

A stratégia is lehet közérthető?

A Gödöllői Városi Könyvtár újszerű stratégiaalkotási folyamata

Towards a Clear Strategy

The Innovative Strategic Planning Method of the Gödöllő City Library

Istók Anna 
 istoka@gvkik.hu
 Gödöllői Városi Könyvtár és
 Információs Központ
 igazgatóhelyettes

Beérkezett: 2025.10.22.

Elfogadva: 2025.12.11.

Publikálva: 2025.12.22.

Létezik olyan, hogy olvasóbarát stratégia? Képregényben elmesélt küldetésnyilatkozat? Újfajta divathóbort, a szakmaiság megcsúfolása, lebutítása, vagy korszerű megközelítése és érthető csomagolása egy száraz és unalmas menedzsmenteszköznek? A Gödöllői Városi Könyvtár a stratégiai tervezés minden fontos lépését betartva megpróbálta oly módon megalkotni a következő ciklusra vonatkozó, 2024-ben kiadott hosszú távú (2024–2030) tervét, hogy az mind a munkavállalók számára világosan kijelölje az útvonalat és az ahhoz tartozó feladatokat, mind a szélesebb közönség számára közérthetővé tegye, milyen értékeket képvisel a könyvtár, melyek a jövőbeni tervei, milyen lehetőségeket kínál állampolgárainak. A tervezési munkát részletesen bemutató cikkhez mellékletként kapcsolódó látványos infografika segíti a könnyebb befogadást.

könyvtári stratégia tervezés, minősített könyvtár, városi könyvtár

Can a strategy be reader-friendly? Can a mission statement be effectively communicated through a comic strip? Are such approaches mere passing trends that undermine professional standards, or can they be considered innovative methods for conveying traditionally boring and complex management tools in a more accessible and engaging manner? The Gödöllő City Library approached its upcoming strategic cycle by rigorously adhering to all fundamental steps of strategic planning, and published its new strategic plan in 2024. It sought to formulate a long-term plan (2024–2030) that would not only provide a clear direction and task allocation for staff members, but also present the institution's values, goals, and citizen-focused services in a way that is understandable to a wider public audience. By combining professional rigor with creative communication, the library aimed to bridge the gap between strategic intent and everyday relevance. The article detailing this comprehensive planning process concludes with a visually compelling infographic designed to enhance accessibility and facilitate understanding.

library strategic, planning, qualified library, municipal library

Cite as / Így hivatkozd: Istók, A. (2025)
 A stratégia is lehet közérthető? A Gödöllői Városi Könyvtár újszerű stratégiaalkotási folyamata / Towards a Clear Strategy: The Innovative Strategic Planning Method of the Gödöllő City Library, Central European Library and Information Science Review (CELISR), 2(4), p. 437–457.
<https://doi.org/10.3311/celistr.42764>

1. Inspiráció

A minőségmenedzsmentet alkalmazó szervezetek számára kötelező dokumentum a hosszútávú stratégia, de más intézmények is rendelkezhetnek vele. Ez tapasztalataink szerint leginkább egy fiókban porosodó, nehezen olvasható, még kevésbé megjegyezhető szöveg, melyet a napi munka során soha, az éves tervezésben is csak esetlegesen néznek át a dolgozók. A benne foglalt stratégiai célok teljesülését jelző indikátorok nyomon követése pedig, tegyük szívünkre a kezünket és valljuk be, annyi energiát és időt emésztene fel, melyet hazai körülmények között elég kevés könyvtár képes erre a célra áldozni. Jó esetben a vezetőség szem előtt tartja az abban foglalt célokat, és időről-időre ellenőrzi a megvalósulást, de legalábbis igyekszik a meghatározott irányon maradni. A stratégiai terv eddig számunkra is egy megfoghatatlan, kényszerből kipipált feladat volt, mely ahelyett, hogy utat mutatott volna az intézmény munkatársainak, inkább csak kellemetlen hiányérzetet okozott annak nem ismerete miatt. Törvényszerű, hogy így legyen?

2024-ben a Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ (GVKIK) vezetése úgy döntött, hogy az eddigi hagyományokkal szakítva megpróbálkozik egy olyan stratégia megalkotásával, mely hűen tükrözi az intézmény innovatív jellegét és közérthető mind a munkatársak, mind a használók számára.

Inspirációként hatott ránk Gödöllő testvérvárosának, Wageningen könyvtárának, a De bblthk stratégiájának látványos infografikája (1. ábra). Az intézményben tett szakmai látogatás során megismerhettük a holland könyvtár mindennapi munkáját, együttműködését a várossal és a jövőképüket is. Az infografikán illusztrációkkal és rövid szöveggel mesélnek közérthetően a következő évekre vonatkozó terveikről. A teljes stratégia elérhető a könyvtárunk weboldalán (De bblthk, 2025). Az infografika bal oldalán olvasható misszió az alábbi pontokban foglalja össze a könyvtár küldetésnyilatkozatát, melyben két kiemelt célcsoportot is megneveznek: a 0–12 év közötti gyermekeket és az alacsony írástudásúakat:

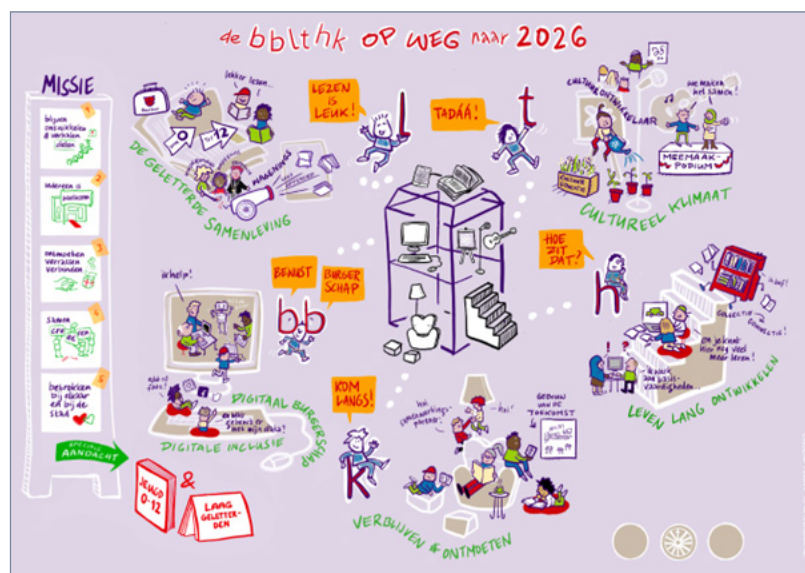
- Folyamatosan fejlődni & történeteket megosztani.
- Mindenki számára nyitottnak lenni.
- Találkozni, meglepni, összekapcsolni.
- Együtt alkotni.
- Elkötelezetten dolgozni egymásért és a városért.

Stratégiai célként 5 pontot neveznek meg:

- Műveltebb társadalom: Könyvek, újságok, olvasási élmények, „Olvasni jó!” kampányok.
- Digitális állampolgárság és befogadás: Tudatos állampolgárság, Digitális készségek fejlesztése, Információs műveltség: „Valódi vagy álhír?”, Adatvédelem kérdése.
- Kulturális klíma: Közös kulturális alkotás, Kulturális élmények – színház, zene, kreatív oktatás.
- Egész életen át tartó tanulás: Készségfejlesztő tanfolyamok, Képzések különböző életkorban.
- Találkozás és együttlét: Közösség, Találkozási hely, együttműködés, Társalgás, pihenés, tanulás barátságos környezetben.

A stratégia megvalósításához vezető konkrétumok, intézkedések a honlapon részletesen is megtalálhatóak (De bblthk, 2025). A terv jól átlátható, követhető, egyaránt tájékoztatja az állampolgárokat arról, mit is várhatnak el az intézménytől, ugyanakkor világosan kijelöli az útvonalat és feladatokat a munkatársak számára is.

„A stratégiai terv eddig számunkra is egy megfoghatatlan, kényszerből kipipált feladat volt ...”



1. ábra: A De bblthk stratégiájának infografikája (forrás: De bblthk)

Munkájuk arra sarkalt bennünket, gödöllői könyvtárosokat, hogy mi is valami hasonlóval próbálkozzunk. Elsősorban tartalmában, de formájában is újítsuk meg, tegyük közérthetővé és követhetővé stratégiánkat.

2. Előzmények

A GVKIK hosszútávú stratégiai tervezésének alapját 6–7 éves stratégiai tervezési ciklusok jelentik. Első, dokumentált stratégiánk a 2008–2013 közötti időszak számára nyújtott útmutatást, a következő ciklus 2016–2023-ra szolt, és legújabb stratégiai tervünk szintén hétéves időtávot foglal magában: 2024–2030-ig (GVKIK, 2024). Stratégiánk mindig is egyfajta alapot szolgáltatott a rövid távú és az éves munkatervezésünkhöz, valamint az operatív működéshez. S bár nem tartalmazott konkrét, számszerűsíthető célokat és intézkedéseket, vitathatatlan érdeme volt, hogy 2008-tól kezdve stratégiai célként már megjelent benne stratégiai célként a minőségmenedzsment meghonosítása a szervezeti kultúrában. Az intézményünkben 2011-től már Minőségirányítási Csoport (később Tanács) működött, mely a stratégiai tervezési munkákat is koordinálta.

A Gödöllői Városi Könyvtár 2014-ben elsőként vált minősített könyvtárrá a hazai városi könyvtárak között, 2018-ban – szintén elsőként a városi könyvtárak között – megnyertük a Könyvtári Minőségi díjat is, majd címünket 2020-ban megújítottuk. Ez utóbbinál a szakértői látogatás során a 2016–2023 közti stratégiánkra vonatkozóan, valamint a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) 2. stratégiai kritériumánál több megjegyzést és kérdést kaptunk:

- Miért terveznek hétéves ciklusra?
- Miért nem fogalmaztak meg új célokat?
- Hogyan értékeli a célok időarányos teljesülését?
- A nem mérhető és túl távol megfogalmazott stratégiai célokat változtatás nélkül hozták át az előző ciklusból.
- SWOT- és PGTTJ-elemzés készült, a következtetések megjelennek a stratégiában.
- Megfigyelhető a stratégia rugalmas kezelése, új, időszerű, a fenntartó törekvéseihez igazodó célok beiktatása.
- Az éves munkatervek konkrétak, célokkal, felelősökkel, határidőkkel. Kapcsolódnak a stratégiai célokhöz.

„A Gödöllői Városi Könyvtár 2014-ben elsőként vált minősített könyvtárrá a hazai városi könyvtárak között ...”



A KMÉR 1. Vezetési kritériumához szintén érkeztek megjegyzések:

- A viselkedési normákat soknak találok, így nem eléggé markánsak és megjegyezhetőek.
- A küldetés és jövőkép túl átlagos, kirí a könyvtár kreatív, frappáns anyagai közül.

Fejlesztendő területnek nevezték meg a szakértők a konszenzusos értékelésben:

- a hosszú stratégiai célokat,
- a rosszul megfogalmazott, nem mérhető célokat, és
- ajánlották egy átfogó célrendszer kidolgozását, használatát (küldetéstől a munkatársig).

A kritikát megfontolva, intézményünk a következő stratégiájának megtervezésekor az alábbi döntéseket hozta:

- Megtartjuk a hétéves időszakot átölelő tervezési ciklust. Ahogy a szakértői jelentés is fogalmazott, a stratégiai céljaink ciklusok óta változatlanok, ugyanakkor a fenntartói törekvéseket követik. Számunka a stratégia a hosszú távú tervezés fontos igazodó pontja, szeretünk hosszabb időtávban gondolkodni. Ezen kívül városunk abban a helyzetben van, hogy kisebb-nagyobb változásoktól eltekintve, 30 éve ugyanaz a városvezetés irányítja településünket, így intézményünk számára is adottak a feltételek a kiszámítható, hosszú távú tervezéshez. Ugyanakkor célunk, hogy rugalmasan tudjunk alkalmazkodni a folyamatosan változó világhoz, melyben működünk.
- Csökkentjük a nem mérhető, rosszul, túl általánosan megfogalmazott célok számát. A célkitűzésekhez már konkrét, megfogható intézkedéseket rendelünk. Az éves munkatervezés során fogalmazzuk meg azokat a beavatkozások, melyek rövidtávú, határidős feladatokat jelentenek a gyakorlatban.
- A stratégiai célok számát a megvalósíthatósági korlátot figyelembe véve csökkentjük. A korábbi céljaink mellett a SWOT-elemzésünket figyelembe véve egy teljesen új területet is beemelünk, mely az elkövetkezendő időszakban intézményünkben a legkritikusabb területe lesz: ez a humánerőforrás-menedzsment.
- A küldetésnyilatkozaton és szervezeti kultúra elemein változtatunk, frappánsabb, kevesebb, az intézményünket jobban kifejező tartalmat fogalmazzunk meg.
- A stratégia szöveges változata mellett készítünk egy látványos infografikát is (bár nem annyira vidámat, mint a holland példa), mely közérthetően ábrázolja könyvtárunk elképzeléseit a jövőre nézve.
- Nyelvezetében törekszünk az egyszerűsége.

A négy stratégiai célunkat figyelemfelhívó, rövid szlogenekkel fogjuk össze.

„Számunka a stratégia a hosszú távú tervezés fontos igazodó pontja, szeretünk hosszabb időtávban gondolkodni.”

3. A stratégia előkészítése

A Minőségirányítási Tanács az új stratégia megtervezését 2023-ban kezdte egy a munkatársak bevonásával készült SWOT- és PGTTJ-elemzés készítésével. A SWOT-analízis keretében közös brainstorming során valamennyi munkatárs elmondta azokat a tényezőket, melyek szerint az intézmény erősségei, gyengeségei, és lehetőség szerint külső tényezőket is összegyűjtöttünk. Ezeket aztán összesítettük és utána egyénileg súlyoztuk, pontosztuk. A munkatársak véleménye ugyanakkora szereppel esik latba, mint a vezetőségé. A kapott eredményeket

összevetettük a korábbi évek tapasztalataival és meghatároztuk azokat a területeket, ahol beavatkozás szükséges.

A PGTTJ-elemzés az intézmény teljes környezeti elemzését jelentette, melyre egy ideiglenes munkacsoportot hoztunk létre. Az intézmény valamennyi osztályáról delegáltunk kollégát, így az elemzés elkészítésének minden tag a saját szakterületének megfelelő részterület elérhető szakirodalmát dolgozta fel, illetve végzett (1. táblázat).

1. táblázat: A 2023-as PGTTJ-elemzés eredménye

PGTTJ	kutatandó témák, elérhető dokumentumok	felelős
Politika	- IFLA trendek röviden – ENSZ SDG-k, Libraries and the Sustainable Development Goals (2018), IFLA - 2021. évi LXXIX. törvény a pedofil bűnelkövetőkkel szembeni szigorúbb fellépésről, valamint a gyermekek védelme érdekében egyes törvények módosításáról – továbbá a kapcsolódó jogszabályok, a kereskedelmi tevékenységek végzésének feltételeiről szóló 210/2009. (IX. 29.) Korm. rendelet - MKE állásfoglalások	igazgatóhelyettes
Helyi politika	- 2021–2027 Gödöllő Integrált Településfejlesztési Stratégiája (2023) - Gödöllő Kulturális és Közművelődési Konceptiója (2013) - Gödöllő Ifjúsági Konceptiója (2023)	helytörténeti és gyermekkönyvtáros kolléga
Gazdaság	- foglalkoztatottság - kultúrafogyasztás - könyvpiac - A Jövő Települései Magyarországon 2024 – Az Egyensúly Intézet településindexe	tájékoztató kolléga
Helyi gazdaság	- költségvetés - bérfejlesztés	igazgató
Társadalom/ Helyi társadalom	- Covid - rezsiköltség - háborúk - pedagógushíány - iskolázottság - végzettség	igazgatóhelyettes
Technológia	- digitalizáció, online oktatás, képzés - RFID – okoskönyvtárak, okosvárosok távhasználat	informatikai referens
Jogi környezet	- vonatkozó törvények kiegészítése az új jogszabályokkal	feldolgozó kolléga

„Az intézmény stratégiai tervének kidolgozásában az elkészült két elemzés mellett felhasználtuk az igazgató vezetői pályázatát is ...”

Az intézmény stratégiai tervének kidolgozásában az elkészült két elemzés mellett felhasználtuk az igazgató vezetői pályázatát is, valamint beépítettük a stratégia szellemiségébe az elmúlt évek minőségirányítási gyakorlatát, a TQM-szemléletet (Istók, 2018).

Az elkészült új stratégiát 2024 év végén munkaértekezlet keretében ismertettünk a teljes kollektívával. A munkatársak örömmel fogadták az átlátható, világos célokat, a könnyen érthető célkitűzéseket, és a látványos infografika számukra is sokkal érthetőbbé tette az intézményi stratégiai célokat, melyekkel könnyen tudnak így azonosulni.

4. A Gödöllői Városi Könyvtár új stratégiája 2024-2030

Az új stratégiában helyett kapott a megújult küldetésnyilatkozat és szervezeti kultúra, a jövőkép, valamint a minőségpolitika mellett az új PGTTJ- és SWOT-elemzések, és a négy stratégiai cél részletesen kifejtve (1. melléklet).

4.1. Küldetésnyilatkozat

A könyvtár korábbi küldetésnyilatkozata, annak megfogalmazása túl általános volt, nem tükrözte azt az innovatív, kreatív szellemiséget, mely intézményünk sajátosságos jellemzője.

A múlt, a hagyományok iránti tiszteletből sokáig nem módosítottuk rajta, de 2024-ben úgy éreztük, valóban elérkezett az idő egy fiatalos jelmondatra.

A több mint 20 éves nyilatkozat így hangzott:

„A Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központnak az a feladata, hogy mindenki számára biztosítsa az információhoz való szabad hozzáférést a kultúra, a tudomány, és gazdaság minden területén. A könyvtár munkatársainak küldetése, hogy szakmai felkészültségükkel biztosítsák a használatközpontú, minőségi könyvtári szolgáltatásokat. A könyvtár őrzi és ápolja a klasszikus könyv, zene, film - kultúrához kapcsolódó értékeket, elkötelezett híve az olvasásfejlesztési munkának. Biztosítja más könyvtárak és információszolgáltatók adatbázisának elérését, az Internet használatát, és közhasznú információs tevékenységet végez. Szolgáltatásaival, sokszínű irodalmi és kulturális programjaival és a gazdag kulturális és történelmi hagyományokkal rendelkező kisváros helyismereti gyűjteményének gazdagításával, feltárásával őrzi és megjeleníti a sajátos Gödöllői arculatot.”

A megújult küldetésnyilatkozatunk a négy stratégiai cél egy mondatban való tömör összefoglalása lett:

„Teljesebbé tesszük az emberek életét, a közösségi élet szíve vagyunk, ahol jó tanulni, alkotni, felfedezni és kapcsolódni egymáshoz.”¹

Minőségpolitikai nyilatkozatunk és jövőképünk változatlanul maradt.

4.2. Jövőkép

A Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központot a jövőben úgy képzeljük el mint:

- Gödöllő jelentős kulturális intézményét, amely korszerű gyűjteménnyel és szolgáltatásokkal rendelkezik, és megfelelő háttere az élethosszig tartó tanulásnak;
- a szabadidő hasznos eltöltésének helyszínét, kulturális találkozóhelyet;
- egy modern technológiával felszerelt könyvtárat, mely szolgáltatásaival segítséget nyújt a digitális kompetencia fejlesztésében;
- amely kreatív alkotásra ösztönöz, olvasásfejlesztési és népszerűsítési munkát végez;
- ahol a hátrányos helyzetű emberek is egyenlő eséllyel vehetik igénybe szolgáltatásait;
- közösség építő, valóságos és virtuális közösségi teret, amelyet barátságos, esztétikus környezet és légkör jellemez;
- amely együttműködik a város, a térség és a régió könyvtáraival, jó kapcsolatokat tart társintézményekkel, civil és szakmai szervezetekkel;

„ »Teljesebbé tesszük az emberek életét, a közösségi élet szíve vagyunk, ahol jó tanulni, alkotni, felfedezni és kapcsolódni egymáshoz.« ”

¹ GVKIK Küldetésnyilatkozata.
Elérhető: <https://www.gvik.hu/alapdokumentumok> (Utolsó elérés: 2025.09.01.)

„A szervezeti kultúra egyszerre láthatatlan és mégis látható: áthatja az intézmény mindennapjait, összetartó erőként működik a munkatársak között, valamint segíti az intézményi célokkal való azonosulást.”

- amelynek könyvtárosai sokoldalúak és jól képzettek, elhivatottak, egymással szemben elfogadóak.

4.3. Minőségpolitikai nyilatkozat

A Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ vezetése és munkatársai elkötelezettek abban, hogy a polgárok és a közösségek számára korszerű és minőségi szolgáltatást nyújtsanak.²

- A szolgáltatások és a gyűjtemény szervezése használóközpontúságra épül, a könyvtár rendszeresen felméri a helyi használói igényeket, elégedettséget, és aszerint alakítja szolgáltatásait és a könyvtári állományt.
- Minőségi szolgáltatást nyújt és szinten tartja azt. A szolgáltatások színvonalát rendszeresen ellenőrzi, elvégzi az esetleges korrekciókat, s annak eredményességét figyelemmel kíséri. Az egyes folyamatoknál kialakított határidőket betartja. A panaszokat vizsgálja, a hibákat kijavítja.
- A munkahelyi kultúrának legfontosabb eleme a minőségközpontú gondolkodás, melyet mind a munkavégzés során, mind a személyes kapcsolatokban, mind megjelenésükben kifejezésre juttatnak a munkatársak.
- A könyvtár törekszik az esélyegyenlőségi szempontok maradéktalan érvényesítésére a könyvtár épületében, a könyvtári szolgáltatásokban, gyűjteményben, valamint a könyvtár honlapján és a közösségi hálón.
- A könyvtári környezettel kapcsolatban is a minőségi szempontokat érvényesíti. Megfelelő terekben kulturált berendezést biztosít a könyvtár használatához. A terek tisztasága, a gyűjtemény, a használók és a munkatársak személyi biztonsága és a környezet megóvása és fenntarthatósága kiemelt figyelmet kap.
- A könyvtár működésére vonatkozó dokumentumokat, adatokat nyilvánosságra hozza.
- A könyvtárban Minőségirányítási Tanács működik, amely folyamatosan figyelemmel kíséri a minőségpolitikai elvek érvényesülését és fejleszti a minőségirányítási rendszert.

4.4. Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra az a minden munkatárs által, közösen elfogadott értékrendszer, melyet magukra nézve érvényesnek tartanak, és az új tagoknak is átadnak. A szervezeti kultúra képezi a követendő mintát a könyvtár és könyvtárosai számára: legyen szó munkavégzésről, problémamegoldásról, egymás közötti kommunikációról, csapatmunkáról, viselkedésről vagy közösségről. A szervezeti kultúra egyszerre láthatatlan és mégis látható: áthatja az intézmény mindennapjait, összetartó erőként működik a munkatársak között, valamint segíti az intézményi célokkal való azonosulást.

A GVKIK szervezeti kultúra korábbi elemeit a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: A GVKIK szervezeti kultúra korábbi elemei

befogadókészség	innováció	sokszínűség
nyitottság	szervezettség	tudásmegosztás
összetartás	csapatmunka	célorientáltság
segítőkézség	kreativitás	elkötelezettség
nagy teherbírás	lojalitás	elhivatottság
szakmaiság	olvasóközpontúság	hatékonyság
tolerancia	udvariasság	vidámság

² GVKIK Minőségirányítás. Elérhető: <https://www.gvik.hu/minosegiranyitas> (Utolsó elérés: 2025.09.01.)



2024-ben negyedére csökkentettük a szervezeti kultúra elemeit, kiválasztva azon tényezőket, melyek leginkább jellemzik az intézményünk szellemiségét, a munkamorált. A korábbi gyakorlattal szemben a kiválasztott öt elemhez rövid magyarázatot is adtunk.

- Innováció: nem félünk a változástól, szeretünk úttörők lenni, újítani, bátorság és humor a fegyverünk.
- Együttműködés: partnereink a használók, a könyvtáros szakma, a kulturális élet többi szereplője. Egy csapat vagyunk, a csapatmunkában hiszünk.
- Felhasználóközpontúság: kiindulópontunk a használó, az ő jólétük. Ebből nem engedünk.
- Elkötelezettség: csak akkor lehetünk profik, ha hiszünk abban, amit csinálunk. Hiszünk a hivatásunk fontosságában, egymásban, hogy szükség van ránk.
- Tudásmegosztás: a tanulás legjobb módja. Tudásunkat megosztjuk egymással, a felhasználókkal és a könyvtáros szakmával. A szinergia előrébb visz mindenkit.

„... a kollégák inkább a pozitív tényezőkre koncentráltak a helyzetértékelésnél.”

5. SWOT-analízis 2023

A 2023-as munkatársi brainstorming keretében összegyűjtöttük intézményünk külső és belső tényezőit. A munkatársaink ezeket súlyozták. 10–10 pontot oszthattak szét tetszőleges arányban a pozitív és negatív tulajdonságok között. A pontokat ezután százalékosítottuk, hogy a korábbi adatokkal összehasonlíthatóak legyenek, hiszen a kollégák létszámtól függően mindig más volt az összpontszám (3. táblázat).

3. táblázat: A SWOT elemzések értékei 2013 és 2023 között

	Erősség	Lehetőség	Pozitív oldal	Gyengeség	Veszély	Negatív oldal	Egyenleg
2013	64%	36%	49%	53%	47%	51%	–2%
2016	88%	12%	45%	74%	26%	55%	–10%
2018	84%	16%	49%	46%	54%	51%	–2%
2020	89%	11%	48%	58%	42%	52%	–4%
2020 (Covid-év)	69%	31%	52%	46%	54%	48%	+4%
2023	78%	22%	51%	56%	44%	49%	+2%

2023-ban a pozitív számok összértéke meghaladta a negatívét, azaz az elmúlt 10 évben már egymás után a második alkalommal fordult elő, hogy a kollégák inkább a pozitív tényezőkre koncentráltak a helyzetértékelésnél. Bár ez csak egy hibás érték, hiszen minden évben 50–50%-nak kellene lennie a megoszlásnak, az egyenlegnek pedig 0-nak, de az eltérés pozitív vagy negatív irányba mindig érdekes indikátora a munkatársak hangulatának.

A 2020-as év végén a munkatársak egyéni és intézményi szinten is megtapasztalhatták, hogy a koronavírus-járvány által okozott válsághelyzetet nemcsak, hogy képesek voltak kezelni, de megerősödve jöttek ki belőle. Ez növelte az intézmény vezetésébe és az önmagukba vetett hitüket, a pozitív viszonyulásukat önmagukhoz, az könyvtárhoz és a külső változásokhoz.

Érdeemes megemlíteni, hogy 10 éves távlatban is igaz, hogy a „Veszélyek” minden vizsgált évben hangsúlyosabbak voltak, mint a „Lehetőségek”. A legkirívóbb

ebben a tekintetben a 2018-as év volt, amikor a „Veszélyek” és a „Lehetőségek” között 38%-os volt a különbség. Míg az „Erősségek” és „Gyengeségek” az intézmény által kontrollálható, belső tényezőkre, addig a „Lehetőségek” és „Veszélyek” az intézmény által nem kontrollálható, külső tényezőkre vonatkoznak.

4. táblázat: A SWOT elemzés változása a Covid után

	Pozitív oldal 2020 (Covid-év)	Pozitív oldal 2023	Negatív oldal 2020 (Covid-év)	Negatív oldal 2023
humánerőforrás	40%	30%	51%	62%
szakmai munka	31%	9%	22%	5%
kommunikáció, menedzsment	12%	31%	3%	15%
olvasók	0	17%	14%	0
közművelődési, kulturális és társadalmi viszonyok	8%	4%	9%	13%
gazdasági, strukturális tényezők	4%	0	2%	6%
épület, berendezés	6%	10%	0	0
Összesen	101%	101%	101%	101%

A 4. táblázat összegzi az egyes tényezők közötti pozitív és negatív megoszlásokat. Jól látszik, hogy a humánerőforrás abszolút negatív irányt vett, a szakmai munka vegyes, a kommunikáció, menedzsment ezzel szemben mindkét esetben nőtt. Az olvasók abszolút pozitív elmozdulást mutatnak, akárcsak az épület és berendezés. Abszolút negatív irányt mutat a közművelődési, társadalmi viszonyok és a gazdasági, strukturális viszonyok megítélése.

„A negatív részen egy veszély kapta a legtöbb pontot: a létszám, a leépítéstől való félelem, míg a munkatársak a legnagyobb gyengeségüknek a határidők betartását és a technikai fejlődéssel való lépéstartást és a korfát tartották.”

5.1. Humánerőforrás

A 2023-as évben a humánerőforrások (munkatársak tulajdonságai + csapat) pozitív vonatkozásaira arányaiban jóval kevesebb pontszámot osztottak ki a munkatársak, mint a 2020-as év végén. Ezzel párhuzamosan a negatív oldalra kiosztott pontszámok jelentősen nőttek, így a humánerőforrás megítélése elcsúszott a negatív tartományba, duplája lett az egyenleg.

5. táblázat: A humánerőforrás megítélésének változása a Covid után

	Pozitív oldal 2020 (Covid-év)	Pozitív oldal 2023	Negatív oldal 2020 (Covid-év)	Negatív oldal 2023
munkatársak	18%	15%	44%	33%
csapat	22%	15%	8%	28%
humánerőforrás összesen	40%	30%	51%	62%
változás az előző évhez képest		-10%		+11%

A pozitív oldalon, az erősségek között a legtöbb pontot – 2020-hoz hasonlóan – továbbra is a csapatmunka, a humor és a kreativitás kapta. A negatív részen egy veszély kapta a legtöbb pontot: a létszám, a leépítéstől való félelem, míg a munkatársak a legnagyobb gyengeségüknek a határidők betartását és a technikai fejlődéssel való lépéstartást és a korfát tartották. Érdeemes megjegyezni,



hogy míg a 2020-as év végén a munkatársak a könyvtár legnagyobb gyengeségének a maximalizmusra való törekvést és az ebből fakadó túlterheltséget jelölték meg, addig a 2023-as évben ez a szempont már nem jelent meg a gyengeségek között, ami arra enged következtetni, hogy ebben a tekintetben pozitív irányban történt elmozdulás.

5.2. Szakmai munka

A szakmai munkával kapcsolatban (6. táblázat) a 2020-as év végéhez képest 2023-ban sokkal kevesebb pontot osztottak ki a munkatársak mind pozitív, mind negatív előjellel, ami arra enged következtetni, hogy megítélése vegyes. A 2023-as év elején a szakmai szempontok valami miatt nem voltak olyan hangsúlyosak, mint az előző elemzésnél. A legtöbb pozitív értékelést a lehetőségeknél találjuk: pl. a technikai fejlődés, míg erősségeink között a fotók és grafikák, valamint az állományt emelték ki. A legjelentősebb külső veszélynek a munkatársak a könyvtárosképzést, a szakmai utánpótlást tartották. Belső negatívumot nem említettek a kollégák.

6. táblázat: A szakmai munka megítélésének változása a Covid után

	Pozitív oldal 2020 (Co- vid-év)	Pozitív oldal 2023	Negatív oldal 2020 (Covid-év)	Negatív oldal 2023
szakmai munka	31%	9%	22%	5%
változás az előző évhez képest		-22%		-17%

5.3. Kommunikáció, menedzsment

A menedzsment vonatkozásában (7. táblázat) 2023-ban a legnagyobb erősségnek a béremelést, a jó szervezőkészséget, a kitartást és a jó válságmenedzselést tartották a kollégák. A lehetőségek közül kimagaslik a jó kapcsolat a fenntartóval és az alkotói szabadság biztosítása. A kommunikáció csak negatív vonatkozásban jelent meg az elemzés során. A belső kommunikáció az egyik legjelentősebb gyengeségünknek nőtt ki magát az elmúlt két évben, amihez a nyílt kommunikáció hiánya is társult. Ez a tényező is vegyes megítélésűvé vált 2023-ban.

7. táblázat: A kommunikáció és men

	Pozitív oldal 2020 (Co- vid-év)	Pozitív oldal 2023	Negatív oldal 2020 (Covid-év)	Negatív oldal 2023
kommunikáció, menedzsment	12%	31%	3%	15%
változás az előző évhez képest		+19%		+12%

5.4. Olvasók

A vilájárványt megelőző években az olvasók néhány negatív tényező mellett alapvetően a pozitív oldalon álltak (8. táblázat), főként az erőteljes kiscsoportos közösségeknek hála. 2020 év végére valós fenyegetettséget jelentett, hogy elvesztjük a személyes kapcsolatot az olvasókkal, visszafejlődnek a kiscsoportok, elpártolnak felhasználóink. A 2023-as elemzésből kiderül, hogy ezt a folyamatot nemcsak megállítottuk, de vissza is fordítottuk. Az olvasók csak és kizárólag po-

„A lehetőségek
közül kimagaslik
a jó kapcsolat a
fenntartóval és az
alkotói szabadság
biztosítása.”

zitiv vonatkozásban szerepelnek. Az olvasókkal való kapcsolat és a kisközösségek együttesen messze túlszárnyalják a csapatmunkát, ami a korábbi években a legnagyobb erősségünk volt. Negatív említés 2023-ban nem történt az olvasókkal kapcsolatban.

8. táblázat: Az olvasók megítélésének változása a Covid után

	Pozitív oldal 2020 (Co- vid-év)	Pozitív oldal 2023	Negatív oldal 2020 (Covid-év)	Negatív oldal 2023
olvasók	0	17%	14%	0
változás az előző évhez képest		+17%		-14%

5.5. Közművelődési, kulturális és társadalmi viszonyok

A 9. táblázatnál a pozitív oldalon ott találjuk a szakmai érdekképviselőket és a helyi lakosok igényét a kultúrára, míg a negatív oldalon megjelenik a kultúrideológia változása intoleráns irányba és a helyi választások. Egy abszolút negatív irányú tényezőt mutat a kép, csökkent a pozitív megítélés, és nőtt a negatív.

9. táblázat: Az közművelődési, kulturális és társadalmi viszonyok megítélésének változása a Covid után

	Pozitív oldal 2020 (Co- vid-év)	Pozitív oldal 2023	Negatív oldal 2020 (Covid-év)	Negatív oldal 2023
közművelő- dési, kulturális és társadalmi viszonyok	8%	4%	9%	13%
változás az előző évhez képest		-4%		+4%

5.6. Gazdasági, strukturális tényezők

A gazdasági és strukturális tényezőket (10. táblázat) 2023-ban egyik kolléga sem említette a pozitív oldalon, nőtt viszont a negatív megítélése, tehát ez is egy abszolút negatív irányú elmozdulást mutat. Az energiaárak növekedése miatti kényszerű bezárás a jövőre nézve is fenyegetést jelent, a könyvtárak növekedése és a pályázati források szűkülése jelentett még veszélyt. Gyengeség nem volt, csak a külső oldalon szerepelt.

10. táblázat: A gazdasági, strukturális tényezők megítélésének változása a Covid után

	Pozitív oldal 2020 (Co- vid-év)	Pozitív oldal 2023	Negatív oldal 2020 (Covid-év)	Negatív oldal 2023
gazdasági, struk- turális tényezők	4%	0	2%	6%
változás az előző évhez képest		-4%		+4%

5.7. Épület, berendezés

Az épület és berendezés megítélése 2023-ban abszolút pozitív volt. Egyedül az erősségeink között szerepelt.

11. táblázat: Az épület, berendezés megítélésének változása a Covid után

	Pozitív oldal 2020 (Covid- év)	Pozitív oldal 2023	Negatív oldal 2020 (Covid-év)	Negatív oldal 2023
épület, berendezés	6%	10%	0	0
változás az előző évhez képest		+4%		0%

„2023 szeptemberében az ENSZ 12 nagy hatású kezdeményezést jelentett be, mint az SDG-k elérésének felgyorsítását célzó csomagot.”

6. PGTTJ-elemzés

6.1. Makrokörnyezet

6.1.1 Politika - Trendek

Nemzetközi szinten a könyvtárak jövője szempontjából legfontosabb iránymutatás az ENSZ által meghatározott fenntartható fejlődési célok 2030-ig – SDG-k (Sustainable Development Goals) és melyeket az IFLA nemzetközi könyvtáros szervezet is iránymutatásként határozott meg a könyvtárak számára (2. ábra).³



2. ábra: Fenntartható fejlődési célok (forrás: Alapvető Jogok Biztosának Hivatala, 2017)

A Magyar Könyvtárosok Egyesülete (MKE) az elmúlt években több ponton is kapcsolódott a kezdeményezéshez. Számos jó gyakorlat indult el Magyarországon, melyeket egy tanulmányban összegeztek (MKE, 2018). 2023 szeptemberében az ENSZ 12 nagy hatású kezdeményezést jelentett be, mint az SDG-k elérésének felgyorsítását célzó csomagot. Ezek különböző lehetőséget kínálnak a könyvtárak munkájának kiemelésére, elismerésre és támogatásra nemzeti és globális szinten egyaránt.⁴

A könyvtárak számára a legfontosabb kapcsolódási pontok az oktatás, a mentális egészség, a szociális háló, a lokalitás, a digitális infrastruktúra, a fenntarthatóság, a partnerség és az együttműködés.

A MKE mint országos könyvtárszervezet a kitűzött célok figyelembevételével szakmai programokat, képzéseket szervez, támogatja az együttműködést az SDG-célok megvalósulása érdekében. A 2023–2027 ciklus elnöksége

³ Alapvető Jogok Biztosának Hivatala (2025) ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok (Sustainable Development Goal, SDGs). Elérhető: <https://www.ajbh.hu/-/ensz-fenntarthato-fejlodesi-celok-sustainable-development-goal-sdg-> (Utolsó elérés: 2025.09.01.)

⁴ Az ENSZ 12 nagy hatású kezdeményezése:

1. Az oktatás átalakulása
2. Adatbázisok szerepe
3. A lokalitás felértékelődése
4. Szociális háló erősítése és munkahelyteremtés
5. Jövő körmánya, politikai innováció
6. Digitális infrastruktúra kiépítése
7. Nők elleni erőszak felszámolása
8. Kereskedelem átalakítása
9. SDG ösztönzőrendszer erősítése
10. Fenntartható gazdaságpolitika
11. Élelmiszerrendszerek átalakítása
12. Megújuló energiaforrások

ezen felül kiemelten kezeli a könyvtári érdekvédelmi tevékenységet és arculat-építést, valamint a hazai könyvtári utánpótlás, képzés megújítását, a könyvtáros szakma felfrissítését, megújítását.

6.2 Jogi környezet

A hazai könyvtárügy elemzését nehezen tudjuk függetleníteni a kulturális szférában, a köznevelésben és felsőoktatásban zajló változásoktól, feszültségektől. Az elmúlt időszakban több olyan jogszabályváltozás is történt, mely alapvetően befolyásolja a hazai könyvtárak helyzetét.

Az 1997. évi CXL. törvény nyilvános könyvtári ellátásról szóló része a mai napig meghatározza a könyvtárakban folyó munkát és annak jogi hátterét. A törvény azóta többször módosult, új jogszabályok, illetve több új rendelet született, ami alapján folyamatos a működési rendszer.

Kétségtelen, hogy az elmúlt évek egyik legmeghatározóbb változása volt, amikor 2020-ban a költségvetési szervként működő intézményekben dolgozó könyvtárosok közalkalmazotti jogviszonya átalakult munkaviszonnyá, és ezáltal már a 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről vonatkozik a munkavállalókra. Ez leginkább a könyvtár humán erőforrás-gazdálkodására gyakorolt nagy hatást.

Az elmúlt évek tanulsága, hogy különböző veszélyhelyzeti állapotokra is külön jogszabályok és rendeletek születtek, ha szükséges volt. Ezek a döntések átmene- tileg alapjában határozták meg a könyvtárban folyó munkát és szolgáltatásokat.

2021-ben lépett életbe a LXXIX. törvény a pedofil bűnelkövetőkkel szembeni szigorúbb fellépésről, valamint a gyermekek védelme érdekében egyes törvények módosításáról – továbbá a kapcsolódó jogszabályok, a kereskedelmi tevékenységek végzésének feltételeiről szóló 210/2009. (IX. 29.) Korm. rendelet, mely a könyvtárakra ugyan nem, viszont a kiadók, könyvruházak tevékenységét erőteljesen befolyásolta. Mindezek nagyfokú bizonytalanságot eredményeznek a könyvtáros társadalomban, melyhez hozzájárul még az anyagi megbecsültség hiánya, melyek következtében az elmúlt évtized alatt 16%-kal csökkent a könyvtári foglalkoztatottak létszáma – 2015-ben 10304 fő, 2022-ben 8711 fő volt, az adat azóta tovább csökkent – (Könyvtári Intézet, 2024).

6.3. Társadalom

Az elmúlt években a magyar társadalomban zajló változásokat több nagy, újkeletű probléma tematizálta: a Covid19-világjárvány, az orosz–ukrán háború, a rezsiszűkítés. A rezsiszűkítés miatti korlátozások pedig szélesebb körben érintették a hazai könyvtárak nyitvatartását. A járvány okozta válságot a kapcsolatokra és a közösségekre, az általános gazdasági-egészségi állapotokra és a saját életviszonyokra vonatkozóan a lakosság legtöbb rétege pontosan érezte, és mindez lenyomatot hagyott a könyvtárak forgalmában is. Az intézmények statisztikai mutatói jelentősen leromlottak és még a járvány lecsengésével sem tudtak a Covid előtti szintre visszakapaszkodni. Tanulmányok foglalkoznak azzal, miként erősítette fel a járvány okozta válság a kirekesztést, a meglévő egyenlőtlenségek elmélyülését, illetve újak kialakulását, valamint hogyan hatott mindez az emberek mentális állapotára (Könyvtári Intézet, 2024). Kialakult egy új generáció, mely a karantén miatt közösségi kapcsolataiban, egészségi állapotában és az oktatásban számtalan hátrányt ért. Mindemellett pozitív hozadéka is volt az elmúlt éveknek: a könyvtárak távszolgáltatásainak fejlődése, megnövekedése, reagálva a használói igényekre. Sokan „kényszerültek” digitális kompetenciájuk és szolgáltatásaik megerősítésére, melyek jellemzően a karantén elmúltával is megmaradtak.

„Az elmúlt években a magyar társadalomban zajló változásokat több nagy, újkeletű probléma tematizálta ...”

A rezsicsökkentés egyik legnagyobb elszenvedője a kulturális szféra volt. A gödöllői könyvtár 2023-ban és 2024-ben is több hónapos zárva tartásra kényszerült, mely nem csak az egész éves olvasói forgalomra volt negatív hatással, de a munkavállalók lelkiállapotára is.

6.4. Gazdaság

Az elmúlt években a magyar gazdaság – elsősorban a nemzetközi folyamatok hatására – drasztikus változásokon ment keresztül. A 2008–2009-es globális hitelválság után egy jelentős fellendülés következett. A magyar gazdaságban ez elsősorban az építőiparban, az autóipar jelentős beruházásainak, illetve a lakástámogatási rendszernek volt köszönhető.

A tendenciájában pozitív változást a Covid19-járvány törte meg 2020-ban. A globális járvány a nemzetközi gazdaság jelentős csökkenését eredményezte, ami különösen intenzíven hatott a magyar gazdasági eredményekre is. Ez annak a következménye, hogy a magyar ipar és kereskedelem nyitott, teljes mértékben integrálódott az európai és a globális hálózatokba, így nem kerülhette el a visszaesést.

A járvány elmúltával a folyamatok helyreálltak ugyan, de a 2022-ben kitört orosz–ukrán konfliktus ismét negatívan hatott az éppen csak növekedésnek indult gazdaságra. Itt elsősorban a nyersanyagok, elsősorban a szénhidrogének drasztikus változása okozott nem várt problémákat. Mivel a magyar energiaipar elsősorban az orosz forrásokra támaszkodik, ez azonnali gáz- és üzemanyag ellátási problémákhoz és hosszú távon a költségek jelentős növekedéséhez vezetett. Ez fokozatosan épült be a gazdaság költségstruktúrájába, és mind a lakosság, mind az ipar számára árnövekedést, inflációt jelentett. Ennek mértéke a csúcson elérte a 20%-ot is (KSH, 2023). Az ezzel járó kamatnövekedés negatívan hatott a beruházásokra, illetve a vásárlóerőre is.

Az intézményeket az infláció a legnagyobb mértékben az energiaszámlák és a bérek növekedése formájában érintette. Bár párhuzamosan az adóbevételek is növekedtek a fenntartóknál, ezek csak késve, vagy egyáltalán nem kompenzálták a megnőtt költségeket. Így a civil szférában is a fejlesztések csökkenése, halasztása, egyes esetekben a szolgáltatások korlátozása vált szükségessé.

A negatív trend napjainkban kezd lassulni, most a legnagyobb problémát az okozza, hogy bizonytalan a nemzetközi politikai helyzet, illetve ennek hatásként a gazdasági szereplők nem tudnak hosszú távra tervezni, és ez kockázatként beépül az árakba is.

6.5. Foglalkoztatottság

A gazdasági aktivitást egyrészt a népesség korösszetételének alakulása, másrészt a gazdaságon belüli folyamatok határozzák meg. Magyarországon a népesség száma csökken, korösszetétele fokozatosan tolódik az idősebb korosztályok felé. Az aktivitási és foglalkoztatottsági ráta 2009 óta évről évre nő. Ennek a pozitív irányú folyamatnak a hátterében a nyugdíjszabályok változása áll; a korhatár alatti nyugdíjazás fokozatos szűkítése és a nyugdíjkorhatár fokozatos emelése. Ezt a növekvő tendenciát a Covid19-világjárvány törte csak meg 2020-ban, de 2021-ben ennek már nem volt érezhető hatása az adatokban (KSH, 2025a).

6.6. Kulturális fogyasztás

A kulturális fogyasztás alapvetően két módon történhet; házon kívül és házon belül. A házon kívüli kulturális fogyasztás formái lehetnek a mozi-, színház és mű-

„A kulturális
fogyasztás
alapvetően két
módon történhet;
házon kívül és
házon belül.”

zeumlátogatás, de ugyanilyen a könyvtárak és a közművelődési intézmények, művelődési házak felkeresése is. A házon belüli kulturális fogyasztás lehetőségei közül most leginkább az olvasás az, ami érdekes lehet számunkra, de a média és az interneten keresztül elérhető kulturális tartalmak fogyasztása is ide tartozik.

A kulturális fogyasztásban is jelentős változásokat idézett elő a Covid19-világjárvány, majd a rezsiválság (KSH 2025b; KSH 2025c). A házon kívüli kulturális lehetőségek köre lecsökkent, a kulturális intézményeknek be kellett zárniuk a kapuikat és az emberek személyes mozgástere is beszűkült. A 2020-as évben a mozi, színház- és múzeumlátogatások száma zuhanórepülésbe kezdett. A mozilátogatások száma közel harmadára, a múzeum- és színházlátogatások felére estek vissza. 2022-ig egyik területen sem sikerült még csak megközelíteni sem a 2019-es látogatási számokat. A magyarországi könyvtárakba beiratkozott olvasók száma eleve is csökkenő tendenciát mutatott az elmúlt tíz évben, és erre a negatív irányú elmozdulásra erősített csak rá a Covid19-világjárvány. 2021-ben a számok lassú növekedésnek indultak, de 2022-ben még csak meg sem közelítették a világjárvány előtti adatokat. Az elmúlt egy évtized alatt közel egymillió regisztrált könyvtárhasználóval lett kevesebb Magyarországon.

6.7. Könyvpiac

A Covid19-világjárvány az olvasási szokásokban pozitív változást hozott, az emberek beszorultak a négy fal közé, sokan újra visszatáltak az olvasáshoz, mások a korábbinál is többet és gyakrabban olvastak. A világ népességének és a magyar lakosságnak a harmada több könyvet olvasott, mint az előző évben. Magyarországon a kiadott könyvek száma a világjárvány, 2020 óta, szárnyal. A 2019-es évhez képest 2002-bean 17%-kal több különféle könyv jelent meg, ezzel párhuzamosan a példányszámok 14%-kal csökkentek. A 2021-es évtől a példányszámok is meredeken, 27%-kal emelkedni kezdtek. Ugyanakkor negatív folyamatnak is tanúi lehettünk, 2022-től drasztikus és folyamatos áremelkedés jellemzi a könyvpiacot, mely egyrészt szűkíti a könyvtárak beszerzési lehetőségeit is, ugyanakkor lehetőséget is jelent az olvasói réteg növelésére, hiszen a szinte luxuscikké váló könyvekhez jelképes összegért lehet hozzájutni a könyvtárakon keresztül (KSH 2025b).

6.8. Technológia

A világ technológiai fejlődése folyamatos követést, stratégiai válaszkészséget, innovációt igényel a könyvtárak irányából is. A pandémia időszaka felgyorsította a technológiai fejlődést, az emberek mindennapjává és a kommunikáció fontos részévé vált az e-tartalmak fogyasztása, a streaming szolgáltatások igénybevétele, a távszolgáltatások, digitális platformok, mobil applikációk használata, valamint az elektronikus, felhőalapú ügyintézés. Mindez megjelent a könyvtárak szolgáltatási palettáján is, egyre több könyvszekrény (locker) beruházásra van példa, 0–24-es kölcsönzési lehetőséggel, általánossá váltak az online vagy hibrid képzési formák, szakmai programok, a könyvtárak sokszor streamingelik az előadásait, egyre több könyvtár áll át az RFID-rendszerre, önkölcsönzőgépek beállítására, e-könyv-kölcsönzésre, megjelentek a robotika, VR-szemüveg, 3D nyomtató használatát tanító élményinformatikai workshopok stb. És az ajtón már itt kopogtat a mesterséges intelligencia, mely egy újabb hatalmas ugrást jelent a technológiai fejlődésben.

Mindez azt jelenti, hogy a könyvtáraknak rendelkezniük kell azon szakmai tudással, amely az Információs- és Kommunikációs Technológia (IKT) technológia fejlődésével párhuzamosan a használókat segíti ezen ismeretek, képességek

„A világ technológiai fejlődése folyamatos követést, stratégiai válaszkészséget, innovációt igényel a könyvtárak irányából is.”



megszerzésében. Ehhez szükség van a könyvtárosok digitális írástudásának folyamatos fejlesztésére. Az újragondolt könyvtárak a „lifelong learning”, azaz az egész életen át tartó tanulás központjai, ahol folyamatos tudásmegosztás, képzések, információ átadások történnek. Központjai az elektronikus ügyintézésnek, a digitális kompetenciák és az online kommunikáció népszerűsítésének, amiért rendszeresen tanfolyamokat szerveznek, képzéseket tartanak a lakosság számára.

7. Gödöllő – Mikrokörnyezet

7.1. Helyi társadalom, gazdaság és politika

Az Egysúly Intézet 3155 önkormányzatot vizsgált kutatása alapján 2024-ben Gödöllő a harmadik legfejlettebb város a 15 ezer fő feletti város kategóriában (Egysúly Intézet 2024, p. 15). Az előkelő helyezés kulcsa többek között a gimnáziumi tanulók (57 gimnazista/1000 lakos) és a diplomások (30 százalék) magas arányában, a kulturális indikátorok kiemelkedő értékeiben, illetve a legtöbb változó területén elért átlag feletti teljesítményében keresendő. A település különösen jól áll az önkormányzati utak kiépítettségére (68 százalék), a helyi tömegközlekedésben szállított utasok (3,8 millió utas), valamint a helyi tömegközlekedésben megtett utaskilométerek tekintetében (30,3 millió km). Mindezek mellett a mezőny átlagánál jobban teljesített még az átlagos négyzetméterárak, az egy lakosra jutó nettó belföldi jövedelem és az SZJA-t fizetők területén. Érdeemes megjegyezni, hogy a városok közül Gödöllőn regisztrálták a legtöbb ezer lakosra jutó nappali tagozatos hallgatót a felsőfokú intézményekben.

Gödöllőn jelentős intézményfejlesztés történt az utóbbi két évtizedben a kultúra és az oktatás területén, általános iskolái bővültek, egy új általános iskola, egy új óvoda és egy új bölcsőde épült. A múzeum épületében felújítás történt, a Művészeti Házát több ütemben korszerűsítették, és 2002-ben új könyvtári épületet adtak át. A Gödöllői Királyi Kastélyban folyó rekonstrukciós munkák mellett a Királyi Váróterem is felújításra került, kulturális és turisztikai célú hasznosítás valósult meg. Jelentős fejlesztés továbbá az Erzsébet Királyné Szálloda megnyitása, az új piac kialakítása, a Városi Mozi modernizációja. Meghatározó a kis műhelyek működése, a Levendula Galéria és Gödöllői Iparművészeti Műhely. Új közösségi térként megépült, a város Főtere. Felújításra került a hajdani Testőr laktanya, amely Várkapitányi lak néven újabb színvonalas helyszíne a gödöllői kultúrának.

Egyre inkább eltűnik a korábbi alvó város jelleg, helyette nyüzsgő, lendületes, aktív városkép formálódik. A Gödöllőn jelen levő szellemi és vagyoni potenciál, a vállalkozási kedv megléte, a polgárok aktív innovatív szelleme olyan gazdasági erőteret képez, amelyre a jövőben is lehet alapozni. Gödöllőn kiemelkedő a tehetségek gondozása, felkarolása, támogatása.

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 116. §-ában foglalt kötelezettség alapján készült el Gödöllő Város Önkormányzat gazdasági és fejlesztési terve. A gazdasági program 2020-ban, a Covid19-járvány alatt jellemző kiszámíthatatlanság és az évtized végét meghatározó önkormányzati szektor gazdasági és jogi mozgásterének csökkenése idején készült. A program egy közép távú stratégia, mely stratégia célokat, ahhoz szükséges eszközöket, a folyamatban lévő és tervezett beruházásokat, a közszolgáltatások fejlesztésének, valamint az állami és magánberuházások ösztönzésének elemeit foglalja össze a 2019–2024-es önkormányzati ciklusra vonatkozóan.

A város új stratégiai terve is a tudásra épülő, kreatív tevékenységek bővítését célozza (tudásipar, egészséggazdaság, idegenforgalom, kultúra, szellemi műhe-

„... szükség van a könyvtárosok digitális írástudásának folyamatos fejlesztésére.”

„A könyvtár éves költségvetése az inflációt és a bérek növekedését követve emelkedő görbét mutat.”

lyek, oktatás), valamint igyekszik Gödöllőt olyan helyé formálni, ahol a minőségi életvitelhez minden feltétel adott: legyen szó munkáról, szabadidőről vagy pihenésről. Középpontban az erős gödöllői identitás, az ökoszemlélet, a családok, kisközösségek, az értékmegőrzés és az okos város elve állnak. Gödöllő a térség egyik szellemi központja, műhelye. Nagy hangsúlyt fektet az okosváros-szolgáltatások fejlesztésére, ehhez szorosan kapcsolódik könyvtárunk 0–24 órás szolgáltatási körének folyamatos fejlesztése.

A horizontális, a település egésze szempontjából jelentős szolgáltatások fejlesztése közül a Gödöllői Városi Könyvtárt kifejezetten érintő városi stratégiai célok:

- Bookstart program bevezetése;
- egységes online kommunikációs platform létrehozása a városi kulturális intézmények számára;
- romológiai különgyűjtemény létrehozása a könyvtárban;
- a könyvtár 0–24 órás, automatizált szolgáltatás-fejlesztése (RFID-rendszerre való átállás).

Gödöllő Város Integrált településfejlesztési Stratégiájában (továbbiakban ITS) (2023) kiemelt helyet kapott az antiszegregációs program, mely összecseng a könyvtár küldetésnyilatkozatával. Gödöllő Város Klímastratégiája szintén része az ITS-nek, amelyhez való alkalmazkodás a könyvtár saját, zöldkönyvtári célkitűzéseiével is összhangban áll (Gödöllő Város Önkormányzata, 2019).

2015-ben Ifjúsági Konceptió készült a város számára (Gödöllő Város Önkormányzata, 2015), melyben három fontos fejlesztendő területet nevesítenek: társadalmi integráció segítése, közösségfejlesztés, érdekérvényesítés. Cselekvési tervükben szerepel egy ifjúsági ház kialakítása és felszerelése (2023), nemzeti projektek, képzések, tréningek (2023), javaslattevési, véleménynyilvánítási platform létrehozása (2024), pályaválasztási tanácsadói program megtervezése (2024), érdekképviselés (2023), aktív kapcsolat fenntartása, elmélyítése a város fiataljai és a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) hallgatói közt (2023), az önkormányzat ifjúsági kompetenciáinak fejlesztése a Democracy Reloading eszköztárainak⁵ megismerésén és kitöltésén keresztül (2023).

7.2. A könyvtári költségvetés alakulása

A könyvtár éves költségvetése az inflációt és a bérek növekedését követve emelkedő görbét mutat. A törés 2021-ben következett be, amikor a Covid19-járvány hatására a munkavállalók 6 órában dolgoztak, így a bérek, valamint a könyvbeszerzésre fordított összeg erősen csökkent.

12. táblázat: A könyvtár költségvetése 2019-2024

A könyvtár éves költségvetése (ezer Ft)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
elfogadott	123 577	135 959	102 513*	152 462	183 132	225 724
ebből személyes kiadás	63 744	67 659	49 400	90 030	98 574	112 616
ebből könyvbeszerzés	5 100	5 500	4 200	5 500	5 500	6 500

* 2021-ben az 1. leadott tervezet 135 105 325 Ft, a 2. tervezet 120 642 932 Ft volt. Az elfogadott összeg a 8 órás munkaviszony visszanyerésével újból emelkedett.

⁵ Tempus Közalapítvány. Elérhető: <https://erasmusplusz.hu/democracy-reloading-toolkit> (Utolsó elérés: 2025. 12. 15.)



Jelentős ugrás 2023-ban következett be a bérek emelkedésével és a dologi kiadások növelésével. A 2024-es év a könyvkeret jelentős, 20%-os növekedésével, valamint az informatikai beruházás (RFID-rendszer) összegével kiemelkedő. A 2024-es költségvetésben külön 20 millió forintos tételben támogatja az önkormányzat a könyvtár RFID-rendszerre való áttérését, az okoskönyvtárrá válás beruházását.

Az általános tendencia, amely a dologi és személyi kiadások közötti arány, megmaradt. A könyvtár költségvetésének egyre nagyobb százalékát a bérek kifizetése teszi ki.

8. A GVKIK stratégiája 2024–2030

Az eddig ismertetett elemzéseket, felméréseket figyelembe véve született intézményünk új stratégiája. A korábbi stratégiai célok, bár megfelelően körvonalazták egy korszerű közkönyvtár elképzeléseit és irányvonalait, kevésbé voltak konkrétak:

1. A Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ biztosítja a szabad, korlátozás nélküli hozzáférést minden nyilvánosságra került dokumentumhoz, adathoz és információhoz, ezzel hozzájáruljon a település versenyképességének erősítéséhez. Kiemelt célja, hogy teljességre törekedve gyűjtse és elérhetővé tegye Gödöllő és környéke honismereti, helytörténeti irodalmát.
2. Korszerű, minőségi szolgáltatásokkal áll a használók rendelkezésére. Felhasználó központú szolgáltatásokat nyújt, a könyvtár épületétől és a nyitvatartási időtől függetlenül hozzáférést biztosít az adatokhoz, információkhoz, könyvtári szolgáltatásokhoz. Törekszik az olvasói igények megismerésére és ennek megfelelően alakítja szolgáltatásait, gyűjteményét.
3. A könyvtár része egy magas színvonalú országos szolgáltatási rendszernek, ötvözi a hagyományos- és elektronikus könyvtár, információs központ és a közösségi tér funkciókat.
4. Kiemelt feladatának tekinti az olvasási és információkeresési kompetenciák fejlesztését. Olvasásfejlesztő programot folytat mind a felnőtt- és a gyermekolvasók körében. A könyvtár jelentős szerepet tölt be a formális, nem formális képzés és az informális tanulás támogatásában. Szolgálja az egész életen át tartó tanulás eszméjét a gyűjteményével, saját képzési programjaival, és más képzések befogadásával.
5. A könyvtárban korszerű ismeretekkel és megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársak dolgoznak. Ennek érdekében a könyvtár menedzsmentje ösztönzi a tanulást, a továbbképzést, a szakmai programokon, konferenciákon való részvételt, folyamatosan építi a szervezet tudásbázisát.
6. A könyvtár szolgáltatásait tudatosan épített, jól megtervezett, ellenőrzött és dokumentált minőségirányítási rendszerben végzi, amely a szolgáltatások magas színvonalának megőrzését és állandó megújítását célozza.

A hat stratégiai célt négyre csökkentettük és teljesen más struktúrába foglaltuk (2. melléklet). Szakítottunk a hivatalos szaknyelvvel, és megpróbáltuk a küldetésünknek és jövőképünknek megfelelően közérthetően megfogalmazni, milyen könyvtárat is képzelünk el 2030-ra. Egy olyan intézményt, ami:

1. a legjobb hely a tanulásra,
2. az inspiráció helye,
3. a kapcsolatteremtés helye,
4. a legjobb munkahely.

Ez a négy stratégiai cél tökéletesen lefedi azt, amit kínálunk és aminek a továbbfejlesztésén a jövőben dolgozni fogunk.

„A korábbi stratégiai célok, bár megfelelően körvonalazták egy korszerű közkönyvtár elképzeléseit és irányvonalait, kevésbé voltak konkrétak ...”

8.1. A legjobb hely a tanulásra

Könyvtárunk egyik legfontosabb feladata, hogy használói számára lehetőséget teremtsen az élethosszig tartó tanulásra. Óvodás kortól kezdve foglalkozunk az iskolán kívüli oktatással, számos lehetőséget kínálva minden korosztály számára klubokkal, könyvtári órákkal, workshop jellegű tanfolyamokkal, képzésekkel, kurzusokkal. A lakosság edukálásához tartozik a digitális kompetencia fejlesztése, ennek fontos eleme az okoskönyvtárral kapcsolatos szolgáltatások kialakítása, fejlesztése (3. melléklet).

A tanulás fontos része a lokalitással kapcsolatos, mint városi könyvtár, a mi feladatunk, hogy a kutatók, tanulók számára a helytörténeti gyűjteményt és szolgáltatásokat is fejlesszük, a közösségi tudományba is bekapcsolódjunk. További kiemelt stratégiai célunk, hogy ne csak a lakosság, de a szakma számára is kínáljunk tanulási lehetőséget. Évek (sőt, évtizedek) óta fogadunk szakmai látogatókat az ország minden részéből, úgy éreztük, itt az ideje, hogy ezt stratégiai célként is megfogalmazzuk, melyhez a keretet a minőségmenedzsment munkánk adja.

8.2. Az inspiráció helye

Könyvtárunk működésének egyik alapköve a marketingszemlélet és a szeretetmárka beépítése a mindennapi gyakorlatba. Ebből kifolyólag szolgáltatásainkra élményként tekintünk, folyamatos innováció jellemzi olvasásfejlesztési tevékenységünket, nyitottak vagyunk az új utakra: zöldkönyvtári trendek, vagy makerspace alkotóterek formájában (4. melléklet).

8.3. A kapcsolatteremtés helye

Intézményünk nem magányos farkasként harcol egy idegen világban, hanem igyekszik partnerségben együttműködni és közös célokért küzdeni. Kapcsolati hálónknak fontos eleme a helyi kulturális szféra, a társintézmények. A közös fenntartó és célközönség kapcsán is fontosnak tartjuk az egységes fellépést, a koprodukciós programok és szolgáltatások megsokszorozzák teljesítményünket. Szintén kulcspartnereink a helyi civil szervezetek, akikkel együtt dolgozunk olyan célokért, mint a szabadidő eltöltésének minőségi fejlesztése, társadalmi felelősségvállalás a hátrányos helyzetűek csoportjában is, helyi értékek megőrzése stb. Működésünk fontos jellemzője, hogy minden korosztálynak célzottan kínálunk szolgáltatásokat, valamint szakmai kapcsolatainkat tevékenyen ápoljuk különböző szervezetekben való tisztségek viselésével is (5. melléklet).

8.4. A legjobb munkahely

Az elmúlt évtizedek változásai, illetve az elvégzett SWOT és PGTTJ-elemzések világossá tették, hogy olyan probléma került előtérbe, melynek kezelése az egyik legfontosabb stratégiai célunk kell legyen, ha a jövőben is biztosítani akarjuk zavartalan működésünket. A munkatársak megtartása, folyamatos képzése, motiválása, családbarát munkahely kialakítása és új kollégák integrálása az előregedő korfa miatt a legfontosabb célunk a következő ciklusban (6. melléklet).

Összegzés

A Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ (GVKIK) 2024–2030 stratégia kialakításában egy delegált munkacsoport vett részt. Az intézmény teljes kollektívájával 2024 év végén megismertettük az új dokumentumot. A munkatársak

„Könyvtárunk egyik legfontosabb feladata, hogy használói számára lehetőséget teremtsen az élethosszig tartó tanulásra.”



számára könnyen érthetővé vált, a visszajelzések alapján elértük vezetőségi célunkat: a munkatársak azonosulni tudtak a jól kommunikálható, világosan megfogalmazott és strukturált célrendszerrel. További előnyként értékelték, hogy tömbösítettük az intézmény jövőképét, misszióját, ugyanakkor kézzel fogható, SMART célokat, intézkedéseket rendeltünk minden fő stratégiai elemhez. A dokumentumot a szélesebb közönséggel is megismertettük, valamint tervezzük egy további, egyszerűsített infografika megosztását is a használóinkkal. Az új stratégiával szembeni elvárásunk, hogy a minőségirányítási munkánkban biztosabb igazodási pontot jelentsen. A PDCA-ciklus könnyebben megvalósítható, a jól mérhető intézkedéseket egyszerűbben tudjuk a jövőben tervezni és vélhetőleg intézményünk társadalmi megítélése, megtérülési mutatói is emelkedni fognak.

Felhasznált és ajánlott források

1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. [online] Elérhető: <https://njt.hu/eli/TV/1997/140> (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

210/2009. (IX. 29.) Korm. rendelet a kereskedelmi tevékenységek végzésének feltételeiről. [online] Elérhető: <https://njt.hu/eli/R/2009/Korm/210> (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól. [online] Elérhető: <https://njt.hu/eli/TV/2011/189> (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről. [online] Elérhető: <https://njt.hu/jogszabaly/2012-1-00-00> (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

2021. évi LXXIX. törvény a pedofil bűnelkövetőkkel szembeni szigorúbb fellépésről, valamint a gyermekek védelme érdekében egyes törvények módosításáról. [online] Elérhető: <https://njt.hu/jogszabaly/2021-79-00-00.0> (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

Alapvető Jogok Biztosának Hivatala (2017) ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok. [online] Elérhető: <https://www.ajbh.hu/-/ensz-fenntarthato-fejlodesi-celok-sustainable-development-goal-sdg-> (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

De bblthk (2025) *De bblthk op weg naar 2026*. Elérhető: <https://www.bblthk.nl/contact/over-de-stichting/op-weg-naar-2025.html> (Utolsó elérés: 2025.10.02.)

Egyensúly Intézet (2024) *A jövő települései Magyarországon*. Elérhető: <https://egyensulyintezet.hu/wp-content/uploads/2024/01/Telepulesindex2024.pdf> (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

Gödöllő Város Önkormányzata (2013) *Gödöllő Kulturális és Közművelődési Konceptiója*. Elérhető: https://www.godollo.hu/wp-content/uploads/2018/11/Kozmuvelodesi_koncepcio.pdf (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

Gödöllő Város Önkormányzata (2015) *Gödöllő Ifjúsági Konceptiója 2015*. Elérhető: https://www.godollo.hu/wp-content/uploads/2018/11/Ifjusagi_koncepcio.pdf (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

Gödöllő Város Önkormányzata (2019) *Gödöllő Város klímastratégiája*. Elérhető: https://www.godollo.hu/wp-content/uploads/2021/03/Godollo_klimastrategia_javitott-2.pdf (Utolsó elérés: 2025. 11. 04.)

Gödöllő Város Önkormányzata (2023) *Gödöllő Integrált Településfejlesztési Stratégiája (ITS)*. Elérhető: https://www.godollo.hu/wp-content/uploads/2023/06/ITS_Javaslati_munkaanyag_velemenyezésre.pdf (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

IFLA (2018) *Libraries and the Sustainable Development Goals: A Storytelling Manual*. Elérhető: <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/topics/libraries-development/documents/sdg-storytelling-manual.pdf> (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

Istók, A. (2018) *A világ legboldogabb könyvtárai*, Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 65(4), p. 238–244. Elérhető: <https://tmt4.omikk.bme.hu/tmt/article/view/2674> (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ (2024) *A GVKIK stratégiai terve 2024–2030*. Elérhető: https://www.gvkik.hu/uploaded_files/files/min%C5%91s%C3%A9g%C3%A1ny%C3%ADt%C3%A1s/2024/Strat%C3%A9giaGVKIK_2024-2030.pdf (Utolsó elérés: 2025. 10. 02.)

Magyar Könyvtárosok Egyesülete [MKE] (2018) *Könyvtárosok az ENSZ 2030 Agenda és a fenntartható fejlődés megvalósításáért: Az MKE válasza az IFLA kezdeményezésére*. Elérhető: https://mke.info.hu/wp-content/uploads/2018/03/SDG_szto-rik_nyomda_final-jav3.pdf (Utolsó elérés: 2025. 10. 06.)

Könyvtári Intézet (2024) *Gyorsjelentés – Országos Könyvtári Statisztika, 2023. év*, június 10. Elérhető: <https://www.ki.oszk.hu/hir/konyvtari-intezet/gyorsjelent-es-orzasgos-konyvtari-statisztika-2023-ev> (Utolsó elérés: 2025. 11. 04.)

Központi Statisztikai Hivatal [KSH] (2023) *Decemberben 24,5%-kal, 2022-ben átlagosan 14,5%-kal nőttek az árak*, január 13. Elérhető: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/far/far2212.html> (Utolsó elérés: 2025. 11. 04.)

Központi Statisztikai Hivatal [KSH] (2025a) *20.1.3.2. A 15–64 éves népesség foglalkoztatottsága*, október 31. Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0093.html (Utolsó elérés: 2025. 11. 04.)

Központi Statisztikai Hivatal [KSH] (2025b) *16.1.1.2. A kultúra főbb, hosszú idősoros adatai*, szeptember 22. Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/ksp/hu/ksp0002.html (Utolsó elérés: 2025. 11. 04.)

Központi Statisztikai Hivatal [KSH] (2025c) *16.1.1.9. Könyvtárak*, szeptember 22. Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/ksp/hu/ksp0009.html (Utolsó elérés: 2025. 11. 04.)

