléki rekonstrukció és a megújult szolgáltató könyvtár 2002-ben Európa Nostra Díjat, a kivitelező pedig 2003-ban FIABCI-díjat nyert. A KK rekonstrukciója során egy funkcióiban és szolgáltatásaiban korszerű nagyvárosi könyvtár jött létre. A többszörösére növekedett alapterületen új terek, új termek nyíltak meg, ez pedig korábban hiányzó szolgáltatások bevezetését tette lehetővé. Jelentősen megnőtt az olvasótermi férőhelyek száma, s a 11 olvasóterem polcain elhelyezett kézikönyvek mennyisége is megtöbbszöröződött. Önálló gyerekkönyvtári részleg létesült, számítógépre került a könyvtár katalógusa, s a hagyományos, nyomtatott dokumentumok mellett hangsúlyosan megjelentek az állományban és szolgáltatások között az elektronikus források és eszközök: CD-ROM-ok, távoli adatbázisok, s az internet is.

2. A 2002 és 2008 közötti időszakot – a beruházásra, a kidolgozott új működési modellre, az informatikai rendszer első ütemének bevezetésére építve – a tagkönyvtári hálózat fejlesztése, a könyvtári szolgáltatás teljes megújítása és a szakmai szemléletváltás jellemezte.

A cél egy olyan új, korszerű bibliotéka létrehozása volt, amely képes a hagyományos könyvtár értékeit megőrizni, egyben korszerű, minőségi szolgáltatást nyújtani és nemzetközi összevetésben is számottevő információs központként működni. A hálózatfejlesztés átfogó, hosszú távú programja alapján, megvalósításának megkezdésével a FSZEK már ebben a periódusban egységes könyvtárképet alakított ki. Ezt nagymértékben elősegítette a központi szolgáltatások rendszerének bevezetése: az informatikai rendszer teljes hálózatra történő kiépítése 2004. december 13-ra, valamint az egységes szerzeményezés és feldolgozás bevezetése 2006. január 1-jével. A fejlesztések hatására a könyvtár látogatottsága folyamatosan és számottevően nőtt. A megváltozott használói szokásokhoz fejlesztéseivel, kezdeményezéseivel, programjaival rugalmasan alkalmazkodott a könyvtár. Megváltozott az arculata, szolgáltatási filozófiája, könyvtárépületei. A Fővárosi Önkormányzat támogatása, illetve részben címzett állami támogatások, a kulturális tárca és az NKA pályázatai, az érintett kerületi önkormányzatok által adott források, valamint a FSZEK költségvetése révén 9 új könyvtár létesült és épült. 16 nagyobb rekonstrukcióra és 9 kisebb felújításra, átalakításra is sor került ebben az időszakban.

Az alapításának 100. évfordulóját ünneplő FSZEK 2004-ben elnyerte az Év Könyvtára címet, megkapta Budapest Pro Urbe Díját, az UNICEF pedig elismerte a könyvtár sokoldalú gyermekszolgáltatásait.

3. A 2008-2013 közötti időszakot a gazdasági válság és egy eredményes TÁMOP-pályázat határozta meg.

Míg a korábbi két stratégiai időszakban a rendelkezésre álló pénzügyi források megfelelően biztosították az intézmény fejlesztési programjának megvalósítását, a folyamat 2006-tól a fenntartói támogatás évenkénti, jelentős nagyságrendű csökkentése miatt kedvezőtlenül változott meg. További gondot okozott, hogy Pest megye és Budapest nem indulhatott az infrastrukturális fejlesztéseket célzó TIOP pályázatokon. A nehezedő gazdasági körülmények kedvezőtlenül befolyásolták a FSZEK fejlesztési munkáját: a ciklusra tervezett új könyvtárak közül csak 2 épült meg, a tervezett rekonstrukciók nagy része pénzügyi hiány miatt elmaradt, s a ciklus végére végül csak 6 rekonstrukció és 2 kisebb átalakítás valósult meg.

2006 és 2013 között a FSZEK közel 20%-os fenntartói támogatáscsökkentést élt meg, s ezt csak kismértékben korrigálták a felújításához, központi intézkedésekhez kapcsolódó támogatások. Dokumentum beszerzésre több mint 100 millió Ft-tal kevesebb pénz jut, mint nyolc évvel ezelőtt, s a dolgozói létszám jelentős csökkentésére is rákényszerült a könyvtár, de ezt csoportos létszámleépítés nélkül oldotta meg. Források hiányában nem valósult meg a munkatársak továbbképzésének tervezett programja sem.

A nehézségek mellett sikerként könyvelhette el az intézmény azt az eredményes TÁMOP-pályázatot, amelyen – a könyvtárak közül kimagaslóan magas összeget – 95 millió Ft-ot nyert. A projekt révén lehetővé vált az intézmény tartalmi megújítása, s közvetetten hozzájárult a szervezetfejlesztési célok megvalósításához is, hiszen a sikeres teljesítéshez szükség volt a közös gondolkodásra, a kreativitásra, a kommunikáció továbbfejlesztésre. A projekt főbb tartalmi elemei az alábbiak voltak:

- a mentori rendszer bevezetése a gyermekvédelem és a szociális munka területén;
- a népzenei kultúra széles körű fejlesztése;
- az olvasáskultúra fejlesztése;
- a médiaismeret propagálása – elsősorban gyerekek és fiatalok részére;
- a könyvtári portál megújítása;
- a könyvtárhasználat segítése a távszolgáltatással és adatbázisokkal;
- a digitális szakadék mérséklése;
- a Corvina integrált informatikai rendszer fejlesztése;
- egy digitális archívum létrehozása, illetve
- a virtuális könyvtár kiépítése és működtetése.

A fejlesztések eredményeképpen a Corvina integrált könyvtári rendszer ma már minden, számítógépen végezhető könyvtári munkavégzést támogat. A könyvtár látogatói – személyesen a nyitvatartási időben és online módon a nap 24 órájában az interneten keresztül otthonról is – elérhetik a FSZEK által nyújtott szolgáltatásokat. A rendszert megvásárlása óta folyamatosan fejlesztjük, s a fejlesztő céggel együttműködve, mintegy országos teszt-könyvtárként koordináljuk a Corvinát használó könyvtárak rendszerfejlesztési igényeit.

A projekt keretében kialakított FSZEK portál a könyvtár egységes tájékoztatási politikájának is fontos segédeszköze lett: jól tükrözi a rendszerszerűen működő tagkönyvtári hálózatot, ugyanakkor egységbe foglalja az online információforrásokat is. A tagkönyvtárakban folyó munkát az intranetes felület segítségével koordináljuk, s elérhetők itt a munkatársak napi tevékenységéhez szükséges dokumentumok és segédletek is. A portál publikus felületén elhelyezett cikkekből használóink a könyvtári szolgáltatásokról, rendezvényekről, évfordulókról tájékozódhatnak, de megtalálhatók itt Budapest történetének dokumentumai, virtuális kiállítások, szociológiatörténeti, illetve a tanulást segítő egyéb publikációk is.

A problémák ellenére, a válságmenedzselés eszközeinek hatékony használata révén, a FSZEK nem csak megőrizte működőképességét, fizetőképességét, hanem képesnek bizonyult a megújulásra is. Kompromisszumokkal ugyan, de megvalósult a nagyvárosi könyvtári területi ellátás és szolgáltatás korszerű modellje:

- Kisebb mértékben ugyan, de folytatódott a tagkönyvtári integráció: ma a FSZEK 48 tagkönyvtára és a Központi Könyvtár együtt szolgálja Budapest lakosságát. A hálózatot 2010. július 1-jétől a szervezetfejlesztés, a szűkös pénzügyi források, a szakmai racionalitás következtében a korábbi 4 régióközpont helyett 3 működteti.
- Átalakult néhány gazdasági-műszaki szervezeti egység és ennek megfelelően módosultak a feladat- és hatáskörök is.
- Erősödtek a könyvtár szociális funkciói.
- A gyűjteményfejlesztés gyakorlata a szolgáltatási elvnek megfelelően működött. A könyvtár több alkalommal részesült könyvtámogatásban, amelyek közül kiemelkedő volt az NKA Márai Programja. Fontos forrás maradt az érdekeltségnövelő támogatás, s az EMMI támogatása az ORD működéséhez. Változó arányban, de évente gyarapíthattuk a nemzetiségi dokumentumokat, s a szakmai célkitűzéseknek megfelelően a könyv, a folyóirat kínálat digitalizált tartalmakkal, e-könyvekkel, on-line újságokkal, folyóiratokkal bővült.
- Az egységes központi szerzeményezés és feltárás jelentős mértékben, alig egy hétre rövidítette azt az időt, amíg a dokumentumok az olvasókhoz jutnak az intézménybe való bekerüléstől. A központi katalógus rekordjai révén pedig a FSZEK meghatározó tagja az országos könyvtári szervezeteknek, így az ODR-nek is.

- 2011-ben – saját fejlesztés keretében – a könyvtár bevezette az olvasók által világszerte kedvelt RFID önkiszolgáló kölcsönző rendszert, amely megerősítette az állományvédelmet, s hozzájárult az egyre szűkülő emberi erőforrások átcsoportosításához.

A jelen, azaz a 2014-2020 közötti időszak stratégiai elképzeléseit és feladatait az *Informálni. Integrálni. Inspirálni* szlogen határozza meg.

A stratégiai tervezés során a FSZEK

- értékelte a korábbi stratégia tervek megvalósításának tapasztalatait;
- épített az országos könyvtári stratégiai szakmai ajánlásokra;
- elemezte a hazai- és nemzetközi könyvtári rendszerekben tapasztalható tendenciákat;
- figyelembe vette a Fővárosi Önkormányzat fejlesztési tervét;
- számolt a Széchenyi 2020 keretprogram operatív programjaival és pályázati lehetőségeivel;
- figyelt az információs technológia fejlődésére, irányaira, s lehetőségei szerint épített azokra;
- szervezetfejlesztési elképzeléseit pedig a könyvtárszakmai szempontok figyelembevételével fogalmazta meg.

A könyvtár folyamatosan törekszik arra, hogy képes legyen felismerni és reagálni környezetének folyamatos változására, fejlődésére, a felhasználók elvárásaira, a könyvtár társadalmi szerepvállalásával és funkciójával, az információelérés módjával és eszközeivel, illetve a felhasználók könyvtárhasználati szokásaival kapcsolatos tendenciákra.

Kiemelt fontosságúnak tartjuk a lakosság könyvtári szolgáltatásokhoz való hozzáférési lehetőségének biztosítását, annak folyamatos fejlesztését. Az eltérő adatottságok ugyanakkor differenciáltságot is eredményeznek az egyes tagkönyvtárak megjelenésében és a szolgáltatások struktúrájában. A szolgált közösség szükségleteire és elvárásaira reagáló tagkönyvtárakban a tradicionális könyvtári feladatok a kulturális, közösségi, közösségfejlesztő, életkorra, lakossági rétegekre figyelő funkciókkal bővültek, s bővülnek tovább.

A XXI. század könyvtára már nem pusztán kultúra- és értékközvetítő intézmény, hanem közösségi hely, ahol az emberek fogyasztók: olvasnak, tanulnak, szórakoznak, beszélgetnek és a kreativitás helye, ahol az emberek kreatórok is: az információt újabb tartalmak létrehozására és saját kreativitásuk kifejezésére használják fel. Az előbbiként a könyvtár az élethosszig tartó tanulás és a társadalmi kapcsolatok színtere, az utóbbiként az (ön)kifejezés, a személyes és közösségi szintű fejlődés, az együttműködés inspiráló helyszíne. A FSZEK a 2014-2020 közötti időszak stratégiai irányait és céljait úgy állította össze, hogy mindkét új funkcióját be tudja tölteni a jövőben.

Ennek jegyében a 2014-2020 közötti stratégiai időszak stratégiai irányai a következők:

1. *Gyűjteményfejlesztés, állománygazdálkodás*

A FSZEK kiemelt figyelmet fordít gyűjteményének fejlesztésére. Az egységes szerzeményezési és feldolgozási rendszer eredményeképpen a dokumentumok gyorsan, megjelenésüket követően szinte azonnal elérhetők a tagkönyvtárakban.

2. *Hozzáférés*

A XXI. század bibliotékája olyan intézmény, amely az ismeretekhez való hozzáférést a felhasználói igényeknek megfelelően, differenciáltan, az esélyegyenlőség alapkövetelményének eleget téve képes mindenki számára kínálni és biztosítani. Sokszínű kínálatához a felhasználó hagyományos és virtuális módon, időtől és távolságtól függetlenül juthat hozzá.

3. *Szolgáltatásfejlesztés*

A közkönyvtári szolgáltatások kialakítását és fejlesztését alapvetően mindig a helyi közösség könyvtári-információs igényei, szükségletei és elvárásai határozzák meg. A szolgáltatásokat úgy kell kialakítani és továbbfejleszteni, hogy folyamatosan reflektáljanak a társadalomban végbemenő változásokra. A szolgáltatásfejlesztés kulcsszavai ez alapján a

- a használói igényekre való rugalmas reagálás;
- az egyszerűség;
- a proaktivitás;
- a korszerűség, hatékonyság, felhasználó-központúság hármasság elvárása; s
- az akadálymentesség – minden tekintetben.

4. *Komplex digitális könyvtári szolgáltatási rendszer*

Az infokommunikációs hálózatok, eszközök, szolgáltatások és kompetenciák egyre jelentősebben járulnak hozzá az állampolgárok életminőségének, a vállalkozások versenyképességének és az állami működés hatékonyságának javulásához. A könyvtárak, ezen belül is a közkönyvtárak elsődleges szerepet kell, hogy játsszanak a „digitális befogadás” megvalósításában, a digitális műveltség megszerzésének támogatásában. A FSZEK ehhez tartalmat, információs technológiát, hagyományos és virtuális szakmai segítséget, illetve képzést egyaránt kínál Budapest valamennyi polgára számára.

5. *Olvasásra nevelés, oktatás, digitális írástudás*

Az olvasásnépszerűsítés, olvasóvá nevelés mindig is a közkönyvtári alapfeladatok közé tartozott. Az infokommunikációs társadalomban való aktív, hatékony részvétel azonban olyan új készségek elsajátítását is megköveteli, amelyek a legszorosabb értelemben függenek össze a számítógépek, az IKT eszközök és tartalmak használatával. Az információs társadalomban elengedhetetlen az ún. digitális írástudás elsajátítása, ismerete, mely alatt elsősorban a digitális eszközök mindennapi használatát, alkalmazását, a digitális környezetben végzett tevékenységet, a különböző médiumok olvasását, valamint az ezek segítségével történő kommunikációt értjük. Megszerzésének biztosítása az egyik legújabb könyvtári alapfeladat, melyet valamennyi társadalmi csoport és korosztály számára elérhetővé kell tenni.

6. *A könyvtár, mint közösségi tér*

A FSZEK biztosítja használói számára a találkozás, a közös tanulás és a művelődés kényelmes, barátságos körülményeit. A használók helyi igényeinek figyelembe vételével alakítjuk vagy változtatjuk meg a környezetet.

7. *Együttműködés, partnerség*

A FSZEK céljai elérése, feladatai magas színvonalú ellátása érdekében a legszélesebb intézményi és szakmai együttműködésre törekszik hazai és nemzetközi szinten egyaránt.

8. *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.

9. *PR, marketing*

A FSZEK számára kiemelkedő fontosságú a következő időszakban a könyvtár pozitív fenntartói és társadalmi megítélésének további erősítése. A figyelem támogatókat, lehetőségeket hozhat az intézménynek, s segíti a könyvtár általános stratégiai céljainak elérését is. A sikeres intézményi kommunikáció egy széles körű, tudatos, tervezett, szervezett és irányított kapcsolattartást jelent egyrészt a könyvtár valós és potenciális használóival, másrészt pedig az intézmény működésében érintett intézményrendszerrel, az érintettekkel. Hatékony belső kommunikációval pedig tervezetten, folyamatosan, irányítottan és ellenőrizetten biztosíthatjuk a munkatársak tájékoztatását, erősíthetjük lojalitásukat, s a szervezeten belüli összetartozás érzését.

A stratégiát befolyásoló, a partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok

A FSZEK tehát jelen pályázat beadásának idején, a 2014-2020 közötti időszakra vonatkozóan is rendelkezik stratégiai tervvel, amely tartalmazza a hosszú és rövidtávú konkrét célokat; valamint rendelkezik küldetésnyilatkozattal és jövőképpel. Ezen dokumentumok (és a korábbi két stratégiai koncepció is) a külső környezeti tényezők és a belső feltételek vizsgálata és elemzése alapján készültek. Rendszeres feladatunk ugyanakkor a SWOT-analízisek és PGTTJ-elemzések kétévenkénti felülvizsgálata, szükség szerinti módosítása, valamint a belőlük származó következtetések figyelembe vétele a működés és a szolgáltatások biztosítása és fejlesztése során.

Stratégiánk meghatározó inputjai a tevékenységünket meghatározó, a könyvtár működésével, annak eredményességével kapcsolatos adatok, információk, melyek számos forrásból származnak, például a jogszabályi környezet nyomon követéséből; használói elégedettségmérésekből; a fenntartó Fővárosi Önkormányzat és a szaktárca éves beszámolóinkról, munkaterveinkről és más szakmai anyagainkról készített véleményeiből; szakfelületei vizsgálatok eredményeiből; vagy a könyvtárral kapcsolatos média-megjelenésekből. Ezeket az információkat rendszeresen gyűjtjük, rendszerezzük, frissítjük. A média-megjelenéseket nyomon követjük, a beszámolóiban és a honlapon is elérhetővé tesszük. A munkatervekben szakmai mutatókat határozunk meg, melyeket mérünk és értékelünk a beszámolóiban,

statisztikákban. A szervezeti teljesítmény szakmai mutatóit a Corvina riportokból rendszeresen lekérjük, és a havi statisztikai jelentésekben rögzítjük. További feladatunk az így nyert adatok mélyebb elemzése, a belőlük származó következtetések figyelembe vétele a működés és a szolgáltatások biztosítása és fejlesztése során.

Munkaterveink tartalmazzák a stratégiai célok és tervek megvalósításának folyamatát. Fontos feladatunk a munkatervek és beszámolók cél-, illetve eredményszámainak rendszeres, tervezett összevetése, elemzése, s az eredmények figyelembe vétele; a Központi Könyvtár és a három régió egyéni sajátosságainak, valamint a felhasználók visszajelzéseinek hangsúlyos figyelembe vétele a tervezési folyamatban.

- Informálni, integrálni, inspirálni. A FSZEK stratégiai terve 2014-2020: http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/strategiai_terv/?article_hid=27729
- Küldetésnyilatkozat: http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/strategiai_terv/?article_hid=29293
- Munkatervek: <http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/munkaterv>
- Beszámolók: <http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/jelentes>
- Statisztikák: <http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/statisztika>

A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata

A stratégiai és működési célok a munkatervekben is megjelennek. A célok megvalósításán a szervezeti egységek és különböző szakmai munkacsoportok dolgoznak. A kapcsolódó feladatok az egyes szervezeti egységek munkaterveibe, illetve az egyes munkatársak munkaköri leírásaiba is bekerülnek.

A 2014-2020 közötti időszakra vonatkozó stratégiai dokumentum elkészítése előtt az ún. stratégiai koncepciót 2014 júniusában 9 szervezett beszélgetés alkalmával vitattuk meg a kollégákkal. A beszélgetések nyomán elkészült összesítő táblázat a munkatársak által legfontosabbnak ítélt, a könyvtár működését jelentősen befolyásoló tényezőket, illetve mindazokat a területeket, ügyeket, célokat tartalmazta, melyeket – megítélésük szerint – a könyvtári célok és prioritások középpontjába kell állítani. A könyvtár munkatársaival való egyeztetések, beszélgetések gazdagították az anyagot. A stratégia végleges változatát 2014. decemberében a Fővárosi Közgyűlés Emberi Erőforrások és Nemzetközi Kapcsolatok Bizottsága megvitatta és egyhangúlag elfogadta. A végleges dokumentum tartalmát összmunkatársi értekezletek keretében ismertettük meg a munkatársakkal. Azóta a 3i szlogen, valamint a stratégiai célkitűzések használata a könyvtári tevékenységekben és dokumentumokban tudatos és rendszeres. A végrehajtás nyomon követése az éves beszámolóknak történik meg. A MIT keretében működő Stratégia-elemző munkacsoport pedig 2017 őszén megkezdte a SWOT és PEST/PGTT elemzések felülvizsgálatát.

Az innováció megjelenése a fejlesztésekben

A FSZEK vezetése számára kiemelkedő fontosságú egy innovatív szervezeti kultúra kialakítása és működtetése. A munkatársak ismereteinek, tapasztalatainak, valamint a bennük rejlő kreativitásnak a kiaknázása, az intézményi célok szolgálatába állítása érdekében a különböző

szakmai feladatok, problémák megoldására szakmai munkacsoportokat működtetünk. Rendszerezések ugyanakkor az intézményben a gyerekkönyvtáros találkozók, a belső továbbképzések, a tréningek, valamint a régiós és a központi könyvtári kollégák által tett szakmai kirándulások is.

A megszerzett tudás, az új ismeretek, tapasztalatok disszeminációja érdekében az intraneten egy tudásmegosztás oldalt alakítottunk ki, ahova folyamatosan kerülnek fel a kollégák által írt beszámolók, előadások.

Az elért eredményeket statisztikákkal, Corvina riportokkal rendszeresen ellenőrizzük, továbbá elégedettség-méréseket és igényfelméréseket végzünk a különböző tevékenységekhez kapcsolódóan. Egy továbbképzési célú NKA pályázat előtt felmértük a kollégák továbbképzési igényeit; a tagkönyvtárakban megvalósuló programok kapcsán rendezvény-elégedettségi mérést végzünk.

Az utóbbi évek legjelentősebb, leginnovatívabb szolgáltatás-fejlesztései (a távfizetés, az online előjegyzés bevezetése, a lejárat előtti email értesítés bevezetése, valamint egy közös tanulótér kialakítása a KK-ban) mind a változás iránti külső igényből születtek meg. A lejárat előtti e-mailes értesítés 2018. januári bevezetését 2017 őszén egy három hetes tesztidőszak előzte meg, melynek során nem pusztán az új szolgáltatás technikai, informatikai működését vizsgáltuk, de nagy mennyiségben kaptunk olyan olvasói visszajelzéseket is, amelyek a szolgáltatás sikerét jelezték, illetve további ötleteket, innovációs javaslatokat tartalmaztak, és vélelmezhető volt a várható bevételi kiesés. Ezt elemeztük és már előzetesen jeleztük a fenntartó felé.

A könyvtár korszerűsítésére tett elképzeléseket, a jelentősebb, költségvetési következményekkel is járó szolgáltatás-fejlesztéseket a Fővárosi Önkormányzattal előzetesen egyeztetjük. Jó példa erre az előzetes hatásvizsgálatok alapján várható késedelmi díj-kieséssel járó lejárat előtti értesítés, mint kényelmi szolgáltatás bevezetése, vagy a különböző tagkönyvtár-rekonstrukciók, átépítések, modernizálások lebonyolítása is. A tagkönyvtárak nyitvatartási idejének módosítása, az önkiszolgáló kölcsönzést támogató új könyvkocsik beszerzése, a régi kézikönyvtári állományrészek felszámolása, vagy a keresési eredmények szűkítését lehetővé tevő legördülő nyelvkódok bevezetése a Webopacban – mind-mind a PDCA tervezési ciklus alkalmazásához köthető eredmények.

Ellenőrző dokumentumok

Dokumentum címe	Megléte	Utolsó kiadás éve	A dokumentum elérhetősége
2.1. alkritérium: Stratégiát befolyásoló partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok			
SWOT-elemzés	+	2014	honlap
2.2. alkritérium: Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján			

Stratégiai terv	+	2014	honlap
2.3. alkritérium: A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata			
MIT ülések, munkaértekezletek emlékeztetői, jelenléti ívei	+	2018	felhő, adActa, irattár
2.4. alkritérium: Innováció megjelenése a fejlesztésben			
Innovációval, jó gyakorlatokkal kapcsolatos dokumentumok	+	2017	EFOP pályázati dokumentáció

3. KRITÉRIUM: MUNKATÁRSÁK

Emberi erőforrás menedzsment

Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) összetett tevékenység, amely magában foglalja a szervezet működtetéséhez szükséges létszám meghatározását, a munkakörök kialakítását, a munkakörök betöltésére alkalmas munkaerő megtalálását, a dolgozók motiválását, a teljesítmény értékelését, továbbképzési lehetőségek, valamint a biztonságos munkavégzés feltételeinek kialakítását egyaránt.

A FSZEK célja olyan emberi erőforrás-menedzsment politika bevezetése, amely a szervezet stratégiáján, prioritásain, célkitűzésein és hosszú távú tervein alapul, és amely figyelembe veszi a jövőbeli igények kielégítéséhez várhatóan szükséges munkatársi kompetenciákat is.

A könyvtár emberi erőforrással kapcsolatos feladatait az SZMSZ-ben, valamint a munkaköri leírásokban és egyéb dokumentumokban rögzítette. Az emberi erőforrások menedzselése – a főigazgató közvetlen irányításával – a humán referens feladata.

Az EEM területére vonatkozóan a következő szabályzatokkal rendelkezünk, melyek a könyvtár intranetes oldalán elérhetők:

- *Közalkalmazotti szabályzat*
- *A FSZEK esélyegyenlőségi terve*
- *Gyakornoki szabályzat*
- *Helyettesítési szabályzat*
- *Cafetéria szabályzat*
- *Kitüntetési szabályzat*
- *Közalkalmazotti szabályzat*
- *A közalkalmazotti álláshelyek pályáztatása részletes szabályainak szabályzata*
- *Munkaügyi szabályzat*

Az esélyegyenlőségi terv különböző munkavállalói csoportokra lebontva számos, egy-egy nehezebb vagy hátrányos helyzet enyhítését célzó lehetőségről intézkedik. Ilyen például a két vagy több 10 éven aluli gyermeket nevelő, vagy a gyermekeit egyedül nevelő munkatársakat, valamint a nagycsaládosokat megillető rugalmas munkaidő-beosztás, vagy a pályakezdekők számára a beilleszkedést segítő mentori rendszer lehetősége. A központi szolgáltató egységek (SZFO, Informatikai osztály) esetében a kollégák élhetnek a törzsidő igénybe vételének a lehetőségével. A közvetlen vezetők a munkatársak ügyeleti beosztásának kialakítása során a lehetőségek szerint figyelembe veszik a dolgozók egyéni igényeit, s szükség esetén, egyéni igények szerint biztosítható a kollégák számára a távmunka vagy a fizetés nélküli szabadság lehetősége is. Az otthon végzett munkához lehetőség szerint időt és munkaeszközt biztosítunk.

Az intézmény rendelkezik kinevezett *esélyegyenlőségi referenssel* is.

A munkatársak felvétele, alkalmazása és foglalkoztatása tekintetében a 150/1992. (XI. 20.) Korm. rendelet szerint járunk el. Magasabb vezetői munkakör betöltése kizárólag pályázat útján történhet. A könyvtár munkaerő-szükségletének kielégítése során betartja a hátrányos megkülönböztetés tilalmát, amelynek érdekében a jelöltek kiválasztásánál a hangsúlyt az adott munkához szükséges készségekre, képességekre, jártasságokra és tapasztalatokra helyezi, valamint, a hosszú szakmai, gyakorlati munkatapasztalatokat és az ezen alapuló megbízhatóságot a többi készség és képesség elemhez hasonló súllyal veszi figyelembe.

Az esélyegyenlőség szellemében az alkalmazottak köre kiterjed a közfoglalkoztatottakra, a csökkent munkaképességű személyekre is. Munkatársaink között önkéntesek és gyakornokok is találhatók.

A vezetés emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységét a minőségbiztosítás kapcsán létrehozott *Emberi erőforrás munkacsoport* segíti. A munkacsoport feladata a könyvtár emberi erőforrás stratégiájának kidolgozása, a könyvtár kompetencia-térképének elkészítése, valamint javaslattétel az emberi erőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos szabályzatok és dokumentumok módosítására, kidolgozására.

A munkatársak motivációjának, elismerésének és jutalmazásának módját és lehetőségeit a menedzsment által kialakított *jutalmazási rendszer* és a *kitüntető szabályzat* határozza meg (részletesen ld. 1.kritérium).

A minőségbiztosítási folyamat részeként elkészítettük *A FSZEK-ben használt szakmai teljesítménymutatók* című dokumentumot, amely számos, az EEM területén is alkalmazott mutatót nevesít. Ehhez kapcsolódóan folyamatban van a könyvtár teljesítmény-értékelési szabályzatának kidolgozása is.

A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

A kompetencia-fejlesztés külső és belső forrásokon egyaránt alapulhat. A könyvtár anyagi lehetőségek hiányában elsősorban munkaidő-kedvezménnyel igyekszik támogatni munkatársaink részvételét szakmai továbbképzéseken. Az állam által támogatott kulturális szakemberképzések hiánya miatt továbbra is hangsúlyos szerepet kapnak munkatársaink

továbbképzésében a belső képzések, amelyek a könyvtári, könyvtár-informatikai területen megjelenő új, korszerű alkalmazások megismerését, használatuk elsajátítását célozzák meg. A könyvtár rendszeresen szervez belső továbbképzéseket, akár egy-egy szolgáltatásban bekövetkezett változások kapcsán, akár egy új szolgáltatás vagy munkafolyamat elindításakor, illetve új fejlesztések bevezetésekor. A továbbképzéseket elsősorban az aktuális folyamatot mélyebben ismerő belső munkatársaink tartják. A tanfolyamok megtartására a könyvtár külön oktatótermekkel rendelkezik.

A kompetencia-fejlesztésben nagy szerepet játszik a munkatársak részvétele különböző szakmai konferenciákon, műhelynapokon. A különböző rendezvényeken részt vett munkatársak az intraneten rendszeresen megosztják a megszerzett tudást, lehetőséget adva más kollégáknak is a kérdések megismerésére és az elhangzott témák továbbgondolására.

A könyvtár éves beszámolóinak rendszeres melléklete a munkatársak szakmai rendezvényeken való részvételének dokumentálása, az ismerek megosztása (részletesen ld. 1. kritérium).

Az új munkatársak beilleszkedésének elősegítésére a könyvtárban több munkafolyamatot magában foglaló tájékoztatókat tartanak tapasztalt kollégáink. A KK-ban az új belépők szakmai vezetéseken vesznek részt, a régiós értekezleteken a kollégák felkészülnek egy-egy új szolgáltatásból és bemutatják azokat a munkatársaknak.

Az NKA pályázati forrásainak felhasználásával elkezdődött a munkatársak képzése különböző területeken: 2016-ban és 2017-ben a különböző szintű vezetők számára szerveztünk tréninget az asszertív kommunikáció, a vezetési ismeretek és a konfliktuskezelés témaköreiben, 2018-ban pedig a frontvonalban dolgozó munkatársak képzésére került sor, szintén tréning formájában. Valamennyi képzés elégedettség-méréssel zárult, amelynek segítségével támogatásokat kapott a vezetés ahhoz is, mely irányban folytassa a szervezett továbbképzéseket.

A szakmai tájékozódás, megújulás, a továbbképzések sajátos formája a konferenciákon való részvétel, melyet a könyvtár vezetése lehetőségeihez képest igyekszik munkatársai számára biztosítani. Kollégáink 2017-ben például 54 hazai és 2 külföldi konferencián vettek részt, amely a résztvevők listáját tekintve mintegy 118 részvételt jelent. A legnépszerűbb éves szakmai rendezvényeink a tavaszi Internet Fiesta és a könyvtárunk által 2018-ban immár harmadik alkalommal megszervezett 3i konferencia. Kollégáink nagy számban látogatják az MKE vándorgyűléseit, s más szakmai rendezvényeket is. A konferenciákról, workshopokról írt beszámolókat a FSZEK intranetjének *Tudásmegosztás* oldalán tesszük elérhetővé.

A munkatársak bevonása és felhatalmazása

A könyvtár vezetése törekszik a nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúrájának kialakítására, valamint a csapatmunka bátorítására a munkatársak között. Ösztönzi a munkatársakat elképzeléseik megosztására, javaslataik megtételére, törekszik egy bátorító környezet kialakítására, és az ezt támogató módszerek bevezetésére és alkalmazására is. Ennek érdekében az innovatív feladatok megtervezésére és végrehajtására gyakran alkalmazzuk a projektmunkát, amelynek során szervezeti egységek keretein átnyúló munkacsoportokat szervezünk. A

szakmai munkacsoportok működése horizontális együttműködést tesz lehetővé a vertikális szervezetben.

A projekt-jellegű működés megjelenése a szervezet életében az előre megtervezett, hagyományos, már-már rutinszerű feladatok elvégzése melletti új tevékenységek sokaságát jelenti. A napi rutintól eltérő munkaszervezés és munka-menet a közös (szervezeti egységek közötti) munkavégzés az egyes szervezeti egységeken dolgozó munkatársak számára minden korábbinál részletesebb és rendszeresebb betekintést enged a másik szervezeti egység működésébe, munkavégzésébe, amelynek következtében közelebb kerülhetnek egymáshoz a kollégák, új kompetenciákat sajátíthatnak el az együttműködés révén, s ösztönzőleg, inspirálóan is hathatnak egymás mindennapi feladatait illetően is. Az ilyen, projekt-jelleggel működő munkacsoportok létrejöttét és működését támogatja a FSZEK vezetése, munkájukhoz helyet, időt, eszközt és virtuális csoport-munkahelyet biztosít.

Az innovatív, alkotó gondolkodást kívánó feladatok megoldásának gyakorlata nem idegen a könyvtárosoktól: a FSZEK rendezvényi kínálata is ezt támasztja alá. A rendkívül színes paletta a gyermek korosztálytól az idősekig vonzó kínálatot jelent a használók számára. A rendezvények megvalósulását rendszerint pályázatok írása előzi meg, mely ez szintén a munkatársak bevonásával készül.

2009 után 2017 júniusában ismét munkatársi elégedettségi vizsgálatot végeztünk, s a jövőben is tervezzük rendszeres felmérések elvégzését a munkatársak körében, biztosítva ezzel a szakmai vezetés és a szervezetirányítás minőségére vonatkozó visszajelzési lehetőséget is a dolgozók számára. A 2017. évi felmérés célja a kollégák elégedettségének, munkahelyükkel való azonosulásuk mértékének feltárása, valamint a szervezeti kultúra bizonyos elemeinek vizsgálata volt. Az eredményekről ld. részletesen: [7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények](#).

A menedzsment törekszik arra, hogy az egész szervezetben megfelelő munkakörülményeket biztosítson valamennyi munkatárs számára, bele értve az egészségvédelmi, ergonómiai és egyéb munkabiztonsági előírásokat egyaránt. A nyári zárvatartás idején a karbantartásokkal, festésekkel, nagytakarításokkal is igyekszünk a munkatereket tisztábbá, komfortosabbá, kényelmesebbé tenni. A rendszeres üzemorvosi ellenőrzés lehetősége, valamint az Ötpacsirta utcai épületben egy tornaterem is a munkatársak munkakörülményeit hivatottak javítani.

Ellenőrző dokumentumok

Dokumentum címe	Megléte	Utolsó kiadás éve	A dokumentum elérhetősége
3.1. alkritérium: Emberierőforrás-menedzsment			
Emberi erőforrás stratégiai terv	-		
Projektleírások – kiemelve a munkatársak részvételét	+	2018	honlap, intranet

Dokumentum címe	Megléte	Utolsó kiadás éve	A dokumentum elérhetősége
3.2. alkritérium: A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése			
Munkatársi önértékelés	-		
Továbbképzési terv	-	folyamatban	
3.3. alkritérium: A munkatársak bevonása és felhatalmazása			
Szervezeti kultúra felmérése	+	2017	intranet
Értékelési szabályzat, ösztönzési stratégia	+	Kitüntetési szabályzat 2017	intranet, irattár, adActa

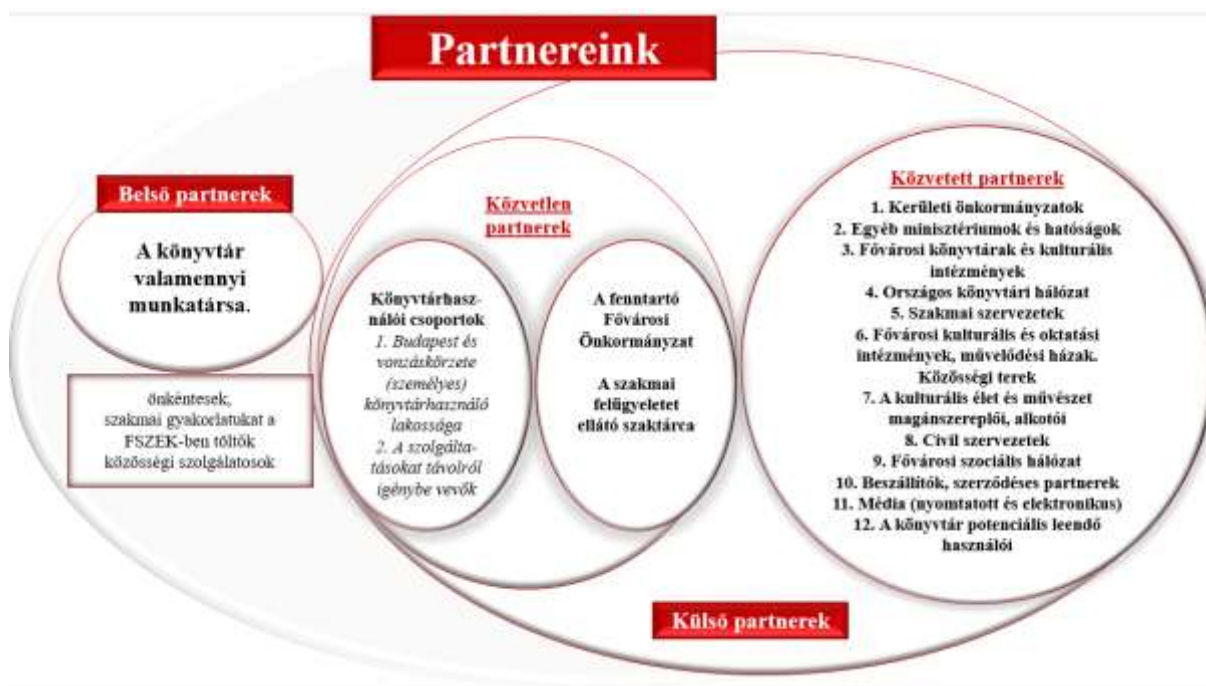
4. KRITÉRIUM: PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

A FSZEK céljai elérése, feladatai magas színvonalú ellátása érdekében a legszélesebb intézményi és szakmai együttműködésre törekszik hazai és nemzetközi szinten egyaránt.

Azonosítottuk mindazokat az intézményeket, társadalmi vagy civil szervezeteket, szolgáltatókat, akikkel a könyvtár működése során közvetlen vagy közvetett kapcsolatot tart fenn. Az intézmény természetes belső partnerei közé a könyvtár munkatársai tartoznak, illetve mindazok a személyek, akik gyakornokként, önkéntesként vagy közösségi szolgálatos diákként segítik a könyvtár működését, a mindennapi feladatok megvalósítását. A belső partnerekkel kapcsolatosan kiemelkedő fontosságúnak tartjuk a hatékony kommunikációt – a könyvtár kommunikációs terve részletesen foglalkozik a belső kommunikációs tevékenységgel.

- *A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár kommunikációs stratégiája:*
http://www.fszek.hu/rolunk/minoseguqy/?article_hid=39066

Külső partnereinket közvetlen és közvetett partneri csoportokra osztottuk. Közvetlen partnereink mindazok, akik a könyvtár működését leginkább meghatározzák, akiknek az igényei, szükségletei és elvárásai a leginkább beépülnek az intézmény tevékenységi rendszerébe. Közvetett partnereink mindazok, akik tevékenységükkel közvetve határozzák meg a könyvtár működését.



A könyvtár a kommunikációs stratégiában meghatározott módokon és eszközökkel folyamatosan igyekszik partnereit tájékoztatni a számukra fontos folyamatokról, eredményekről, változásokról.

A partnerkapcsolatokban a vezetés munkáját a *Partnerkapcsolati és kommunikációs munkacsoport* segíti, amely koordinálja a partnerkapcsolati feladatokat, a könyvtár partnereinek azonosítását, szegmentálását, valamint az egységes partneradatbázis-építést. A partneradatbázisok egységesítése, illetve az adatokhoz való hozzáférés újrászabályozása, az új GDPR-követelményekhez való igazítása folyamatban van.

Kapcsolat fontosabb partnerekkel

Kiemelt feladatunknak tartjuk az együttműködést a főváros kulturális intézményeivel, különös tekintettel a budapesti közgyűjteményekkel történő kooperációra. Fontos területe a partnerkapcsolatoknak a helyi, kerületi közművelődési, közgyűjteményi intézményekkel, civil szervezetekkel való közös munka támogatása.

A FSZEK jó kapcsolatot ápol az EMMI Kulturális Államtitkárságával, különösen a Közgyűjteményi Főosztállyal, a Fővárosi Önkormányzattal, Főpolgármesteri Hivatal érintett szervezeti egységeivel, kiemelten a Kulturális, Turisztikai, Sport, Köznevelési és Szociálpolitikai Főosztállyal.

Hagyományosan jó a kerületi önkormányzatokkal való együttműködés és munkakapcsolat, egyre több kerület céljellel támogatja az érintett tagkönyvtárakat, dokumentumvásárlásra vagy rendezvényekre biztosítva a célzott pénzügyi támogatást. Több kerületi önkormányzat meghatározó partnerünk a tagkönyvtárak felújításában, korszerűsítésében is, velük közösen biztosítjuk a Könyvet Házhoz szolgáltatást is.

Könyvtárszakmai területen a FSZEK kiemelkedő szerepet vállal a hazai szakmai szervezetek munkájában (IKSZ, MKE), illetve a könyvtárügyet érintő kérdések megoldásának elősegítésében. Több munkatársunk aktív szerepet tölt be a szakmai szervezetek vezetőségében, mások rendszeres előadói különböző szakmai konferenciáknak, rendezvényeknek. Fontos szakmai partnereink közé tartoznak a határon túli magyar könyvtárak és könyvtáros szervezetek is. Országos szakkönyvtárként a hazai és nemzetközi szakkönyvtárakkal, szervezetekkel való szorosabb szakmai kapcsolatok kiépítése is partnereink körét növeli.

A nemzetközi könyvtárügy területén, a kétoldalú kapcsolatok mellett, a FSZEK részt vesz a nagyvárosi könyvtárak (IFLA METLIB) szervezetében, együttműködésében, szakkönyvtárként pedig a könyvtár tagja az európai szakkönyvtárakat tömörítő LIBER-nek. Határokon túli kapcsolatainknak is köszönhetően, a legfontosabb nemzetközi könyvtári trendek szerepelnek a könyvtár stratégiai tervében, s megjelennek a munkatervekben is. A nemzetközi könyvtári trendek követése a munkatársak rendszeres konferencia látogatásával is biztosított (ld. részletesen: [3. kritérium - Munkatársak – munkatársak kompetenciáinak fejlesztése](#)). Munkatársaink több publikációja foglalkozik a könyvtári trendek változásával, a nemzetközi folyamatok, újdonságok hazai adaptációinak lehetőségeivel. Mivel a FSZEK nagysága, illetve munkatársainak és felhasználóinak száma alapján nehezen, vagy nem hasonlítható össze egyetlen hazai könyvtárral sem, az IFLA METLIB statisztikai jelentései alapján folyamatban van egy nemzetközi benchmarking elemzés elkészítése, a FSZEK eredményeinek más fővárosi könyvtárak főbb mutatóival való összevetése.

Együttműködési megállapodásokat kötöttünk az ELTE Könyvtár és Információtudományi Intézetével, a Debreceni Egyetem Informatikai Karával és a SZTE Könyvtár- és Humán Információtudományi Tanszékével, amelyek keretei között közös projekteket működtetünk, illetve hallgatókat fogadunk szakmai látogatásra, gyakorlatra. Az ELTE tanszékkel való partnerség keretében 2017-ben a végzős master szakos hallgatók csoportmunkában kilenc hálózati könyvtárunk körülményeit és szolgáltatásait „világították át”. Felmérésük pozitív és negatív eredményeit a könyvtár szolgáltatás-, infrastruktúra és emberi erőforrás fejlesztési terveibe beépítjük.

- A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár szakmai kapcsolatai:
http://www.fszek.hu/rolunk/szakmai_kapcsolatok
- Példák közös projektekre:
 - „Könyvek Holokausztja”:
http://www.fszek.hu/konyvtaraink/kozponti_konyvtar/budapest_gyujtemeny/?article_id=33133
 - Hullámfürdő záróra előtt. A Gellért fürdő vendégei az 1930-as években - Pusztai Sándor úszómester fényképei – webprojekt az ELTE BTK-val együttműködésben:
http://www.fszek.hu/konyvtaraink/kozponti_konyvtar/budapest_gyujtemeny/?article_id=38906

Kiemelten törekszünk a nagykövetségekkel, illetve a kulturális intézeteikkel való együttműködések, közös programok, kiállítások szervezésére. Ezek egyik legkiválóbb példája

a Budapest Főváros Önkormányzata által az *Iskolakapun kívüli program* keretében támogatott, a Francia Intézettel együtt megvalósított *francia ifjúsági beszélgetős klub* (2017-2018), illetve a British Council-lal együtt megszervezett *angol nyelvi társalgási klub* (2016-2017).

- *Francia ifjúsági beszélgetős klub:*
http://www.fszek.hu/konyvtaraink/kozponti_konyvtar/rendezvenyek/?article_hid=37159
- *Library is ours – Shakespeare with Sam:*
http://www.fszek.hu/konyvtaraink/kozponti_konyvtar/?article_hid=34082
- *8 hónap Magyarországon – A Nemzetközi Vöröskereszt (ICRC) kiállítása:*
http://www.fszek.hu/konyvtaraink/kozponti_konyvtar/kiallitasok/?article_hid=38233
- *Könyvet házhoz biciklivel is - Hafuzi Avnija az Albán Köztársaság magyarországi tiszteletbeli konzulja és a Béke Nagykövete adománya a soroksári könyvtárnak:*
http://www.fszek.hu/konyvtaraink/grassalkovich_ut_128_/?article_hid=38899

Az Európai Unió a 2014-től 2020-ig tartó időszakra hirdette meg a Kreatív Európa: az európai kulturális és alkotói szektorának támogatási programját, amelynek célja, hogy az európai polgárok alkotó módon vegyenek részt földrészünk sorsának alakításában. E gondolat jegyében született meg és nyert támogatást a 17 európai levéltár és egyetem összefogásával létrejött *Community as opportunity. The creative archives' and users network* projekt, melyhez könyvtárunk a Budafoki és a Józsefvárosi Topotékával csatlakozott.

- *Budapest–Budafok Topotéka:*
http://www.fszek.hu/?tPath=/konyvtaraink/kossuth_lajos_utca_30_/topoteka
- *Józsefváros Topotéka:*
http://www.fszek.hu/konyvtaraink/kozponti_konyvtar/budapest_gyujtemeny/?article_hid=37032

A jó gyakorlatok beépítése az intézmények munkájába egyre inkább elterjed a hazai könyvtárügyben is. Jó alkalmat ad erre az EFOP 3.3.3 projekt által szervezett mintaprogramok kidolgozása, amelyben a FSZEK több programmal is részt vesz. Munkatársaink jó gyakorlatokkal kapcsolatos tapasztalataikat az intranet tudásmegosztás menüpontja alatt osztják meg (részletesen ld.: [3. kritérium – Munkatársak - munkatársak kompetenciáinak fejlesztése](#)).

Partnerkapcsolataink évről évre változnak, fejlődnek; az éves intézményi beszámolókból pedig e változások nyomon követhetők. Munkatársaink részvételét a hazai és nemzetközi szervezetek munkájában szintén az éves beszámolókból *A munkatársak egyéb szakmai tevékenysége* melléklet tartalmazza.

- *Éves jelentések:* <http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/jelentes>

Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

A felhasználók a partneri körnek azon tagjai, akik igénybe veszik a szolgáltatásokat, ezért érdekelték abban, hogy a könyvtár szolgáltatásai minél magasabb szinten megfeleljenek szükségleteiknek. Az ettől a csoporttól származó igények és visszajelzések meghatározzák a szervezet működését, így a könyvtárhasználók naprakész tájékoztatása, beavatása és bevonása

a könyvtárral kapcsolatos eseményekbe, történésekbe, tevékenységekbe kiemelkedő fontosságú. A felhasználók visszajelzései iránymutatást adhatnak a szolgáltatásfejlesztéshez, innovációk bevezetéséhez.

E téren az első és legfontosabb feladat a felhasználók igényeinek minél mélyebb ismerete. Ennek érdekében a FSZEK 2018 tavaszán – április 18. és május 2. között – nagy, általános használói elégedettség- és igényfelmérést végzett. A vizsgált időszakban a könyvtárainkat felkeresőket személyesen tudtuk megszólítani, de kiírásokkal, szórólapokkal is tájékoztattuk az olvasókat a papíralapú és a honlapon található online kitöltési lehetőségről, mely önkéntes volt és anonim. A kérdőívet végül 2505 használónk töltötte ki. A felmérés értékelése jelen pályázat beadása idején még folyamatban van.

Általános használói igénynek tettünk eleget 2017-ben, amikor vezetőségünk a könyvek lejáratára előtti figyelmeztető e-mail kiküldéséről döntött. A döntés annak ellenére történt, hogy a késedelmi díjakból befolyó bevétel csökkenése volt várható, ugyanakkor a használók elégedettségét pozitívan befolyásolta a kényelmi szolgáltatás bevezetése.

A FSZEK panaszkezelési gyakorlatában tudatosan törekszik arra, hogy az olvasói észrevételekre gyorsan és pontosan reagáljon. Ezért elmondhatjuk, hogy használói panasz nem marad megválaszolatlanul. A minőségbiztosítási folyamat előkészítésének részeként elkészítettük a könyvtár *Panaszkezelési szabályzatát*.

A könyvtár tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának biztosítása céljából megtörtént a kommunikációs felületek számbavétele a könyvtárhasználók tájékoztatására. Részletes felsorolásukat az elfogadott *Kommunikációs stratégia* tartalmazza (részletesen ld.: 1. kritérium - [Belső és külső kommunikációs tevékenység](#)).

A Partnerkapcsolati és kommunikációs munkacsoport felmérte a FSZEK által jelenleg használt kommunikációs csatornákat és eszközöket. A vizsgálat megállapította, hogy a FSZEK ismeri és használja a legújabb kommunikációs eszközöket és csatornákat, s ezeket igyekezett beépíteni a működésébe is. Az egyes kommunikációs eszközök határfoka azonban elmarad a lehetőségektől. A csatornák számszerű növelésével szemben sokkal inkább a jelenlegiek alkalmazásának hatékonyságát növelő fejlesztésekre van szükség.

- *A Kommunikációs stratégia elérhetősége:*
http://www.fszek.hu/rolunk/minosegujy/?article_hid=39066

Hatékony forrásgazdálkodás

Az intézmény önállóan rendelkezik a költségvetés kiemelt előirányzatai felett – személyi juttatások, munkaadókat terhelő járulékok, dologi kiadások, felhalmozási, felújítási kiadások – vonatkozásában.

A könyvtár költségvetése nyilvános, elkészítése a gazdasági igazgató feladata. A költségvetés helyzetéről a gazdasági igazgató havi és negyedéves beszámolója alapján a vezetőség rendszeresen tájékozódik.

A vezetőség a költségvetés egyensúlyban tartása érdekében rendszeresen keresi az újabb bevételi forrásokat (pl. ingatlanok bérbeadása, kerületekkel megállapodások stb.).

A könyvtár közbeszerzési gyakorlata átlátható és hatékony. Közbeszerzési pályázatok alapján keretszerződéseket kötünk a nyertesekkel. Közbeszerzési értékhatár alatti beszerzések esetében 5-6, kísértékű beszerzéseknél 3 árajánlat bekérése a gyakorlat.

Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése

Az intézményen belüli információforgalom jobbra tétele érdekében szükséges a tudásmegosztás különböző formáinak fejlesztése. A személyes részvételen alapuló közvetlen vezetői tájékoztatók mellett különböző elektronikus csatornák alkalmazása is előtérbe került, így az intranet, a levelezési listák, a FSZEK Facebook-csoport mind a fenti célokat szolgálják.

A Primer kutatások munkacsoport a minőségirányítási rendszer bevezetésének keretében 2017 nyarán *dolgozói elégedettségi vizsgálatot* végzett. A felmérés célja a kollégák elégedettségének, munkahelyükkel való azonosulásuk mértékének feltárása, valamint a szervezeti kultúra bizonyos elemeinek vizsgálata volt. A rendelkezésre álló idő alatt a könyvtár 416 munkatársa közül összesen 243 fő töltötte ki a kérdőívet. A belső kommunikációval kapcsolatban az információáramlással kapcsolatos elégedettséget, illetve a kommunikációs csatornák hatékonyságát vizsgáltuk.

A belső információmegosztás valamennyi dolgozót elérő csatornái: intranet, MS 365 felhő, FSZEKinfo levelezőlista, e-mail üzenetek, telefon, belső posta, hírlevél, Facebook csoport – FSZEK ötletbörze, személyes találkozások, beszélgetések, összmunkatársi értekezletek, rendezvények, Könyvtárosok Napja.

A tudásmegosztást segíti elő az intranet kifejezetten erre a tevékenységre kialakított menüpontja, ahol a különböző konferenciákon részt vett munkatársaink beszámolóit osztják meg.

Az éves beszámolók rendszeres melléklete a munkatársak publikációinak, konferencia-részvételének, egyéb szakmai tevékenységeinek részletes felsorolása.

– Éves beszámolók elérhetősége: <http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/jelentes>

A minőségbiztosításra felkészülés során megerősödött, állandósult a munkacsoportokban végzett közös munka könyvtárunkban, amelynek eredményeképpen az új dokumentumok sorra megjelentek a könyvtár külső és belső honlapján. A nem nyilvánosságnak szánt belső dokumentumok az intranet minőségügyi dokumentumok menüpontjában munkatársaink rendelkezésére állnak.

A GDPR rendelet hatályba lépésével kiemelt szerepet kap a személyes adatok jogszerű kezelése és védelme. Ennek alapján az adatok, információk kezelésével, tárolásával, cseréjével, a hozzáférés biztosításával kapcsolatos szabályzataink jelenleg átdolgozás alatt állnak. 2018. május 25-ével megkezdjük munkatársaink és az olvasók tájékoztatását.

IKT eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

Az elmúlt néhány évben számos IKT fejlesztés történt az intézményben:

IKT fejlesztések a feladatok és projektek szintjén:

- *Távfizetés, táv-előjegyzés mint kényelmi szolgáltatások bevezetése.*
2017. január 1-jétől vezettük be könyvtárunkban a távfizetés lehetőségét, melynek révén távoli hozzáféréssel, a könyvtár honlapjának távszolgáltatási, kizárólag saját azonosítóval és jelszóval használható felületén keresztül is rendezni tudják olvasóink tartozásaikat. A távszolgáltatási felület ugyanakkor azt is lehetővé teszi számukra, hogy on-line előjegyzést kezdeményezhessenek valamely könyvtári dokumentumra, esetleg másolási megbízást adjanak a könyvtárnak.
- *Lejárat előtti e-mail küldése*
2018. január 1-jétől bevezettük a kölcsönzés lejáratá előtti figyelmeztetés küldését.
- A Budapest Gyűjtemény digitalizálási tevékenysége folyamatosan teljeseedik ki, előrelépés történt a budapesti témájú sajtókivágot-gyűjtemény, a Ballagi gyűjtemény és a képtárház feldolgozásában.
- 2017-ben a tömeges digitalizálás és a digitális tartalmak különféle megoldásokkal a webpacban, a hungaricana.hu-n, a manda.hu-n és immár az europeana felületein kivitelezett közzétételével komoly előrelépést értünk el a közreadott szöveges és képi dokumentumok mennyiségének terén.
- 2017 végén az automata kölcsönzés részeként öt szenzoros kocsit szereztünk be a bedobott könyvek védelme érdekében.

IKT fejlesztések a tudásmenedzsment területén:

- 2015-ben az MS Office 365 rendszer alkalmazásával a könyvtár teljes levelezőrendszere átköltözött a „felhőbe”. Ezzel párhuzamosan a rendszer egyéb elemeinek alkalmazásával a fájlok megosztásának és ezáltal a közös munka lehetőségének gyakorlata is napi rutinná vált.

IKT fejlesztések a tanulás és a fejlesztés területén:

- *Proxy szerver üzembe állítása:* 2017-től az előfizetett adatbázisokhoz regisztrált használóink akár otthonról is hozzáférhetnek olvasójegyük vonalkódjának használatával.
- 2017-től a könyvtárban készült szakbibliográfiákban (Budapest bibliográfia, szociológiai bibliográfia, irodalmi bibliográfia) egyenként, szegmentáltan is lehetőség nyílik a keresésre.
- Új LED-es képernyőket szereztünk be a raktári kérések kijelzésére, amelyeken bevezetésre került a média megjelenítés is (reklám, információs platform).

Az informatikai közbeszerzések a beruházási terv részét képezik. A közbeszerzéseken a könyvtár a lehetőségek szerinti legkorszerűbb informatikai eszközök megvásárlására törekszik.

Honlapunk fejlesztése során mindenkor figyelembe vesszük az akadálymentesítés szempontjait.

Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás – költséghatékonyság, fenntarthatóság

Ahogy a 3i Stratégiai Terv *Fenntarthatóság* című fejezetében is megfogalmaztuk, a gazdálkodás és a finanszírozás területe kiemelt jelentőséggel bír a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár számára. A megváltozott, csökkenő finanszírozási lehetőségek ismeretében folyamatos átgondolást igényel a fenntarthatóság és működtetés korábbi szerkezete. Stratégiai célul tűztük ki magunknak egy erőforrás-hatékony, környezetbarát és versenyképes közkönyvtári hálózat üzemeltetését; a FSZEK infrastruktúrájának, gyűjteményének, szolgáltatásainak hosszú távú megőrzését, fenntartását, valamint a könyvek és a tudásbázis megőrzését a jövő generációi számára. Ennek érdekében nagy hangsúlyt fektetünk az intézmény érdekérvényesítő szerepvállalására, azzal a szándékkal, hogy a lakosság könyvtári ellátása megőrizze minőség-orientáltságát és lehetőséget kapjon a fejlesztésre, a hosszú távú fenntarthatóságra. Kiemelt tevékenységünk a beruházások, rekonstrukciók, az informatikai eszközcserek, fejlesztések pályázati és fővárosi, kerületi forrásokból történő megvalósítása. Folyamatosan figyelemmel követjük a hazai és nemzetközi pályázati lehetőségeket, s minden eszközzel a működőképesség megőrzésére, a működés feltételeinek stabilizálására, a lehetséges fejlesztési források biztosítására törekszünk.

A 49 tagkönyvtár, a központi szervezeteknek helyet adó épületek, valamint a további telephelyek és ingatlanok működtetése, üzemeltetése folyamatos figyelmet, helyzetértékelést, adott esetben fejlesztést igényel a menedzsmenttől. Ezen folyamatok során kiemelt figyelmet fordítunk a költséghatékonyságra, a fenntarthatóságra, az akadálymentesítési és környezetvédelmi szempontokra.

Az intézményi beruházások tervezetten, hét évente készülő beruházási terv alapján történnek. A beruházások, felújítások elvégzéséhez részben belső munkaerő is rendelkezésre áll, amely számos esetben segíti egy-egy munka költséghatékonyságát. A közüzemi szolgáltatókkal a szerződések előkészítése és megkötése során a lehető legtakarékosabb megoldásokra törekszünk. A felújításoknál energiatakarékos megoldásokat alkalmazunk. Folyamatosan figyelmet fordítunk az infrastrukturális fejlesztéseket támogató pályázatokon való indulásra. Bevételeink jelentős százaléka származik épületeink, tereink bérbeadásából.

A költséghatékonyság fontos szempont a tagkönyvtárak fejlesztésének kapcsán is. IKT rendszerünk, a Corvina révén külön-külön mérjük az egyes tagkönyvtárak forgalmát, kihasználtságát, állományának forgását, s e paraméterek többek között a könyvtárak éves beszerzési kereteinek meghatározását is befolyásolják. A felhasználók és a munkatársak által használt tereket igyekszünk folyamatosan, ergonomiai és környezeti szempontokat is figyelembe véve fejleszteni, az adottságokat is figyelembe véve akadálymentesíteni, lehetőség szerint klímával felszerelni. Intézményi beruházással és NKA támogatással évről évre újulnak meg könyvtáraink – ezekről a fejlesztésekről éves beszámolóinkban rendszeresen tájékoztatjuk az érintetteket. Mind az olvasói, mind pedig a munkatársi terekben év közben is folyamatosak

a karbantartási munkálatok, bútorcserék, a nyári zárási időszak pedig a nagyobb munkák, festések, nagytakarítások elvégzésére ad lehetőséget.

Folyamatosan cseréljük könyvtárainkban az IKT eszközöket, számítógépeket, nyomtatókat, frissítjük a szoftvereket, alkalmazásokat. A jogszabályi kötelezettségeknek eleget téve, a FSZEK a Központi Könyvtárban és a tagkönyvtárakban 2014. szeptember 1-jével bevezette a *Dolphin Knight* nevű, a gyerekek védelmét szolgáló szűrőprogram iskolai verzióját, összesen 139 db gépet ellátva szűrővel. Noha a szoftver forgalmazója 2017 tavaszán leállította a termék forgalmazását, gyermekek számára is elérhető gépeink nem maradtak védelem nélkül: a könyvtárban már eddig is használt McAfee E-Policy Orchestra szoftver keretében a könyvtári hálózat kiskorúak számára kijelölt munkaállomásain beállítottuk és bekapcsoltuk azt a Web Control interfészt, amely jelenleg védi kiskorú olvasóinkat a káros internet hatásoktól.

A tárgyi eszközök kezelésének, eladásának, biztonságos újrahasznosításának, illetve esetleges ártalmatlanításának kapcsán a fenntartó Fővárosi Önkormányzat szabályozása és más jogszabályok alapján járunk el.

A könyvtár tereinek, elsősorban a Wenckheim-palota helyiségeinek bérbeadása fontos bevételi forrásunk, de tagkönyvtáraink terei is rendszeresen a helyi közösségek rendelkezésére állnak, számos, partnereinkkel együtt rendezett program helyszínei.

Ellenőrző dokumentumok

Dokumentum címe	Megléte	Utolsó kiadás éve	A dokumentum elérhetősége
4.1. alkritérium: Kapcsolat fontosabb partnerekkel			
Partnerlista	+	2018	felhő
Benchmarking elemzés	-		
4.2. alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal			
Külső kommunikációs terv a könyvtárhasználók felé	+	2018	honlap
Panaszkezelési nyilatkozat	+	2018	honlap
4.3. alkritérium: Hatékony forrásgazdálkodás			
Költséghatékonysági elemzés	-		
Szponzori szerződések	+	kerületi támogatások szerződése 2018	adActa, irattár
Pályázatok	+	2018	intranet
Anyag és energiatakarékosságra utaló dokumentumok	+	FKF szerződés, 2017	adActa, irattár
4.4. alkritérium: Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése			
Belső kommunikációs terv	+	2018	honlap, intranet
A tudásátadás és -hasznosulás rendjének bemutatása	+	2018	intranet / tudásmegosztás
4.5. alkritérium: IKT eszközök, e-szolgáltatások menedzselése			
Honlap és akadálymentesített változata	+	2018	honlap
Közösségi média felületei	+	2018	Facebook, Instagram
Repozitórium – digitális tartalmak tárolása, közzététele	+	2018	BGY, Hungaricana
Szűrőprogram a kiskorúak védelmére	+	2018	könyvtár számítógépein
4.6. alkritérium: Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás			
Az akadálymentesítésre tett intézkedés dokumentumai	+	2017	Műszaki osztály, adActa, irattár

5. KRITÉRIUM: FOLYAMATOK

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Stratégia Terve kiemelt feladatként definiálja a könyvtári folyamatok szabályozásának felülvizsgálatát és fejlesztési irányainak kijelölését.

Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival

A minőségirányítási rendszerek hatékony működtetésének alapeszköze az egyes tevékenységek folyamatként való kezelése és irányítása. A folyamatmenedzsment alkalmazása révén nő a hatékonyság és az ügyfelek elégedettsége, növekszik az aktivitások átláthatósága, lerövidül az új munkatársak betanítás ideje, a külső megbízóknak dokumentált folyamatokat tudunk mutatni, valamint növekszik a könyvtár teljesítőképességébe vetett bizalom.

A *Folyamatmenedzsment munkacsoport* 2017 őszén – az egyes folyamatokat a napi munka részeként végző munkatársakkal együttműködésben – elkészítette a könyvtár szakmai folyamatainak leltárát, ehhez kapcsolódóan a folyamatleírásokat, s kidolgozásra került a könyvtár folyamatmenedzsment rendszere.

A könyvtárszakmai folyamatok leírása és az ellenőrzési nyomvonalak kialakítása a könyvtár teljes szakmai tevékenységére vonatkozik, a könyvtár szervezetét, struktúráját jellemző, az alapfeladatok ellátását elősegítő működési folyamatokkal, illetve a folyamatokat működtető folyamatgazdákkal együtt, vagyis azon személyekkel, akik a szervezeten belül elsődlegesen felelősek az adott folyamat végrehajtásáért.

A FSZEK szakmai folyamatleltárja főfolyamatokat; támogató folyamatokat; illetve vezetési folyamatokat különít el:

1. A főfolyamatok a közvetlenül a könyvtár használóira és partnerei irányuló folyamatok, azaz a felhasználók és a partnerek számára közvetlenül nyújtott szolgáltatások.
2. A támogató folyamatok azok a folyamatok, amelyek támogatják a könyvtárhasználókkal kapcsolatos tevékenységeket, de nem irányulnak közvetlenül a használókra. Biztosítják a főfolyamatok megvalósításához, napi működtetéséhez szükséges alapokat.
3. A vezetési folyamatok azok a folyamatok, amelyek az intézmény vezetéséhez és irányításához szükséges személyi, anyagi erőforrásokra vonatkoznak. Megteremtik a megfelelő feltételeket a főfolyamatok működtetéséhez, s meghatározzák azok fejlesztésének irányát, céljait; kapcsolatot teremtenek a könyvtár és annak szűkebb, illetve tágabb társadalmi környezete között.

A folyamatleírások az egyes folyamatokra vonatkozóan tartalmazzák a folyamat leírását, bemutatását; inputját és outputját; az ellenőrzés módját, gyakoriságát és felelősét, valamint azonosítják a folyamatgazdát.

A folyamatokat rendszeresen felülvizsgáljuk, szükség szerint módosítjuk, a mikro- és makro környezet változásaihoz, a változó partneri igényekhez és elvárásokhoz igazítjuk.

Felhasználó központú könyvtári szolgáltatások

A FSZEK minőségi céljai közé tartozik, hogy rendszeresen mérje és értékelje partnerei – elsősorban a könyvtárhasználók – elégedettségét és igényeit, s az így nyert eredményeket, véleményeket, tapasztalatokat beépíti a működés javítására irányuló, folyamatos fejlesztő munkájába.

Az intézményben korábban 2004-ben, majd 2009-ben került sor átfogó használói elégedettség és igényfelmérésre. Az azóta eltelt években rendszeresek voltak a kisebb, egyes tagkönyvtárakat vagy egyes szolgáltatásokat érintő kutatások, majd 2018 tavaszán egy átfogó olvasói elégedettség-mérést végeztünk (részletesebben ld. [6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények](#)). 2017 őszétől, az Országos Könyvtári Napok rendezvényeitől kezdődően rendszeresen, egységesített kérdőívvel mérjük programjaink sikerességét, a résztvevők elégedettségét. Tagkönyvtáraink állományaik fejlesztésénél figyelembe veszik az olvasók igényeit, a dezideráta-jegyzékeket, a könyvtárközi vagy ODR-rendszeren keresztül keresett dokumentumok listáját, s ezeket alapján akár pótrendeléseket is tesznek, plusz példányokat szereznek be.

A Használati Szabályzat évenkénti módosítása, az új szolgáltatások fejlesztése vagy a meglévők átalakítása kapcsán folyamatosan figyelembe vesszük legfontosabb partnereink, a könyvtárhasználók igényeit és elvárásait. Az elmúlt években bevezetett kényelmi szolgáltatásaink (távfizetés, online előjegyzés, proxy alapú adatbázis-elérés, lejárat előtti értesítés) jó bizonyítékai ennek a törekvésünknek.

Egyre gyakoribb, hogy tagkönyvtáraink bevonják az olvasókat egy-egy könyvtári helyiség, térrész kialakításába vagy átalakításába. Így alakítottunk ki például a Terézvárosi Gyerekkönyvtárban 2017-ban egy új tini-szobát, a Deák Ferenc Könyvtárban pedig egy *Kamasz-szakasznak* elnevezett részleget. Az Üllői úti Könyvtár 13-26 éves diákoknak, fiatal felnőtteknek szóló tervrajz- és látványterv-készítő pályázata a könyvtár *Kikötő* elnevezésű részlegének kreatív berendezésére jelen pályázat beadása idején is fut.

A könyvtárhasználókat érintő szabályzataink, információink, a szolgáltatásokra, a könyvtárhasználatra vonatkozó tudnivalók mind elérhetők elektronikusan a honlapunkon, nyomtatott formában pedig a tagkönyvtárakban. A Használati Szabályzat éves módosításairól, a díjtételek változásáról kivonatokat is készítünk.

A könyvtár elérhetősége valamennyi hagyományos és korszerű formában biztosított, elektronikus szolgáltatásainkkal 24 órában állunk a felhasználók rendelkezésére.

A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása

A FSZEK stratégiai céljainak egyik legfontosabb területe az együttműködés, a partnerség: céljaink elérése, feladataink magas színvonalú ellátása érdekében a legszélesebb intézményi és szakmai együttműködésre törekszünk hazai és nemzetközi szinten egyaránt.

Kiemelt feladatunknak tekintjük egy feladatmegosztáson alapuló együttműködés kialakítását az oktatási-kulturális rendszer szereplőivel, törekedve az ellátórendszerek párhuzamosságainak

csökkentésére. Különös figyelmet fordítunk a kapcsolattartásra is az oktatási rendszerrel, valamint a megyei hatókörű városi könyvtárakkal – ezt a területet magas minőségi szinten képviseli *Az én könyvtáram* EFOP-projekt,

Arra törekszünk továbbá, hogy a FSZEK őrizze és erősítse a szerepét a hazai közkönyvtári ellátásban, a felső-, a köz- és felnőttoktatásban, a társadalom- és a helytörténeti kutatásban. Ennek érdekében aktív szerepet vállalunk a hazai szakmai szervezetek munkájában, a könyvtárügyet érintő kérdések megoldásának elősegítésében. Együttműködünk a nagy országos könyvtári rendszerekkel és projektekkel, konkrét tevékenységeinkről éves beszámolóinkban rendszeresen számot adunk. Részt veszünk az Országos Dokumentum-ellátási Rendszerben; a MOKKA országos katalógus egyik legnagyobb és leggyorsabb adatszolgáltatója vagyunk; megújítottuk és tartalmilag is felfrissítettük szerződésünket a MATARKA-val; 2017-ben részt vettünk a könyvtári statisztika megújítását célul tűző kerekasztal munkájában; s munkatársunk képviseli a közkönyvtárak és az országos szakkönyvtárak érdekeit az EISZ Programtanácsának tevékenységében is.

Ellenőrző dokumentumok

Dokumentum címe	Megléte	Utolsó kiadás éve	A dokumentum elérhetősége
5.1. alkritérium: Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival			
Folyamatleltár	+	2017	intranet, adActa, irattár
Folyamatleírások	+	2018	felhő, intranet
Kockázatelemzések	+	2017	adActa, irattár
5.2. alkritérium: Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások			
Használói igényfelmérések	+	2018	honlap, intranet, irattár
Könyvtári szabályzatok, útmutatók, egyéb információk	+	2018	honlap, intranet, irattár
Panaszkezelési szabályzat	+	2018	honlap, intranet, irattár
A PDCA ciklus érvényesülését bizonyító dokumentumok	-		
Az innovációs folyamatokat (folyamatjavító intézkedések, források, kockázati tényezők) bemutató dokumentumok	-		
5.3. alkritérium: A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása			
Partneri elégedettség mérés eredményei	+	Használói elégedettség-mérés 2018	Publikálása folyamatban

6. KRITÉRIUM: ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK

A FSZEK 3i stratégiája kiemelt feladatként definiálja használói elégedettség-mérések végzését, elemzését. A könyvtár vezetésének és minden munkatársának alapvető célja és feladata, hogy használóink elégedettek legyenek az intézmény által nyújtott szolgáltatásokkal, szolgáltató partnereink pedig a céltudatos, az új kihívások iránt fogékony, feladatait magas szakmai színvonalon ellátó szervezetet lássák a könyvtárban. Ezért meghatározó fontosságú számunkra tevékenységünk minőségének tervezése, egyenletes biztosítása, folyamatos javítása, rendszeres fejlesztése.

Ezen feladatok ellátása érdekében megterveztünk és bevezettünk különböző mérési, elemzési és értékelési módszereket, amely feladatok lebonyolítása a *Minőségirányítási Tanács*, ezen belül is a *Primer kutatások csoport* és az *Eredmény-kritérium munkacsoport* feladata.

A könyvtárhasználók véleménye

Ha beírjuk a Google keresőmezőjébe nevünket: *Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár*, 0,39 másodperc alatt 1.050.000 találatot kapunk. Ez hatalmas találati arány a többi könyvtárhoz viszonyítva, és ahhoz képest is, hogy mi „csak” egy városi könyvtár vagyunk viszonylag nagy fiókhálózattal. Ez a nagy szám, nagy felelősséget is ró ránk. A Google Maps jelenleg 224 véleményt tart rólunk nyilván, de a *gyakorikerdesek.hu* oldalon is közel 158 kérdést tesznek fel jelenlegi és potenciális olvasóink rólunk, szolgáltatásainkról.

A rólunk kialakított általános képet ezekből a véleményekből és kérdésekre adott válaszokból is megtudhatjuk, de 3i stratégiánkban is megfogalmazottan törekszünk arra, hogy rendszeresen mérjük használóink elégedettségét, például egy-egy rendezvényt követően. A teljes FSZEK-hálózatra vonatkozó elégedettségmérés – a 2018-as felmérést megelőzően – 2004-ben és 2009-ben volt a könyvtárban. Ezek eredményei honlapunkon elérhetők.

- *Használói elégedettség-mérés 2004 és 2009:*

http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/konyvtarhasznaloi_felmeresek/?article_hid=2392

2018. április 18-tól május 2-ig került sor újabb használói elégedettség- és igényfelmérésünkre, melyet a Primer kutatások munkacsoportja a minőségirányítási rendszer bevezetésének keretében, a 2017. július 1 – 2018. július 31. közötti időszakra vonatkozó Minőségirányítási munkaterv alapján végzett az intézményben. A kutatás a szolgáltatásokkal való elégedettséget, a könyvtárral szemben támasztott igényeket, elvárásokat és a bevezetett változások (távhasználat) fogadtatását kívánta felmérni. A kérdőívet online lehetett elérni a könyvtár honlapján, illetve nyomtatott formában is terjesztettük a Központi Könyvtárban és a tagkönyvtárakban. A kitöltésre rendelkezésre álló 2 hét alatt összesen 2505 kérdőívet töltöttek ki olvasóink. A felmérés eredményeinek elemzése jelen pályázat beadásának idején folyamatban van.

Olvasóink kérdéseikkel, panaszaikkal többféle fórumon is megtalálhatnak bennünket: személyesen, telefonon, e-mailben és postai úton is. Ennek folyamatát panaszkezelési

szabályzatunkban rögzítettük. Minden panaszra, kérésre, véleményre reagálunk, az olvasói ötleteket igyekszünk a fejlesztésekhez felhasználni. Számos visszajelzést kapunk a használoktól a honlapon keresztül is: cikkeink jelentős része kommentelhető.

Igyekszünk minden alkalmat megragadni a médiában való szereplésre is, mind a nyomtatott, mind az elektronikus sajtóban, a televízióban, a rádióban. Ezeket a megjelenéseket – legyen az könyvtárszakmai témájú írás a szaksajtóban vagy olvasóinknak, leendő felhasználóinknak szóló cikkek, interjúk, tudósítások a közmédiában –, tudatosan gyűjtjük és közzéteesszük éves beszámolóinkban, illetve a honlapon.

- Minőségügy 1.6. Médiamegjelenések: <http://www.fsze.hu/rolunk/minosegugy>
- Éves beszámolók: <http://www.fsze.hu/rolunk/szervezet/jelentes>

Jelen vagyunk a közösségi oldalakon: tagkönyvtáraink és gyűjteményeink 2017 végén 42 Facebook oldalt működtettek, melyeknek több mint 25 ezer követője volt. Négy tagkönyvtárunk Instagram oldalt is épít. Olvasóink lájkolják, osztják posztjainkat, ezáltal még több potenciális könyvtárfelhasználóhoz jutunk el. Tagkönyvtáraink, gyűjteményeink hírleveleivel – a GDPR követelményeknek megfelelően – még személyre szabottabban tudjuk olvasóinkat tájékoztatni szolgáltatásainkról, programjainkról. Ezekkel az eszközökkel is szeretnénk informálni, inspirálni és integrálni Budapest lakosságát a FSZEK felé olvasóink, felhasználóink maximális elégedettségére.

A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés

A FSZEK tevékenységét számos mutató alapján értékeli rendszeresen – e mutatók rendszerét *A FSZEK-ben használt szakmai teljesítménymutatók 2018* című dokumentumban rendszereztük, összesítettük. Alkalmazzuk az 51/2014. (XII. 10.) EMMI rendelet a múzeum, valamint az országos szakkönyvtár és a megyei könyvtár éves munkatervéhez szükséges szakmai mutatókról szerinti szakmai mutatókat; az ún. intézményi statisztikában szereplő adatok rendszerét; több MSZ szerinti teljesítménymutatót; s számos, elsősorban a Corvina rendszerből és más belső forrásból gyűjtött adatot, információt közlünk éves beszámolóinkban.

A könyvtárról alkotott általános képpel, az intézmény megítélésével kapcsolatos információk fontos forrásai – az elégedettségmérés és a szakmai mutatók mellett – a médiamegjelenések, a FSZEK-ről, a tagkönyvtárakról, a szolgáltatásokról és egyes rendezvényekről megjelent nyomtatott és elektronikus cikkek, riportok. Ezeket folyamatosan nézzük, regisztráljuk, gyűjtjük, elemezzük, s éves beszámolóinkban is megjelenítjük őket. A sajtómegjelenéseket sajtóközlemények kiadásával, a helyi, kerületi médiumok meghívásával, a kerületi lapokban elhelyezett programajánlókkal is igyekszünk ösztönözni. Médiamegjelenéseink összefoglaló dokumentumait a honlap minőségügyi dokumentumai között is elhelyeztük.

- Minőségügy 1.6. Médiamegjelenések: <http://www.fsze.hu/rolunk/minosegugy>

Az új szolgáltatások, változtatások lehetőség szerint pozitív (vagy semleges) megítélését több módszerrel is igyekszünk proaktív módon segíteni:

- a szolgáltatás éles bevezetése előtt egy ún. tesztidőszakot tartunk, amelynek során vizsgáljuk a működést és szondázzuk a reakciókat (pl. lejárát előtti értesítés szolgáltatás 2018. január 1-jei bevezetését megelőző tesztidőszak 2017 novemberében);
- munkatársaink számára tájékoztatókat, kommunikációs segédleteket, a végrehajtáshoz ütemtervet, olvasóink számára pedig plakátokat, tájékoztatókat készítünk egy-egy változás bevezetése előtt (pl. 2015. január 1-től gyerek olvasójeggyel 10 éves korig csak a korosztályi érdeklődésnek megfelelő, gyermekkönyvtári állományba sorolt dokumentumokat lehet kölcsönözni).

Szakmai mutatóink szerint könyvtárhasználóink száma évről évre növekszik, így fontos és számít számunkra a használók véleménye jelen működésünkről és szolgáltatásainkról, s nagy figyelmet fordítunk az olvasói elvárásokra, igényekre és szolgáltatási ötletre is. A használói elvárásokra való reagálás részeként például

- 2017 elején egy proxy szervert állítottunk üzembe, melynek segítségével beiratkozott olvasóink távolról, saját otthonukból is használhatják adatbázisainkat;
- a különböző dokumentumtípusok beszerzését felhasználóink igényeihez alakítjuk: csökkenő CD és DVD beszerzés mellett például növekszik a retró korszakát élő diafilmek beszerzése;
- nemzetiégi olvasóink részére 13 nyelvterületről szerzünk be könyveket és azon tagkönyvtárakban szolgáltatjuk őket, ahol az adott budapesti kisebbség koncentrálódik;
- a Háttér Társasággal való együttműködésünk részeként olyan bibliográfiát tettünk elérhetővé a Központi Könyvtárban, amely a meleg társadalomhoz tartozók számára kínál őket érdeklő, velük foglalkozó irodalmat.

A HSZ módosítása évről évre újabb és újabb kényelmi szolgáltatások bevezetését, s bizonyos szolgáltatások díjának csökkentését jelenti az intézményben. Az elmúlt években régóta folyamatosan érzékelhető olvasói elvárásnak tettünk eleget a *távfizetés*, a *távelfizetés* és a *lejárát előtti értesítési szolgáltatás* bevezetésével, vagy a FSZEK tagkönyvtárak közötti átkölcsönzések díjának csökkentésével.

Naponta kétszer frissülő honlapunkat évente több, mint 3,3 millióan keresik fel, s 2018. évi olvasói elégedettség-mérésből az is kiderül, hogy a portálon elérhető távszolgáltatásaink közül a hosszabbítás a legnépszerűbb, amelyet különböző rendszerességgel a válaszolók 70.95 százaléka használ. Ezt megközelítő arányban veszik igénybe a válaszolók honlapunkat tájékoztató, információszerezési céllal. Az online katalógushasználat is jelentős, 57.69 százalék, a válaszolók 37.17%-a pedig távoli hozzáféréssel használja adatbázisainkat.

Természetesen, portálunkon elérhető a teljes szervezeti és munkatársi lista is telefonszámokkal, email címekkel, így az olvasók könnyen meg tudják találni az őket érdeklő tagkönyvtár, szervezeti egység vagy munkatárs elérhetőségét.

A tájékoztatásra használt csatornáink, eszközeink száma folyamatosan növekszik: a FSZEK-portálon tagkönyvtáraink saját al-honlapokat működtetnek, növekszik a FSZEK-hez kötődő

Facebook oldalak és az Instagram oldalak, illetve követők száma, egyre több könyvtárunk küld ki saját hírlevelet vagy programajánló e-mailt – ezek elérési mutatói érzékelhetően növekednek.

Ellenőrző dokumentumok

Dokumentum címe	Megléte	Utolsó kiadás éve	A dokumentum elérhetősége
6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye			
Használói elégedettségi vizsgálatok	+	2018	honlap, irattár
6.2. alkritérium: A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés			
Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók	+	Szakmai mutatók jogszabály szerinti alkalmazása a munkatervekben 2018	honlap, adActa, irattár
Panaszkezelési szabályzat	+	2018	adActa, irattár, honlap, intranet
Benchmarking-elemzések	-		

7. KRITÉRIUM: MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján

2014-2020-as stratégiai tervünkben a szervezetfejlesztés, az emberi erőforrás menedzsment is kiemelt stratégiai célként lett megjelölve, hiszen a hatékony működés, a minőségi szolgáltatások alapja a hatékony szervezet, amely csak tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett, a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célzó szervezetfejlesztés révén valósítható meg. A szervezetet érintő változási folyamatok pedig akkor sikeresek, ha azokat jól szervezett emberi erőforrás menedzsment rendszerek, folyamatok is támogatják. Célunk egy olyan, folyamatosan változó, a használói igényekre rugalmasan reagáló szervezet létrehozása, ahol

- racionális és gazdaságos a rendelkezésre álló erőforrások felhasználása;
- tudatos a törekvés a könyvtár mint szervezet hatékonyságának és alkalmazkodóképességének, rugalmasságának növelése;
- törekszenek a problémamegoldó képesség fejlesztésére;
- cél az áttekinthető, átjárható szervezet létrehozása az egyes szervezeti szintek (központi egységek, régiók és tagkönyvtárak) közötti összhang megteremtése, fejlesztése révén;
- a folyamatok, rendszerek javítása; a szakmai színvonal megújítása; valamint
- a megújulás, tanulás, kreatív megoldások kidolgozása az egyén és csoport számára is napi feladat.

2009 után 2017-ben végeztünk újra az egész könyvtárra kiterjedő dolgozói elégedettségmérést. A felmérés célja az volt, hogy megismerjük munkatársaink véleményét az intézményről, a szervezetről, a könyvtár működésének egyes területeiről, s javaslatokat tehessünk a működés javítására. A felmérést koordináló Primer kutatások munkacsoport célja volt az is, hogy – az összevethetőség érdekében – a 2009-es dolgozói elégedettségi vizsgálat kérdéseiből minél többet felhasználjon az új kérdőívben, valamint kiegészítse azt további aktuális, fontosnak tartott blokkokkal. A kérdőív kitöltésére 2017. június 19 - 2017. július 7. között három hét állt a dolgozók rendelkezésére. Ezen időszak alatt a könyvtár 423 munkatársa közül összesen 243 fő töltötte ki a kérdőívet. A kérdőívek adatait értékelve a FSZEK egy olyan intézmény, amelyről a dolgozók összképe pozitív, hiszen

- a dolgozók többsége elégedett a végzett munkájával és a munkahelyén kialakult légkörrel, és a kialakítható munkahelyi kapcsolatokkal;
- a munkatársak nagy része elhivatott és szereti és fontosnak érzi a munkáját;
- a dolgozókban meg van az alapvető igény, hogy folyamatosan képezzék magukat, bővítsék a szakmai ismereteiket;
- a dolgozók alapvetően elégedettek a vezetőik tevékenységével;
- a munkatársak elkötelezettek a minőségi munka iránt; s
- a munkatársi kapcsolatok megfelelőek, a dolgozók számíthatnak egymás segítségére.

A szervezeti kultúra kapcsán elmondható, hogy a FSZEK munkatársai jól érzik magukat a munkahelyükön. Az egyes dimenziók értékelésekor igyekeztünk rámutatni a problémás területekre is – ezeket tekinthetjük a szervezeti kultúra és működés továbbfejlesztendő területeinek:

- a munkakörnyezet minőségének a javítása;
- hatékony humánmenedzsment;
- hosszú távú képzési tervek kidolgozása;
- szakmai fejlődést elősegítő (jövőkép) program;
- a belső kommunikáció további fejlesztése;
- a munkatársak munkahelyi motivációjának fejlesztése;
- a munkatársi vélemények kikérése, meghallgatása és figyelembevétele;
- egy teljesítmény értékelési rendszer és egy ösztönzési rendszer kialakítása; illetve
- nagyobb anyagi és erkölcsi elismerés biztosítása.

A belső kommunikációval kapcsolatos kérdések eredménye azt mutatta, hogy a válaszolók 70%-a elégedett az intézményen belüli információáramlással, de a munkatársak hatékonyabbnak tartják azokat a kommunikációs formákat, ahol az interakció egyidejű, közvetlen és kétoldali: azaz a személyes megbeszélést vezetőikkel és kollégáikkal, valamint a telefont. A belső kommunikációt a kollégák megítélése szerint alapvetően nem a kommunikációs formák bővítése, hanem a meglévők jobb kihasználása fejlesztené.

A vezetéssel, irányítással kapcsolatban elmondható, hogy a közvetlen vezetővel való elégedettséget nagymértékben befolyásolja a munkavállaló szervezeti egysége: a hálózati könyvtárak munkatársai általában elégedettebbek a közvetlen vezetőjükkel, mint a Központi Könyvtárban vagy az egyéb szervezeti egységekben dolgozók. A két csoportnál különösen szembeötlő a különbség a vélemények meghallgatása, a kritika elfogadása és az önálló munkavégzés támogatása kapcsán. Három olyan területet azonosítottunk az eredmények alapján, ahol a vezetésnek fejlesztésre, fejlődésre van szüksége: ezek *a beosztottak kritikájának elfogadása, a munkavállalók szakmai fejlődésének segítése és a munkahelyi konfliktusok megoldásában való aktívabb szerepvállalás.*

Az intézményvezetés tevékenységét a munkavállalók az átlagos eredményeknél valamelyest kritikusabban szemlélik: a kérdéskörön belül a legmagasabb pontszámokat az olyan klasszikus menedzseri feladatokra adták a válaszolók, mint a stratégiai döntéshozatal vagy a könyvtár érdekeinek megfelelő képviselete. Az intézményvezetés által megalkotott szabályzatok is megfelelő mértékben segítik a mindennapi munkavégzést a válaszolók szerint. A munkafeltételek biztosításában, az új kihívásokra adott válaszokban és a munkatársi elégedettségre való törekvésben a válaszolók láttak még fejlődési lehetőséget, miközben a munkatársi vélemények meghallgatására és a döntéshozatalnál történő figyelembevételére vonatkozó kérdések kritikusabb dolgozói megítélést mutattak.

Mind a 2009-es, mind pedig a 2017-es dolgozói elégedettséget mérő kérdőív és elemző összegzés kollégáink számára az intraneten keresztül elérhető.

- *A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár dolgozói elégedettségi vizsgálata (2009):*
http://www.fszek.hu/rolunk/szervezet/konyvtarhasznaloi/felmeresek/?article_hid=2393

A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján

A dolgozói elégedettségmérésen túl, az EMMI 51/2014. (XII. 10.) múzeum, valamint az országos szakkönyvtár és a megyei könyvtár éves munkatervéhez szükséges szakmai mutatókról szóló rendelete 2. számú mellékletének IV. pontja alapján munkatársaink könyvtárszakmai motiváltságát és teljesítményét is rendszeresen mérjük, s a következő mellékletekben éves beszámolóink részeként közzé is tesszük:

- *A FSZEK munkatársainak más intézményi, szervezeti keretek között folytatott tanulmányai*
- *A könyvtár egyes szervezeti egységei által szervezett belső továbbképzések*
- *A FSZEK munkatársainak részvétele szakmai konferenciákon*
- *A könyvtár által szervezett szakmai rendezvények*
- *A könyvtár munkatársainak előadásai szakmai rendezvényeken*
- *A FSZEK munkatársainak részvétele tanulmányutakon, utazásokon*
- *A FSZEK munkatársainak szakmai publikációi*
- *A FSZEK munkatársainak egyéb szakmai tevékenysége*

A dolgozói és vezetői teljesítményértékelési szabályzatunk átdolgozás alatt van. A jelenleg munkaanyagként létező változat elfogadása után minimum kétevente minden alkalmazott átesne teljesítményének értékelésén.

A magas szintű könyvtárszakmai munkát évente egy alkalommal, a Könyvtáros Napon októberben kitüntetésekkel jutalmazzuk. Kitüntetési szabályzatunk határozza meg, hogy a kollégák közül kik és milyen feltételek teljesülése esetén részesülhetnek kitüntetésben.

Ellenőrző dokumentumok

Dokumentum címe	Megléte	Utolsó kiadás éve	A dokumentum elérhetősége
7.1. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján			
A dolgozói elégedettségmérés eredményei	+	2017	intranet, irattár, adActa
Szervezeti kultúra felmérés eredményei	+	2017	intranet, irattár, adActa
Anyagi és erkölcsi elismerés eljárás rendje	+	Kitüntetési szabályzat 2017	intranet, irattár, adActa
7.2. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján			
Teljesítménnyel kapcsolatos mutatók	+	Dolgozói elégedettség-mérés 2017	Intranet
Intézményen belüli mobilitás, rotáció bemutatása	-		
Motivációkkal és közreműködéssel kapcsolatos eredmények	+	projektek	Intranet
A könyvtáron belüli konfliktusok kezelésének bemutatása	-		

8. KRITÉRIUM: TÁRSADALMI FELELŐSSÉGGEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

A FSZEK meghatározó, közszolgáltatást ellátó kulturális alapintézménye, kiindulási pont minden budapesti számára. Annak érdekében, hogy megismerjük Budapest közösségének véleményét munkánkról, szolgáltatásainkról, rendszeresen végzünk használóink körében felméréseket, illetve ezen túl számos más forrásból tájékozódva is elemezzük megítélésünket, eredményeinket. A kérdőíves felmérésekre adott válaszokat, a szóban vagy írásban megfogalmazott javaslatokat lehetőségek szerint igyekszünk szolgáltatás-fejlesztéseinkbe beépíteni. Célunk, hogy a lakosság körében tudatosítsuk a könyvtár létét, s azt, hogy mi mindent kínál a főváros lakossága mint a könyvtár által szolgált helyi közösség számára. A „FSZEK” egy erős brand, s egyik legfontosabb feladatunk ennek a márkának a fenntartása, illetve további erősítése.

A FSZEK márka egyik legfontosabb eleme a tagkönyvtárak által kínált különböző programok sokasága – 2017-ben például 4.699 rendezvényt szerveztünk, melyeken több, mint 150 ezer fő vett részt. A programok témája az olvasásnépszerűsítéstől az egészségvédelemtől át a prevencióig, a divattól a kertészkedésig, a környezettudatosságtól a közlekedésbiztonsáig, a zenétől az utazásig terjednek. Könyvtáraink koncerteket, kiállításokat, táborokat, vetélkedőket szerveznek. Rendezvényeink ingyenesek, így még több embernek kínálunk magas minőségű kulturálódási, szórakozási, kikapcsolódási lehetőséget. A programok végén elégedettségi kérdőívet töltetünk ki a résztvevőkkel. A válaszokat összesítjük, elemezzük, s felhasználjuk a benne javasolt ötleteket a rendezvények további szervezésénél.

- *Rendezvényeink listái – Minőségügy 1.7. Rendezvények:*
<http://www.fsze.hu/rolunk/minoseguqy>

Keressük a médiában való megjelenési lehetőségeket, de szívesen teszünk eleget a sajtó felkéréseinek is. Nemcsak könyvtárszakmai folyóiratokban jelennek meg rendszeresen kollégáink tudományos publikációi, hanem a közmédiában is jelen vagyunk. Kerületi tévécsatornák a tagkönyvtárakról sugároznak rendszeresen, míg az országos médiumok a FSZEK-ről mint intézményről mutatnak rendszeresen általánosabb képet. Legutóbb például

- a *Mesterember* című, pályaválasztás előtt álló fiataloknak szóló műsorsorozat az M5 csatornán két epizódját is könyvtárunknak szentelte;
- riportot készített a Központi Könyvtárban a Családbarát magazin is a Könyvtárosok világnapja alkalmából;
- a Kossuth Rádió *A Hely* című műsora pedig budafoki könyvtárunkról és leendő Teréz körúti könyvtárunkról forgatott.

Lehetőségeinkhez mérten igyekszünk eleget tenni a fenntarthatósággal és környezettudatossággal kapcsolatos társadalmi elvárásoknak is. Tagkönyvtáraink például felnőtteknek és gyerekeknek szóló programokkal népszerűsítik a „zöld gondolatot”: pesterzsébeti

könyvtárunk állandó, visszatérő vendége például Béka Bözsi, aki környezettudatos gondolkodásra tanítja a gyerekeket, kispesti könyvtárunk pedig a panelkertészkedés, közösségi kertészkedés alapjaival ismertette meg olvasóit.

- *Béka Bözsi kalandjai:*
http://www.fszek.hu/konyvtaraink/biro_mihaly_u_7/beka_bozsi_kalandjai
- *Olvasók paradicsoma - panelkertészet a könyvtárban:* <http://kozossegek.atalakulo.hu/olvasok-paradicsoma-panelkertesz-konyvtarban>

Könyvtárfejlesztéseinknél, a tagkönyvtári rekonstrukcióknál figyelemmel vagyunk az energetikai követelményekre, s az üzemeltetés kapcsán is napi feladatot jelent a fenntarthatóság (energiatakarékos izzók beszerzése például), s lehetőség szerint szelektív hulladékgyűjtőket helyezünk ki könyvtári tereinkben. Legutóbb soroksári könyvtárunkban telepítettünk – az albán tiszteletbeli konzullal együttműködésben – biciklitárolót.

Mint a FSZEK küldetésnyilatkozatában is megjelenik, a könyvtár kiemelt feladatként kezeli a fogyatékkal élő, illetve a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok bevonását a könyvtárak mindennapi életébe annak érdekében, hogy hozzájáruljon e társadalmi csoportok életminőségének, versenyképességének, foglalkoztatási lehetőségeinek javításához, s csökkentse a különböző társadalmi csoportok közötti digitális szakadékot. Az egyenlő bánásmód biztosítása és az esélyegyenlőség előmozdítása érdekében kollégáink munkájuk során és nyilvános programokon, kommunikációjukban és viselkedésükben nem közvetítenek szegregációt, csökkentik a különböző társadalmi csoportokra vonatkozó meglévő előítéleteket. A könyvtárhasználati szabályzatunkban rögzítjük, hogy milyen kedvezményeket és szolgáltatásokat nyújtunk hátrányos helyzetű olvasóinknak. Ezen túl

- infokommunikációs akadálymentesítést lehetővé tevő eszközöket szereztünk be;
- munkatársaink közül szükség szerint jelnyelvi tolmácsot is tudunk biztosítani;
- jó partneri kapcsolatot ápolunk a szociálisan hátrányos helyzetű emberekkel foglalkozó civil szervezetekkel;
- érzékenyítő képzéseket tartunk az olvasószolgálati munkatársak számára;
- a társadalmi felelősségvállalás jegyében charity programokat szervezünk, amelynek részeként ajándékkönyveket adunk iskoláknak, alapítványoknak, de kupak- és PET palack gyűjtő tagkönyvtáraink is vannak, amelyek rászoruló gyerekeket, iskolákat támogatnak ebben a formában.

2017-ben kilenc olyan programot szerveztek tagkönyvtáraink, amelyek kifejezetten a hátrányos helyzetűeket célozták meg, illetve a társadalmi együttélést igyekeztek erősíteni; két programunk nemzetiségeket szólított meg; tíz alkalommal pedig fogyatékkal élő könyvtárhasználatát segítő képzést, vagy épp érzékenyítő programot kínáltunk.

Nemzetiségi olvasóink részére rendszeresen vásárolunk nemzetiségi dokumentumokat. Ebben segítségünkre van az Országos Idegennyelvű Könyvtár által nyújtott bruttó 520.000 forintos keret, amelyből minden évben az alábbi 13 nyelvterületről tudunk könyveket beszerezni:

bolgár, cigány, görög, horvát, lengyel, német, örmény, román, ruszin, szerb, szlovén, szlovák, ukrán.

A *Könyvet házhoz* szolgáltatás keretében az otthonukhoz kötött, szociális gondozási ellátásban részesülő idősök és mozgáskorlátozottak részére lakásukra szállítjuk ki a kért, nevükre kikölcsönzött köteteket. A cél megvalósításának érdekében a tagkönyvtárak felveszik a kapcsolatot a kerületi gondozó szolgálat munkatársaival, hogy minél több rászoruló érjenek el a szolgáltatással.

- *Házhoz szállítás szolgáltatás:*
http://www.fszek.hu/?tPath=/szolgaltatasok&serv_action=select&serv_select=carry
- *Könyvet házhoz biciklivel is:*
http://www.fszek.hu/konyvtaraink/grassalkovich_ut_128/?article_hid=38899

A könyvtár honlapja szintén lehetővé teszi az akadálymentes hozzáférést is a látássérülteknek.

Az én könyvtáram projekt társadalmi hatásai

A társadalmi felelősségvállalás kapcsán külön kell szólnunk *Az én könyvtáram* projektről, amelynek több kapcsolódási pontja is van a témához. A fejlesztések és mintaprojektek kapcsán például erősödik a kulturális intézmények szerepe a közoktatáshoz kapcsolódó társadalmi felzárkózás terén, hozzáférhetővé válnak a nem-formális tanulási formák és a kulturális szolgáltatások. A könyvtári szakemberek képzése kapcsán bővül a kollégák ismerete és erősödik érzékenysége a különleges társadalmi csoportokkal kapcsolatban, s erősödik a kulturális örökség megőrzése iránti igény is, amely fejleszti, segíti a különleges társadalmi csoportok megismerését és elfogadását. A módszertani fejlesztések eredményeinek intézményi adaptálásával biztosítottá válik mindenki számára az egyenlő hozzáférés a kulturális szolgáltatásokhoz. A projekt honlapja teljes mértékben megfelel az infokommunikációs akadálymentesítési követelményeknek.

Ellenőrző dokumentumok

Dokumentum címe	Megléte	Utolsó kiadás éve	A dokumentum elérhetősége
8.1. alkritérium: A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól			
Médiaszereplések listája	+	2018	honlap, intranet
Eesélyegyenlőségi terv	+	2014	honlap, intranet
A helyi társadalom véleményének megismerését szolgáló vizsgálatok	+	Média-megjelenések Használói elégedettség-mérés 2018	Beszámoló, honlap Publikálása folyamatban
8.2. alkritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók			

Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók.	+	Szakmai mutatók jogszabály szerinti alkalmazása a munkatervekben 2018	honlap, adActa, irattár
A szociálisan hátrányos helyzetűek, fogyatékkal élők, nemzeti és etnikai kisebbségek számára nyújtott szolgáltatások eredményességét bemutató eredmények	+	2018	intranet

9. KRITÉRIUM: KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK

A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

A könyvtár vezetésének és minden munkatársának alapvető célja és feladata, hogy használóink elégedettek legyenek az intézmény által nyújtott szolgáltatásokkal, szolgáltató partnereink pedig a céltudatos, az új kihívások iránt fogékony, feladatait magas szakmai színvonalon ellátó szervezetet lássák a könyvtárban. Ezért meghatározó fontosságú számunkra tevékenységünk minőségének tervezése, egyenletes biztosítása, folyamatos javítása, rendszeres fejlesztése.

Szolgáltatásaink teljesítmény- és eredménymutatóinak alapja az a számtalan statisztikai adat, amit munkánk során folyamatosan gyűjtünk és rögzítünk. Könyvtárunk éves beszámolójában ezen adatok jelentős részét szerepeltetjük.

Az éves beszámolókat fenntartónk, a Fővárosi Közgyűlés jóváhagyása után nyilvánossá tesszük könyvtárunk honlapján. Honlapunkon minden évben közzétesszük a szaktárca részére készített intézményi statisztikát is. Az IFLA Metropolitan Libraries tagjaként évente küldjük statisztikai adatainkat a nemzetközi szervezet részére. Valamennyi mérésünk, értékelésünk, elemzésünk célja, hogy az eredmények beépüljenek a döntéshozatali folyamatokba.

Folyamatosan törekszünk arra, hogy működésünk pénzügyi feltételeinek megteremtéséhez ne csak a költségvetési keretre hagyatkozzunk, hanem további forrásokat, pályázati lehetőségeket kutassunk fel. Figyelemmel kísérjük elsősorban az NKA és a kerületi önkormányzatok pályázati kiírásait. Sikeresen pályáztunk az elmúlt időszakban szervezetfejlesztésre, rendezvényszervezésre, állománygyarapításra, digitalizálásra és tárgyi eszközbeszerzésre. Jelenleg is fut „Az én könyvtáram” projektünk.

Eredményességünk egyik jelentős mutatója, hogy az országos könyvtárszakmai programokon számítanak ránk, s nem csak, mint előadókra, hanem lebonyolítókra is. Az IKSZ InternetFiesta című országos programját és zárókonferenciáját évek óta könyvtárunk rendezi meg. Elindítottuk az *Informálni, integrálni, inspirálni - Közkönyvtárak a XXI. században* című, évente megrendezésre kerülő konferenciasorozatot. Részt veszünk az *Országos Könyvtári Napok* rendezvénysorozaton.

2015 végén eredményes szakfelügyeleti vizsgálat zajlott nálunk. A vizsgálat összefoglalója megállapítja: „A FSZEK tevékenységében hosszú idő óta kimagasló teljesítményt nyújt. Modern világvárosi könyvtári arculatával, nagy múltú részlegeivel, különgyűjteményeivel nem csupán a főváros nyilvános könyvtáraként képes fenntartani elismertségét használói körében, hanem „egyetemközi” könyvtárként is pótolhatatlan a felsőoktatás szereplői számára. Szolgáltatási rendszerét folyamatosan gazdagítja, kreatív munkatársi közössége a társadalmi szükségletet és a nemzetközi könyvtári stratégiai irányokat egyaránt figyelemmel kísérve újra és újra képes megújulni.”

Felhasználóinkkal, külső és belső partnereinkkel folyamatos kommunikációra van szükség. Eddig elért eredményeink megtartásának és a további fejlődésnek, fejlesztésnek fontos feltétele, hogy hogyan tudjuk magunkat „eladni a piacon”. Mit jelent a FSZEK mint brand Budapest lakosságának? A kérdés megválaszolásában fontos mérőszám lehet a készülőben lévő új arculati kézikönyvünk.

A könyvtár szervezeti működésének eredményességi mutatói

A stratégia VI.10. Szervezetfejlesztés; emberi erőforrás-menedzsment fejezete feladatként jelöli meg a munkatársak rendszeres továbbképzésének lehetőség szerinti támogatását a szakmai megújulás, a szemléletformálás, a fejlődés érdekében.

Jelenleg is dolgozunk egy dolgozói teljesítményértékelési rendszer kialakításán, s célunk, hogy annak elfogadását követően rendszeresen sor kerüljön valamennyi munkatársunk szakmai teljesítményének értékelésére. Addig is igyekszünk minden lehetőséget megadni és biztosítani kollégáinknak, hogy mind szakmai, mind pedig szervezeti szinten elégedettek legyenek. E cél megvalósításának egyik fontos állomása volt az NKA által támogatott két vezetői továbbképző pályázatunk eredményes lebonyolítása.

- 2016-ban, az NKA Közgyűjteményi Kollégiumának támogatásával a FSZEK három régiójának tagkönyvtár-vezetői számára szerveztünk két-két napos vezetői továbbképzést. A tréningek célja a következő volt: személyes stílus megismerése, személyes fejlődési irányok meghatározása a hatékonyság növelése érdekében; vezetői stílusok megismerése; saját vezetői stílus megismerése, kialakítása; vezetői eszköztár kialakítása, bővítése; illetve a régióvezető és a tagkönyvtár-vezetők közötti hatékony kommunikáció és együttműködés elősegítése.
- 2017 februárjában - folytatva a 2016-ban megkezdett munkát - a Központi Könyvtár és a központi szolgáltató egységek, azaz az SZFO és az Informatikai osztály vezetőinek továbbképzésére került sor a következő témákban: DISC kommunikációs és viselkedési rendszer; vezetői stílusok megismerése; saját vezetői stílus megismerése, kialakítása és fejlesztése; vezetői eszköztár kialakítása és bővítése. A továbbképzések nem titkolt célja volt a különböző részlegek vezetői közötti együttműködés, az értő és hatékony kommunikáció erősítése is.

Dolgozóink részére a könyvtár egyes szervezeti egységei belső szakmai továbbképzéseket tartanak a legkülönbözőbb témákban: szerzeményezés, adatbázis használat, a Corvina rendszer

egyes moduljainak használata, gyermekkönyvtári műhely stb. Célunk egy olyan belső továbbképzési rendszer kialakítása, amely kiszámítható keretet biztosít a szakmai tudás és az információk továbbításának.

A szervezeten belüli tudásmegosztás támogatására nagyon jól használható a FSZEK felhője. Emellett több belső levelező listával rendelkezünk, amelyek megkönnyítik a tagkönyvtárak, a régiók, és egyéb könyvtárszakmai munkacsoportok közös munkáját, valamint a kapcsolattartást. Intranet hálózatunkon a főigazgatói utasításoktól a konferencia-beszámolókon át a legfrissebb statisztikai adatokig mindent megtalálunk a kollégák.

A munkatársak hosszú ideje tartó, magas szakmai színvonalú, lelkiismeretes munkáját kitüntetésekkel jutalmazzuk. Ezek évente egy alkalommal a Könyvtáros Napon kerülnek kiosztásra. Ezen a napon minden könyvtárunkban rendkívüli zárva tartás van (részletesen ld. [Vezetői példamutatás, szervezeti kultúra, a munkatársak támogatása, elismerése](#)).

Csapatépítő, közösségformáló programokat is szervezünk: karácsonyi ünnepségeket, közös kirándulásokat, könyvtárlátogatásokat, közös főzéseket.

Ellenőrző dokumentumok

Dokumentum címe	Megléte	Utolsó kiadás éve	A dokumentum elérhetősége
9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók			
Teljesítményértékelések, teljesítménymutatók	+	Szakmai mutatók jogszabály szerinti alkalmazása a munkatervekben (2018)	honlap, adActa, irattár
9.2. alkritérium: A könyvtár szervezeti működésének eredményességének mutatói			
Pénzügyi és munkaügyi ellenőrzések	+	folyamatos	irattárban
Partneri szerződések, megállapodások	+	2018	adActa, irattár
Közösségi rendezvények, csapatépítések, stb. bemutatása	+	2018	intranet

VII. A 2018-AS ÖNÉRTÉKELÉS EREDMÉNYEI

VII.1. Ellenőrző dokumentumok – ld. a szöveges beszámolóban

VII.2. Az adottságokat értékelő táblák

1. kritérium: Vezetés	
Alkritériumok	Adott pontszám
1.1. Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek	22,92
1.2. A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése	21,39
1.3. A vezetői támogatás és példamutatás	21,67
1.4. vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel	23,13
Összpontszám:	89,11

2. kritérium: Stratégia	
Alkritériumok	Adott pontszám
2.1. Stratégiát befolyásoló partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok	22,13
2.2. Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján	22,13
2.3. A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata	21,50
2.4. Innováció megjelenése a fejlesztésben	21,43
Összpontszám:	87,19

3. kritérium: Munkatársak	
Alkritériumok	Adott pontszám
3.1. Emberierőforrás-menedzsment	23,38
3.2. A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése	23,22
3.3. A munkatársak bevonása és felhatalmazása	27,12
Összpontszám:	73,72

4. kritérium: Együttműködés, partnerek, erőforrások	
Alkritériumok	Adott pontszám
4.1. Kapcsolat a társadalmipartnerekkel	16,43
4.2. Kapcsolat a könyvtárhasználókkal	15,62
4.3. Hatékony forrásgazdálkodás	16,41
4.4. Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése	14,79
4.5. IKT eszközök, e-szolgáltatások menedzsélése	15,70
4.6. Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás	13,67
Összpontszám:	92,62

5. kritérium: Folyamatok	
Alkritériumok	Adott pontszám
5.1. Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival	31,36
5.2. Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások	30,53
5.3. A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása	31,14
Összpontszám:	93,03

Adottságok – összpontszám: 435,6

VII.3. Az eredményeket értékelő táblák

6. kritérium: Ügyfélközpontú eredmények	
Alkritériumok	Adott pontszám
6.1. A könyvtárhasználók véleménye	64,88
6.2. A könyvtár működési mutatói alapján való értékelés	67,19
Összpontszám:	132,07

7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredménye	
Alkritériumok	Adott pontszám
7.1. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján	39,78
7.2. A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján	40,28
Összpontszám:	80,06

8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	
Alkritériumok	Adott pontszám
8.1. A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól	44,46
8.2. A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók	44,22
Összpontszám:	88,68

9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények	
Alkritériumok	Adott pontszám
9.1. A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók	70,45
9.2. A könyvtár szervezeti működésének eredményességének mutatói	66,70
Összpontszám:	137,15

Eredmények – összpontszám: 437,9

Adottságok és eredmények pontszáma összesen: 873,57 pont