

Szakmai program az Országos Széchényi Könyvtár vezetésére (1999 - 2004)

Sonnevend Péter

Bevezetés

Jelen program összeállítója kerekén negyedszázadon át tartozott a nemzeti könyvtár kötelékébe. Pályafutását raktárosként kezdte, később folytatta kutató-fejlesztő témák felelőseként, majd osztály-, s végül (épp tíz évig) főosztályvezetőként érdemi szolgáltatásokat irányított. Utóbbi minőségben gyakorta volt alkalma – s feladata – rövid és középtávú munka vagy fejlesztési tervek összeállítása. Ismeri e műfaj buktatóit: egy rövid változat esetenként félreérthető, a hosszú olvastán a befogadás intenzitása lankad, a részletezés elfedheti a döntő tényezőket, a kiemelésre törekvés pedig számos részterület képviselőjét „nem szólítja meg”.

Az idők pedig változnak. Ami jó volt teljesítménynek tegnap vagy tegnapelőtt, aligha felel meg a mai elvárásoknak, s biztosan nem a holnap kihívásoknak. A program pedig épp a jövőnek szól, – s aki el-

nyeri a döntéshozók bizalmát, a jövő nemzeti könyvtárát formálja. A következő évezred nemzeti könyvtárát, a saját történelme harmadik évszázadába lépő Bibliotheca Regnicolaris-át, hogy névadó alapítónk megnevezését idézzük.

Most meggyőződésemm, nem lehet feladatom a teljességre törekvés: de teljességre törekszem mindazon kérdésekben, melyek jelentős hatással lesznek az elkövetkező évek nemzeti könyvtárának teljesítő-képességére. A program az előttünk álló fél évtizedre szól, miközben tudom, hogy egy ekkora szervezet lényegi formálása aligha szorítható bele – legfeljebb igen szerencsés, minden tekintetben pozitív körülmények támogatása mellett – ily rövid időszakra.

Ebből az következik, hogy a nemzeti könyvtár lényeges átformálásának sürgető szükségességéből indulok ki. Voltak ilyen szakaszok e századi múltjában is: a húszas-harmincas évek tájékán (korszerű vasraktárak, tizedes osztályozás, országos szol-

gáltatások stb.), majd az ötvenes évek végén. Utóbbinak, melyet szakmailag *Sebestyén Géza* vezérelt a hetvenes évek közepéig, az volt a tétje, hogy a nemzeti könyvtár – tradicionális alapfeladatai mind gondosabb ellátása mellett (itt csak a nemzeti gyűjtemény megóvása érdekében kidolgozott és megszervezett mikrofilmzés grandiózus programjára utalnék) – válhat-e az ország valódi központi könyvtárává: az országos szinten integrálandó könyvtári rendszer legfőbb szolgáltatójává és modernizációs centrumává, s ezáltal egyszersmind a nemzetközi könyvtári-információs vállalkozások mind elismertebb alkotó elemévé. Ezen időszaknak már tanúja, s bizonyos pontokon szerény fegyverhordozója lehettem. Az utóbbi években pedig elméleti szinten is igyekeztem értelmezni a mögöttünk hagyott évtizedeket.

Ezért merem azt állítani – s ez pályázatom mondanójának kiindulópontja –, hogy igazából *Sebestyén* halála óta várat magára egy tartalmilag is konzekvens, a mai nemzetközi tendenciákat ötvöző, hosszabb távon érvényesített nemzeti könyvtári politika kidolgozása és megvalósítása. Voltak és vannak jobb vagy rosszabb vezetők és évek, kisebb vagy nagyobb teljesítmények és kudarcok. Meggyőződésem: itt az ideje annak, hogy az Országos Széchényi Könyvtár mélyen értelmezze saját útját, még inkább a mai korszak valódi kihívásait, a könyvtáros szakma elvárásait. Itt van az ideje – jó húsz év múltán ismét – a felelős tervezés-vezetés-szervezés-végrehajtás-ellenőrzés megvalósításának. A teljesítmények és határidők komolyan vételének, a költségtakarékos működés sine qua non-ként való érvényesítésének. Ebben a nagy vállalkozásban szívesen veszek, vennék részt: ha kell, első felelősként, ha nem így, akkor egy ilyen szándékú csapat tagjaként.

Ezzel voltaképp visszaadhatnék valamit abból, amivel e csodálatos intézmény oly sok kiváló munkatársa engem – életre szólóan – megajándékozott.

A programot meghatározó „külső tényezők

1. A szakmai kihívások jelentősen módosultak az elmúlt évtizedekben. – Új reagálás + új politika szükséges.
2. A telematika fejlődése lényegi hatással van a könyvtári-információs tevékenységre. – Az új technológia átfogó érvényesítése szükséges.
3. Egy könyvtár nem könyvtár a mai kiadvány- és információs dömpingben. – Átfogó hazai és nemzetközi együttműködés szükséges.
4. A könyvtári költségek növekedése (világszerte és hosszú távon) meghaladja a forrásoldal – bármilyen optimálisra álmodott – növekedését. – Új, költségtakarékos üzemmódra kell áttérni.
5. Az emberi tényező – a mai követelmények szerint képzett, intézménye és saját tevékenysége iránt elkötelezett, mélyen motivált munkatársak közreműködése – a legdöntőbb erőforrássá lett. – A felelősséggel gondolkodó és magas minőséget garantáló munkatársak vezetésbe-szervezésbe való bevonása elkerülhetetlen a megszokott hierarchikus szubordináció helyén.

A program elemei

1. A nemzeti gyűjtemény fejlesztése, tárolása, megőrzése és feltárása

- 1) A gyűjtemény az elmúlt két évszázad gondoskodásának és történelmének lenyomata: a gyarapítás, tárolás, állagvédelem és használat egyként hatott rá. Többször újraértelmeztetett az alapvető kiindulópontnak számító hungarika-fogalom is. Ez ma újra halaszthatatlan tennivaló. Csak példaszinten: egyrészt a „szürke irodalom” (grey literature) egészítse ki a gyűjtési profilt (pl. a Magyarországra vo-

natkozó külföldi disszertációk gyűjtésének biztosítása), másrészt teljesen új feladat az EU-dokumentumok hazai kooperatív gyűjtésének tisztázása és rendezése, továbbá a – gyűjtőkörbe illő – virtuális-hálózati-digitális dokumentumok tárolása és megőrzése is mielőbbi pontosítást, majd intézkedések sorozatát igényli. Az a véleményem, hogy az OSZK korábban helyesen mondott le a szabványok és szabadalmak nemzeti könyvtári gyűjtéséről és bibliográfiai regisztrálásáról, most ezt a megközelítést tovább kell vinni a törvényben definiált országos szakkönyvtárakkal való együttműködés terén. Különösen logikus ilyen szemlélet a közoktatás publikációs „tengere” vonatkozásában, – utalva az Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum alapfunkcióira.

Tisztázó szándékú újragondolás célszerű a „sajtóterméknek nem minősülő hungarikumok” (1997. évi CXL. tv. 61.§. (4) bekezdés c) alpont) – például az irodalmi, zenei, színházi kézirat típusú dokumentumok – OSZK-s illetékességének megállapítása érdekében, tekintettel a Petőfi Irodalmi Múzeum, az Országos Színházi Intézet stb. működésére. A gyűjtés mindhárom fontos forrását alapos vizsgálatnak kell alávetni:

a) Kell-e, – teljes értékűen kell-e – kettő köteles példány sor (minthogy ennek, nyilvánvaló előnyei mellett, például komoly raktárkapacitás-konzekvenciái vannak)? Mennyiben lehet a fenti kooperatív vállalkozásokat ilyen forrással is erősíteni?

b) Miként lehet jelentősen fokozni a vásárlási keretet belső átcsoportosítás révén (ld. a VII. fejezetben)?

c) Hogyan lehet a cseretevékenység lehetőségeit az eddiginél hatékonyabban kiaknázni?

A nemzeti gyűjteményt ugyanakkor folyamatosan tisztítani kell a tőle elkülöníthető – nem hungarikum jellegű – könyvtári anyagoktól (pl. külföldi napilapok időleges megőrzés utáni átadása).

Vezetési feladat: a gyűjtőköri szabályzat újrafogalmazása, – a tartalmi információk terén bővítés, a távlati megőrzés terén kooperáció.

2) A tárolás-megőrzés terén egyrészt tisztázandók egy raktárfejlesztés pontos szükségletei, esélyei és kivitelezésének változatai (ld. IV fejezetben). Úgy gondolom, hogy az OSZK-vezetés elsődleges feladata a vári épület teljes adottságának felhasználása, pl. a toronyraktárak – részleges – tömörraktári átépítése és más költségtakarékos megoldások. Utóbbi vonatkozásban utalok a digitalizáció terén kínálkozó lehetőségekre. Elvi kiindulópont az lehet, hogy a kiadványtermés fizikai mennyisége a tárolás technikai révén az OSZK-ban csökkenjen (pl. ha egy évben a teljes megőrzendő hungarikummennyiség fizikailag 1000 polcfolyómétert tenne ki, akkor végeredményben ennél kevesebbre legyen szükség). – Ezt követően indokolt új, hosszú távra (legalább 30-40 évre) szóló raktárbázis megteremtése. Ez utóbbi alapozó – könyvtári-szakmai – tervezése (külföldi példák gondos elemzése s) természetesen most indítandó.

Vezetési feladat: hely- és költségtakarékos tárolás és raktárfejlesztés kialakítása.

3) Újra kell definiálni a rendelkezésre álló technikák együttes figyelembevételével az állományvédelem hosszú távú irányait (mikrofilmezési program folytatása mellett egyben a digitalizáció „üzemszerű bevezetésének formái és méretei: a mikrofilmezés tegye lehetővé a kívánt mértékű digitalizációt is). E vonatkozásban a megbízást követő fél éven belül alapos elemzés készüljön a célok, feladatok és feltételek paramétereire építve, ugyanakkor a kooperáció előnyeit kiaknázva.

A restaurálás eddigi eredményeinek összegzése, az elmúlt években készített felmérések és programok hozamának értékelése a tovább követendő irányok megállapítása végett.

A saját kötetzeti tevékenység a ráfordítás-haszon függvényében fejlesztendő (pozitív értelemben, ill. vissza).

Vezetési feladat: állományvédelem egészének perspektivikus átalakítása elemzések után, a digitalizáció meghonosítása.

4) A nemzeti gyűjtemény feltárása az alábbi kérdések tisztázását, illetve megoldását igényli:

☞ megfelelő-e a mai tartalmi feltárás az új technika (számítógépes keresés) szempontjából, közelebbről: miként lehet – kell – fokozatosan a tárgyszó típusú tartalmi feltárást általános követelményként érvényesíteni, – s ehhez milyen országos egyeztetések-fejlesztések szükségesek. Minden valószínűség szerint egy országosan akceptált tárgyszó-rendszer bevezetésének előkészítése többéves feladat.

☞ a retrospektív konverzió megvalósítása annál aktuálisabb máris: ezért jelentős kapacitást kell mozgósítani, hogy a XX. századi dokumentumok (elsősorban: a hazai hungarikaanyag) kb. öt év múltán géppel-hálózaton kereshetők legyenek, illetve a többi hazai könyvtár autentikus leírások birtokába jusson hasonló vállalkozásaihoz. Itt is komoly kooperáció képzelhető el.

A különgyűjtemények feltáró tevékenységének súlypontjait is érdemes újragondolni: bizonyára megalapozottan várja a tudományos világ a *Régi Magyarországi Nyomtatványok* elnevezésű bibliográfiai szintézis folytatását és belátható időn belüli lezárását. De fontos a térképek, zenei és más dokumentumok retrospektív gépi adatállományainak fejlesztése is. A hagyományos fragmentáltság a munkaszervezésben is csökkenthető, a végeredmény tekintetében pedig egyenesen követelmény (a használó ne

öt vagy tíz adatbázisban keressen, mikor nemzeti könyvtári információk szükségesek számára).

Vezetési feladat: masszív retrokonverzió belső és külső erővel, a tárgyszavazás előkészítése és integrált, a nemzeti gyűjteményt átfogó adatbázisok fejlesztése.

II. A nemzeti gyűjtemény használata

1) A nemzeti gyűjtemény – leegyszerűsítve – két alapvető használati funkciót lát el: kutatók ellátása a teljes gyűjteményből és tanulási céllal jövők célzott dokumentumhasználata. Az információs igények ezt a kettős vonulatot tovább színezik.

Az előbbi használói kör jelenleg viszonylag szerény létszámú – pár ezerre tehető –, viszont sok dokumentumra van szükségük, míg az utóbbi kör ennél nagyságrenddel nagyobb (vagy húszezer diák látogatja az OSZK olvasótermeit), ők kis kivételtől eltekintve, egyelőre korlátozott mennyiségű dokumentumot használnak. Ráadásul jelenlétük érezhetően fluktuál, amivel szintén számolni kell (egyes hónapokban „elfognak”, máskor be sem férnek a rendelkezésre álló helyekre). Erre meg kell találni a megoldást, hisz alig várható, hogy a közeli években a fővárosban jelentős egyetemi könyvtári kapacitások épüljenek. Átmeneti olvasói helyek kialakítása lehet a megoldás (ötödik, nyolcadik stb. szinteken). A célzott dokumentumhasználat javítása elsősorban az olvasótermi állomány minőségi javítása útján képzelhető el, minthogy ez jár a legkisebb folyamatos munkaráfördítással.

A kutatókat – és fokozatosan a felsőoktatási hallgatói körbe tartozó olvasókat – el kell látni a mai eszközökkel (számítógép stb). Ehhez nem csupán gépek kellenek, hanem megfelelően képzett személyzet is. Abból kell kiindulni, hogy fokozódik a csak számítógépen hozzáférhető dokumentumok és in-

formációk aránya, – s e tekintetben a nemzeti könyvtár példát mutathasson.

Meg kell vizsgálni, hogyan lehet – a főbb prioritások: a retrokonverzió, a digitalizáció érdekében – létszámot felszabadítani, főként a raktárosi körből (a frankfurti Deutsche Bibliothek egy műszakban biztosítja a raktárból történő kiszolgálást).

2) A nemzeti könyvtárhoz hagyományosan sokan fordulnak – tudományos – információért. Ez rendkívüli módon presztízsnövelő tényező, következtetésképp gondoskodni kell az eddiginél hatékonyabb (jobb minőségű, gyorsabb) szervezéséről.

Az OSZK olvasó- és tájékoztató szolgálata korábban foglalkozott a referral center típusú funkció meghonosításával, – ennek ellátása mostanra, az adatbázisok szolgáltatását vállaló könyvtári korszakban felettebb aktuális tennivaló.

Vezetői feladat: az olvasószolgálat mindenre kiterjedő átstrukturálása (több átmeneti olvasóhely, gépesített olvasói helyek kialakítása, hatékony tájékoztatás, referral center).

III. A nemzeti könyvtár országos funkciói

Az 1997. évi CXL. tv. 61. §-a összegzi a nemzeti könyvtár sajátos alapfeladatait, utalva a 60. §. (1), (2) és (3) bekezdésében felsorolt központi szolgáltatásokban való részvételére. (Ebből a 3. bekezdés a létrehozandó Könyvtári Intézet feladatait sorolja fel, míg a 2. bekezdés olyan további feladatokra tartalmaz általános utalást, amelyek tekintetében a miniszter megállapodást köt az arra kijelölt nyilvános könyvtárral.) Következésképp a 60.§. (1) bekezdésében foglaltak megvalósításában merül(het) fel a nemzeti könyvtár szerepvállalása. E bekezdés hat tennivalót sorol fel, közülük öt véleményem szerint részben vagy egészben az OSZK feladatait körvonalazza.

1) Az „országos könyvtári informatikai hálózat fejlesztése és tartalmi feltöltése” (a bekezdés a/ alpontja) második összetevője, a tartalmi feltöltés feltételül olyan feladat, amelyben a nemzeti könyvtár – másokkal együtt – érdekelt és illetékes lehet.

Érdekelt azért, amire már e program I. fejezetében is utaltunk, vagyis a gyűjtemény archiválási feladata is odahat, hogy a nemzeti könyvtár minél nagyobb mértékben támaszkodhasson digitalizált formában létező állományokra. E törvényi feladat megvalósulása a legszélesebb szakmai együttműködés által lehet sikeres: szükséges a Magyar Elektronikus Könyvtár mint eddig e téren legproduktívabb civil szerveződés részvétele, kell a Neumann János Multimédia Központ és Digitális Könyvtár (a tv. 59. §. 5. bekezdése szerint az „audiovizuális, multimédia és elektronikus dokumentumok nemzeti szolgáltató központja”), s kellenek az országos szakkönyvtárak, egyetemi központi könyvtárak.

Véleményem szerint az OSZK két vonatkozásban lehet az országos együttműködés különösen sikeres és egyben nélkülözhetetlen közreműködője:

☉ meghatározott körben a régi hungarikumok (pl. 1800 előtti könyvek, 1850 előtti periodikák),

☉ és a legfontosabb hazai szerzők (írók, tudósok) idegen nyelvű kiadásainak digitalizáló műhelyként.

Mindkét területen – bár eltérő mértékben – unikális gyűjteményével vállalhat részt az országos feladatból. Mi sem természetesebb, hogy ehhez alkalmas infrastruktúra szükséges, ahogy erről a megfelelő pontban szölok.

Vezetői feladat: jelentős digitalizáló funkció vállalása és kooperatív megvalósítása.

2) A hivatkozott törvényhely b/ alpontja a nemzeti könyvtári paragrafus tartalmának több alpontját

– 61. § (4) a-d/ – foglalja össze, tehát magától értődően az OSZK illetékességi körébe utalható, ha nem is kizárólagosan. Programom I. fejezetében erről lényegében szoltam.

Érdemes azonban a bibliográfiai számbavételről, a nemzeti bibliográfiai alapfeladatról itt kiemelten szólni. A nemzeti könyvtár hagyományosan a mindenkori könyvtermés nemzeti bibliográfiai regisztrálását tekintette másra nem hárítható feladatának. A kezdetektől máig ívelő nemzeti bibliográfia rendszer itt is két irányban erősítendő:

- ☞ az 1800 előtti könyvtermés modern szintézisének belátható időn belüli megvalósítása,
- ☞ a XX. századi nemzeti bibliográfiai számítógépes változatának előállítás (köztudottan az MNB CD-ROM-kiadásai az 1976. utáni időszak könyveit foglalják össze, tehát itt a feladat a visszamenőleges géprevitel).

Az időszaki kiadványok a könyvekhez képest bizonyos mértékig háttérbe szorultak, talán itt az ideje a markáns előrelépésnek. Vannak jelentős előmunkálatok (éves bibliográfiák, illetőleg *Busa Margit* és *Ferenczy Endréné* szintézis-munkálatai), melyekre építve, célul tűzhető ki egy 1850-2000 közti sajtó-bibliográfia sorozat megvalósítása. Ez komoly elemzések alapján tervezhető meg, még komolyabb gondot jelenthet a személyi feltételek biztosítása. Mégis azt gondolom, egy európai nemzeti könyvtár legalább e két alapvető dokumentumtípus modern nemzeti bibliográfiai szintézise nélkül nem érezheti jól magát.

Természetesen ezzel még korántsem merülhet ki az OSZK idevágó tennivalóinak sora. Csak a hangsúly módosulhat, de – másokkal karöltve – tovább kell munkálkodni a tankönyvek, a térképek, zenei dokumentumok nemzeti bibliográfiai regisztrációján. Új, az egyetemi könyvtárakkal közösen megoldandó feladat a doktori (PhD) disszertációk orszá-

gos számbavétele. Újra megvizsgálandó a bibliográfiai bibliográfiájának indokoltsága (pl. az NSZK-ban ma is fontosnak tartják e szolgáltatás biztosítását), s újraindításának mikéntje. Öröndetes viszont, hogy az *Időszaki Kiadványok Repertoriumának* tartalma újabban a kurrens sajtó-bibliográfiával együtt hozzáférhető géppel olvasható formában is (MNB CD-ROM).

Megközelítésem azt a szemléletet képviseli, hogy az OSZK a magyarországi sajtótermékek nemzeti bibliográfiáját tegye minél teljesebbé és minél korszerűbben „fogyaszthatóvá”. A törvény is e téren ismeri a nemzeti könyvtár közvetlen feladatát a 61. §-ban, míg a 60. § (1) bekezdésében összegzett központi feladatok közt szerepel a külföldi hungarikumok bibliográfiai számbavétele. Természetesen a hetvenes évek eleje óta élő hagyomány, a külföldi hungarikumok számbavétele terén minden elismerést és támogatást megérdemel. Mindazonáltal a hazai sajtótermékek teljes körű nemzeti bibliográfiaja – időben és dokumentumtípusban egyaránt – elodázhatatlan és döntő hányadában átruházhatatlan feladat, míg a külföldi hungarikumok terén a kategorikus imperatívusz nem egyedül a nemzeti könyvtárnak szól.

Vezetői feladat: a hazai könyvek és időszaki kiadványok átfogó nemzeti bibliográfiai szintéziseinek kiteljesítése, a külföldi hungarikumok terén ésszerű felelősségvállalás (és kooperáció).

3) Az országos dokumentumellátási rendszer (már bevett rövidítése: ODR) működtetése a következő olyan központi feladat, melyben az OSZK is komoly tennivalókat lát el, s láthat el a jövőben is. Az ODR mibenlétét a tv. 59.§. (1) bekezdése állapítja meg, eszerint idetartozik: a) a könyvtárközi dokumentumellátás, b) a könyvtári dokumentumok lelőhely-nyilvántartása és c) a „könyvtárak gyűjteményéből kivont dokumentumok hasznosítása a könyvtári rendszer számára”.

A) A könyvtárközi dokumentumellátás terén az OSZK legerősebb szolgáltatása a hazai könyvtárakban a lelőhely-nyilvántartás szerint hiányzó, s így egyedül külföldről beszerezhető dokumentumokra vonatkozó igények kielégítése. Ez megmaradó tenivaló jó ideig, tekintve, hogy egy ilyen speciálisan képzett-tapasztalt munkatársakból álló iroda takarékosabb megoldásokat találhat nem egyszer, s így nem okvetlenül a kereskedelmi célzatú dokumentumszolgáltató cégekhez kell fordulnia a hazai felhasználónak (ill. könyvtárának). Valószínűleg többet vállalhat az OSZK a hazai dokumentumok szolgáltatására vonatkozó külföldi igények kielégítése érdekében. Amilyen mértékben a nemzeti könyvtár digitalizált formában lévő állománya növekszik, úgy növekedhet szolgáltató készsége a felhasználó hollététől függetlenül. Az OSZK ezen szolgáltató része a tapasztalatokat is megoszthatja hazai partnereivel: honlapján a legjobb külföldi partnerek paramétereit közölve.

B) A lelőhely-nyilvántartás hazai létrejötte köztudottan a húszas évek elejéhez kapcsolódik, amikor a trianoni Magyarország erőforrásait minden korábbinál jobban ki kellett használni. Az erőforrások minél célirányosabb felhasználása ma is sürgető parancs. A külföldi időszak kiadványok hazai lelőhely-nyilvántartása az NPA rendszere és adatbázisa által adott (1993 óta folyamatosan bővülő tartalommal jelenik meg CD-ROM formában is). Az NPA-nál ugyanakkor mielőbb érdemes napirendre tűzni az online adatbevitelt is, hogy valóban friss adatokból tudjon szolgálatni.

Vezetői feladat: a külföldi időszaki kiadványok országos lelőhely-nyilvántartását biztosító NPA és a könyvtárközi dokumentumellátásban a külföldről történő szolgáltatás továbbfejlesztése.

C) Az 1950 előtti magyarországi kiadású, valamint a külföldi könyvek országos lelőhely-nyilvántartásának hagyományos feladata a MOKKA létrejöttével

jelentősen módosul. E kooperatív vállalkozás átfogja a legjelentősebb könyvtárakat, melyek a külföldről beszerzett könyvanyag döntő hányadát reprezentálják. Az OSZK-ban két feladatot kell megvizsgálni:

☞ a kisebb könyvtárak friss beszerzésének regisztrálását a központi katalógusban, – és a MOKKA számára,

☞ a korábbi cédulanyilvántartás mely szegmense érdemesíthető az adatbázisba vitelre

Valószínűsíthető, hogy e feladatok munkaerőigénye fokozatosan csökkenhet, s innen is lesz átirányítható kapacitás aktuális feladatokra (retrokonverzió stb).

Vezetői feladat: a MOKKA fejlesztésének függvényében a könyvek országos lelőhely-nyilvántartását át kell strukturálni.

D) Az ODR keretében ellátandó harmadik feladat – a könyvtárak állományából kivont dokumentumok hasznosítása a könyvtári rendszer keretében – véleményem szerint szerény mértékben hárul a jövőben a nemzeti könyvtárra. A kivonandó könyvtári anyagok listája első körben más könyvtáraknak ajánlandó fel, s erre legalkalmasabbnak az egyes könyvtárak honlapjai tűnnek. Amennyiben adott könyvtárnak nincs szervere és honlapja, a nemzeti könyvtár e közvetítést átvállalhatja, végső esetben az anyagot magát is átveheti további hasznosítás (pl. határon túli magyar könyvtárak ellátása) végett. (A jelenlegi Fölőspéldány központ csekély létszámmal a meglévő állomány hasznosítását végezze el.)

Vezetői feladat: a könyvtári gyűjteményekből kivont dokumentumok hasznosítását elősegíteni.

4) A határon túli magyarok könyvtári ellátásának segítése jó húsz éve jelent meg a Nemzetközi Csere-

szolgálat (és részben más szervezeti egységek) feladatvállalásában. A feladat vitathatatlanul minden jelentékenyebb magyarországi (országos, egyetemi és megyei) könyvtárban természetes kötelesség, – a nemzeti könyvtár szerepe viszont nélkülözhetetlen. Ugyanakkor maga a nemzeti könyvtár is komolyan érdekelt ennek a kapcsolatrendszernek a fejlesztésében, ugyanis külföldi magyar hungarikumgyarapodásának komoly hányadát köszönheti e relációnak.

Kettős tennivaló vállalása a tét:

A) A külföldi magyarok könyvtárainak támogatása számukra fontos dokumentumokkal és információkkal.

Célszerű az országos, egyetemi és megyei könyvtárakkal együttműködve, s a külföldi magyar könyvtárak véleményére építve országos kooperációt kibontakoztatni a tervszerűség és hatékonyság biztosítása érdekében. Az alapvető megfontolás az lehet, hogy mindenütt reálisan létező, lehetőleg könyvtárossal működő intézmény támogatása valósuljon meg (tehát nem egyéneké, nem szerkesztőségeké stb.). A nemzeti könyvtár természetes törekvése, ha igyekezik minél többet profitálni: kölcsönösen hasznossá fejleszteni e kapcsolatokat.

B) A külföldi magyar könyvtárosokkal, könyvtári szervezetekkel fennálló kapcsolatok erősítése, a képzés, továbbképzés, tudományos kutatási és publikálási lehetőségek felkínálása és kiaknázása. E vonatkozásban az OSZK eddig is példásan tevékenykedett, van tehát mit folytatni.

Mindkét kapcsolati rendszer elérte azt a szintet, hogy érdemes megtalálni az intézményesítés módját.

Vezetői feladat: a határon túli magyarok sokoldalú könyvtári támogatása (országos kooperációban), e kapcsolatok intézményesítése.

5) A nemzetközi szabványos dokumentumazonosító számok kiadása és nyilvántartása terén az OSZK

folytassa eddigi jól bevált, nemzetközi szinten is elismert minőségű tevékenységét. – A szolgáltatás sok európai országban a könyv- és folyóirat-kiadás-hoz (és -kereskedelemhez) kapcsolódik szervezeti- leg, hisz a fő haszonélvező is az a szektor. Nálunk az OSZK vállalta mondhatni korát megelőző módon e szerepet –, amit természetesen tovább kell kamatoztatni, egyedül az vizsgálható meg, érdemes-e vagy kell-e e tevékenység finanszírozásába a könyv- és folyóirat-kiadást is bevonni. A legújabb nemzetközi számozási törekvéseket idehaza adaptálni kell (cikkek számozása stb.).

Vezetői feladat: az ISBN, az ISSN stb. számozásokat továbbvinni és kiterjeszteni.

IV. Infrastrukturális fejlesztés

A nemzeti könyvtár rendelkezik a legnagyobb hazai könyvtári raktárkapacitással, a legnagyobb olvasói térrel, a legtöbb könyvtárosi munkahellyel, a legigényesebb könyvszállító berendezéssel stb.

Az OSZK a kilencvenes évek végén számítógépesítésének harmadik szakaszát kezdi (az első a hetvenes évektől kb. 1990-ig tartott s néhány kiemelt funkció – részleges – komputerezése valósulhatott meg, míg a második a DOBIS/LIBIS (D/L) elnevezésű integrált szoftver beszerzésétől, a lokális hálózat kiépítésétől lényegében máig tart), amikor az új integrált szoftver telepítése fokozatosan megvalósul, s egyben a helyi hálózat jobb kiépítettséggel már az országoshoz kapcsolódik. Ezáltal elvben lehetővé vált a mai elvek és gyakorlat szerinti korszerű működés. E vázlatosan felsorolt nagy adottságokat igen komoly feszültségek és hiányok terhelik: minden eszköz fokozatosan kevésnek és szűkösnek bizonyul, miközben az sem kétséges az objektív szemlélőnek, hogy minden eszközzel lehetne jobban is gazdálkodni. Különösen konfliktusgazdag volt a D/L évtizede: az MNB-füzetek kiadásának el-

húzódása, a szakrendi csoportosítás megoldatlansága, majd az MNB-füzetek és a CD-ROM-os kumulációk enyhén szólva vontatott előállításai.

Előrebocsátva annak summáját, amiről a menedzseléssel foglalkozó részben szólni akarok: az OSZK érdemi sikerei a számítógépesítésben csak minőségileg jobb irányítás mellett garantálhatók, s minthogy ettől az intézmény egész jövője függ, itt energikus változtatás vált szükségessé.

A) Számítógépesítés

Az új integrált rendszer – az AMICUS – kiválasztása minden vita ellenére megfontolt döntésnek minősíthető. Ugyanakkor bevezetése késik (az 1998. évi intézményi munkaterv november végére ígerte az éles menetet). Ez nem jó, de önmagában nem katasztrófa. Ám végre szabadulni kellene attól a hagyománytól, hogy egy létfontosságú „szerv” (itt: számítógépes rendszer) működése vagy nem működése meg nem valósuló ígéretekkel idézzen fel olvasóban és munkatársban gyaránt.

Az integrált rendszer működését a következő két évben a teljes nemzeti könyvtári adatbázis-rendszerre ki kell terjeszteni, miközben az eddig még nem gépesített részlegeknek – különgyűjtemények stb. – is lehetőségeket kell adni az új eszköz hasznosítására.

Egy mai korszerű tudományos könyvtárban (pl. Deutsche Bibliothek, Frankfurt a. M.) minden harmadik olvasói hely számítógépesített. Ez irányban kell határozott lépéseket tenni az OSZK-ban is, – a következő egy-három évben legalább 80-100 új olvasói munkaállomás beállítása lehet indokolt. Ez persze gép, hálózati kapacitás, s nem utolsósorban helykérdés is. Végtelenül racionálisan újra kell szabni a vári épületben való elhelyezkedést egészében is, de ebből az aspektusból különösen. A munkatársi gárda is legalább kétharmadában géppel legyen felszerelve 2000. végére. Előre látható, hogy egy ilyen léptékű számítógépes fejlesztés több tízmillió nagyságrendű beruházást igényel.

Ekkora nagyságrend pontos indoklást érdemel s ugyanakkor a fenntartó pozitív döntésének megalapozása végett az OSZK vállalja magára a költségek meggyőző hányadának biztosítását.

A korábban vázolt digitalizáló program megvalósítása egyszerre szolgálhatja a hozzáférés és az állományvédelem szempontjainak jobb érvényesítését. Érdemes tehát erre áldozni. Egyébként Párizstól Prágáig komoly nemzeti könyvtári példákkal találkozhatni (nem hivatkozva azonnal amerikai projektekre). Mind a nemzeti könyvtár egyedülálló (különgyűjteményi kincsei, mind a régebbi és újabb idők sajtótermékeinek digitalizálása komoly technikai színvonal garantálását tételezi.

A nemzeti könyvtári adatbázisok maximális védelme minden illetéktelen, rongáló behatástól a további működés alapfeltétele: e feladatot súlyának megfelelően kell kezelni.

Vezetői feladat: nagyléptékű számítógépes fejlesztés megalapozása és megvalósítása a munkatársi és olvasói szükségletek kielégítése, továbbá a digitalizációs program elindítása végett.

B) Raktárak és állományvédelem

A vári épület hagyományos stabil állványozású állványerdeje a maga közel 70 km-es nagyságrendjével közeli betelítést mutat. Meg kell vizsgálni a toronyraktárak (alsó szintjeinek) és a többi alsó szint mai statikai terhelhetőségét, hogy a raktárbővítés első üteme tömörraktári fejlesztés útján biztosítható legyen. Szükség esetén a vezetőség érje el, hogy a következő év nyarán elindulhasson a kivitelezés. Egyidejűleg több évtizedes perspektívára előre gondolva (ismét frankfurti példa: a Deutsche Bibliothek egy éve avatott új épülete a föld alatti tömörraktárak rendszerével 50 évre kívánja a raktári férőhelyet garantálni) meg kell alapozni az új raktárak építési igényét, helyét, módját, technikáját (pl. egy-két órásnál nagyobb várakozás nem engedhető

meg az olvasói igény jelentkezése és teljesítése közt).

Ismereteim szerint gondok vannak a jelenlegi to-ronyraktári stb. férőhelyekkel az állományóvás szempontjából: rossz szellőzés (vagy annak teljes hiánya) veszélyezteti fontos állományegységek ép-ségét. Ezt a legkomolyabban ki kell vizsgálni, s minél előbb megoldási alternatívákat kidolgozni.

Vezetői feladat: többlepcsős raktárfejlesztés végrehaj-tása a kapacitás hosszú távú biztosítása végett.

C) Kommunikáció, szállítás, reprográfia

Az OSZK tízmillió felett költ telefonálásra, úgyszin-tén postai szolgáltatásra, igen sokat irodai fogyóesz-közökre stb. Ha a vételre fordítható állománygya-rapítás 20-30 millió Ft-os nagyságrendű, akkor ezek a számok elég megrázó hatást váltanak ki (ld. 1997. évi beszámoló adatait). Nincs birokomban az Ernst & Young cég átvilágítási anyaga, ugyancsak nem tudhatom, mennyire működőképes az 1998-ban bevezetni tervezett controlling rendszer, de az kézenfekvő és vitathatatlan számomra, hogy az OSZK költési-kiadási struktúrája elavult, pazar-ló, következésképp tarthatatlan.

Minden folyamatos költséget szigorú revízióknak kell alávetni: világítási rendszer, fűtési rendszer, belső-külső telefonálás, szállítás, folyamatosan üze-meltetett gépek (nyomda, reprográfia stb.) költség-mutatóit. Hasonlóképp a több – sok – telephely kö-vetkeztében fellépő karbantartási és felújítási költ-ségek miatt a teljes elhelyezést át kell világítani.

Vezetői feladat: a működés folyó költségeinek leszorít-ására újabb hatékony takarékosági intézkedések, technikák kellene.

V. Tudományos kutatás – tudomá-nyos kapcsolatok

1980 óta az OSZK a hivatalos kutatás-fejlesztési sta-tisztika látókörébe tartozik, vagyis kutató intéz-ménynek minősül.

A nemzeti könyvtár a kilencvenes évek közepén mintegy száz munkatársának kutatási tevékenységét támogatta munkaidő-kedvezményrel. Ennek mértéke összesítve: 5200 munkanap. Ekkor az OSZK-nak 750-800 munkatársa volt (ld. OSZK Híradó 1995. 7-8. sz. 4. 1, és 11-12. sz. 3. 1.). A tá-mogatás létszámra átszámolva – a főigazgató sze-rint – 20 főt jelenthetne. Ez elég jelentős kapacitás, ha meggondoljuk, hogy pl. a Teleki László Alapít-vány Közép-Európai Kutatóintézetének 1999-ben 19 „saját” munkatársa van.

Nem vitatható, hogy e kutatási támogatás sokak-nak nélkülözhetetlen a „hivatalnoki” munka mellet-ti aktív szellemi teljesítmény elősegítésére. Ugyan-akkor az sem vitatható, hogy számos kiemelkedő-en produktív munkatárs nem is él ily támogatás-sal, míg másik oldalról sokaknál a támogatás egy-fajta státuszszimbólum, melyet nem feltétlenül kí-sér megfelelő teljesítmény. E helyzetből egy kiút van: a minőséggel, a teljesítmény konkrét értékelé-se, párosítva a rugalmassággal (pl. aki tudományos disszertációt készít, kaphasson 3 évre azonnal tá-mogatást, ám ha nem teljesíti vállalását, a követke-ző években ne élhessen ilyen támogatással). Alapve-tő prioritásként érdemes megfogalmazni, hogy az intézmény támogatásai legfőként a tudományosan kvalifikáltak számának növelésére irányuljanak.

A nemzeti könyvtár a tudományos élet számára saját alapszolgáltatásaival nyújtja a legfontosabbat. A nemzeti gyűjtemény gyarapítása és megőrzése, annak minél felhasználó-orientáltabb feltárása, ren-delkezésre bocsátása, a legmodernebb technika át-fogó alkalmazása: ezek a legfőbb tényezők tudomá-nyos rekapitulációja tekintetében.

Emellett jogos és logikus a széles kooperatív kapcsolatrendszer a könyvtárin kívül a tudományos intézményekkel is. Ennek kívánatos formái:

- ☉ közös kutatások,
- ☉ közös kiadványok,
- ☉ közösen szervezett konferenciák és kiállítások,
- ☉ a tudományos továbbképzésben részt vevők fogadása szakmai stb. gyakorlatra. Természetesen kívánatos az is, hogy a tudományos intézményrendszer, élén az MTA-val, partnert lásson legnagyobb könyvtárunkban, s annak tudományosan kvalifikált munkatársaiban. Ez sem megy magától, bár *Juhász Gyula* főigazgatói kinevezése (1986) óta számos pozitív jel volt tapasztalható.

Vezetői feladat: a belső értékelés minőségelvre helyezése, a tudományos továbbképzés prioritásként való érvényesítése, a tudományos világgal a kooperáció erősítése.

VI. Bel- és külföldi kapcsolatok

A) Hazai metszetben a nemzeti könyvtár a legnagyobb ilyen típusú gyűjtemény, a legtöbb országos feladattal, következésképp a hazai könyvtári intézményrendszer hatékonysága nem kis mértékben a nemzeti könyvtár célirányos működésétől függ. Ez nem mindig (volt) kézenfekvő prioritás az OSZK szemszögéből, ami kölcsönös frusztrációs folyamatokat indíthat-indított el.

Fontos tehát, hogy a nemzeti könyvtári szemléletben megbúvó kettősség – ún. „nemzeti könyvtári” vagy gyűjteményi alapfeladatok kontra országos-központiak – a vezetés szintjén ne érvényesülhessen. A tettek világára gondolok, nem a szavakéra. Természetes, hogy ilyen szemlélethez adott pillana-

tokban több erőforrás szükséges. Ugyanis szűkített feladatértelmezés esetén kevesebb eszközzel is el lehet boldogulni, de az ilyen értelmezés bumeráng-effektushoz vezet. A fenntartói-felhasználói közeg jóindulatának elnyeréséhez pedig az kell, hogy a kapott eszközök maximálisan hatékonyan legyenek kiaknázva. Százmilliók OSZK-beruházást is elfogad a szakma, a szakmai irányítás, ha időre megvan a hozam. Ellenkező eset igen rontja a szavahihetőséget, következésképp a hosszabb távú bonítást.

A nemzeti könyvtár a hazai intézményrendszerrel több lényeges irányban fejlesse kapcsolatrendszerét:

1. gyűjteményi kompetenciák újragondolása (utaltunk az első fejezetben a közoktatás dokumentumanyagára, külföldi hungarikumok: pl. az EU kiadványadatának értelmes felosztása),
2. feldolgozási kooperáció, különös tekintettel a retrokonverzió sürgető feladatára,
3. együttműködés egy országos tárgyszórendszer létrehozásában, adaptálásában,
4. digitalizációs együttműködés a hazai kiadványok minél teljesebb körben való hozzáférhetősége érdekében,
5. MOKKA-fejlesztés, együttműködés az országos és nemzetközi dokumentumszolgáltatásban,
6. „referral center” funkció (tájékoztatás a tájékoztatásról).

Lehetett volna egy fejezettel előbb is szólni a milleniumi felkészülés adta esélyekről, de talán itt még logikusabb helyre kerül.

Megfontolandó ugyanis az OSZK részéről egyfajta „mission statement”, egy küldetésnyilatkozat kiadása – kellő előkészítést követően – arról, miként szándékozik a nemzeti könyvtár az új évezredbe belépni, miként akar a közérdeket kiszolgáló saját történelme harmadik századába megérkezni.

B) Külföldi kapcsolatrendszerében a nemzeti könyvtár folytassa az érdemi együttműködést az európai nemzeti könyvtárakkal. Igen lényeges,

hogy valódi projektek keretében erősödjék e kapcsolati háló, ami know-how- és forrás-gyarapítást hozhat (EU-programok, UNESCO-témák stb).

A külföldi felhasználó felé a legtöbbet a saját honlaphoz kapcsolódó információs állományok jelenthetik. Érdemes ezt alaposabban is megvizsgálni: kik, miért és mennyire elégedetten keresik fel az OSZK honlapját.

Az AMICUS-szoftver jelentős kapcsolati erősítést hozhat az angolszász világgal, ahol most terjed a rendszer (Kanada, Nagy-Britannia stb).

A dokumentumszolgáltatásban eredményes OCLC- és más kooperáció is minden támogatást megérdemel.

Szóltunk fentebb a határon túli magyarság könyvtári ellátása terén teljesítendő feladatairól.

Talán megfontolandó egyfajta „visegrádi” együttműködés a közép-(kelet-közép)-európai országok vezető könyvtáraival. A jószomszédi viszony ápolása – a civil, a kulturális intézetek szintjén hosszú távon biztos kamatozik.

Vezetői feladat: a bel- és külföldi kapcsolatok érdemi fejlesztése, főként a szolgáltatásokat erősítendő.

VII. Szervezet – gazdálkodás – menedzsment

Fenti fejezetekben sok változást, sok új feladatot, sok pótlólagos erőforrást feltételező javaslatot fogalmaztam meg.

Azok csak akkor reálisak, ha a mostani fejezet meggyőző tud lenni. Ma egy nagy szervezet sincs „biztonságban”, nincs születéstől bizonyítványa arról, hogy mindig megfelelő támogatást kap.

Az elmúlt jó tíz évben két alaptételt sajátítottam el:

☘ fejlesztési pénzek konkrét vállalásokra kaphatók, s a vállalásokat mindig pontosan teljesíteni

kell, különben legközelebb csökken a támogatás esélye,

☘ a folyó kiadásokat magának az intézmény saját menedzsmentjének kell lehető szigorúsággal racionalizálnia, mert a fenntartó nem kíván „lavina”-effektusokat éltetni.

A) Az irányítás kinyitása a társadalmi beágyazottság erősítésére

Ahhoz, hogy a nemzeti könyvtár magas szinten jegyzett intézmény lehessen, olyan felügyelő bizottság szükséges, amely kellő súllyal szólhat bele a legfontosabb intézményi döntésekbe, valamint a költségvetés megállapításába.

Az összetételről példaként: hét-kilenc fővel számolva, legyen tagja a kultuszminisztérium magas rangú tisztviselője (államtitkár), a parlament kulturális bizottságának alelnöke, az MTA képviselője, egy egyetemi rektor(helyettes), a művészeti élet reprezentánsa, az országos egyetemista diákönkormányzat képviselője, a gazdasági élet magas rangú képviselője, vezető könyvtárosok (pl. MKE, EKK képviselőiben).

A felügyelő bizottság döntsön az intézmény éves jelentéséről, pénzügyi tervéről, használói szabályairól, javasolja a fenntartónak a menedzsment premizálását, foglaljon állást a fejlesztési tervekről.

A nemzeti könyvtár tett már próbálkozást Baráti Társaság létrehozására. Ezt érdemes megújítani, – egyértelművé téve, hogy szponzorálás a fő cél. A BT mozgósítson fontos fejlesztési célkitűzések támogatására, miközben a támogató megfelelő publicitást könyvelhessen el nyereségként.

A könyvtári menedzsment teremtsen három konzultatív bizottságot:

- a) a tudományos (és művészeti) körből érkező könyvtári-információs igények megismerésére és kielégítésére,
- b) a hazai nagy könyvtárakkal való érdemi együttműködés fokozására,

c) a határon túli magyarság könyvtári ellátásának érdemi elősegítésére.

Vezetői feladat: az irányítási alrendszer reformja.

B) A nemzeti könyvtár pénzügyi-gazdasági rendbetétele: észrevételek és javaslatok

1. Néhány adat

Az OSZK 1994-ben 844 M Ft-ból gazdálkodott, létszáma 749 fő volt.

Az 1997. évről készített intézményi beszámoló – ezt kapták a minisztériumi ügyfélszolgálati irodán a dokumentáció iránt érdeklődők – meglepő módon semmiféle szöveges értelmezést vagy értékelést nem tartalmaz a gazdasági-költségvetési témáról. A 9. sz. táblázat szerint:

- személyi juttatásra és közterhekre költöttek 505 + 219, azaz összesen 724 M Ft-ot,
- míg dologi-felhalmozási-felújítási célokra: 338 + 53 + 41 M Ft-ot, azaz összesen 432 M Ft-ot,
- vagyis együtt mindösszesen: 1156 M Ft-ot, s ebből személyi 63%, dologi 37%.

Az eredeti előirányzathoz képest a személyi kiadások teljesítése pár százalékos emelkedést mutat (699 millióról 724 millióra), míg az összes előirányzat, s benne a dologi radikálisan nőtt (999-ről 1156-ra, illetőleg 300-ról 432 millióra, azaz 16%-kal és 45%-kal).

A dologi kiadásokon belül a napi üzemeltetési kiadások emelkedtek számottevően az előirányzathoz képest: a felújítás + felhalmozás növekedése: 86 millióról 94 millióra (9%), míg az üzemeltetés 215 millióról 338 millióra (57%). Ha ezen utóbbi szám helytálló, akkor aligha lehet komolyan venni a gazdasági tervezést.

Az 1997. évi beszámoló egyetlen létszámadatot sem tartalmaz.

Megállapítható, hogy három év alatt az OSZK rendelkezésére álló pénzügyi keret 844-ről 1156 millióra emelkedett (legalábbis a kiadás szintjén, mert a

jelentés az 1997. évi összevetelről szólva 1012 milliót jelez!). Így 37%-os emelkedés állapítható meg, amely sem ezen évek inflációját, sem törvényileg előírt béremelési szintjét nem éri el, – következésképp elég kemény feladatot jelenthetett a felszínen maradás. Mindazonáltal három év alatt kerekítve – háromszáz millióval nőtt a költség.

Létszámra és költségvetésre nézve az OSZK nagyszámúrendje úgy tíz egyetemi könyvtárat tesz ki. Vagy mind az összes megyei könyvtárét. Így érzékeltethető, mekkora súlyt képvisel. Mekkora értékkel gazdálkodik.

1997-ben 28 ezer fő használta az OSZK-t olvasóként, ebből 2 ezer kutató besorolású, 19 ezer diák, s mintegy 7 ezer azok száma, akik nem e két kiemelt csoportba tartoznak. 270 napon tartott nyitva a könyvtár. Az olvasóforgalom – a látogatók – számáról nincs hitelt érdemlő adat, ugyanis az a szám, hogy mind 1996-ban, mind pedig 1997-ben kereken 200 ezer látogató volt, semmilyen bizalmat nem vált ki (a különgyűjteményi olvasóforgalom – hat olvasóteremben összesen – 7-8 ezres volt). Fontos adat viszont, hogy a törzsgyűjteményi raktárakból 219 ezer dokumentumot szolgáltatott ki 92 ezer igénylőnek, vagyis napi átlagban 811-et 341 igénylőnek. – Tehát átlagban napi 750 fő körüli látogató, közülük 340 igényel a raktárból átlagban 810 darabot. A nagykönyvtárak terhelését ismerők körében e számok nem válhatnak ki meglepetést. Nem igazán nagy számok egy 80 fős főosztály számára. Köztudott persze, hogy a minimum-maximum számok közt 3-4-szeres szorzó érvényesülhet. Nyilván az OSZK-ban is, – tehát ismét levonható a következtetés, hogy szervezés segíthet.

Az 1997-es évben könyv- és folyóirat-beszerzésre 32 milliót fordítottak. Számítástechnikai eszközök beszerzésére pedig 16 milliót. Tehát előbbire közel 3%-ot, utóbbira kevesebb, mint 1,5%-ot. A két legfontosabb mai könyvtári tényező együtt 5% alatt részesült az összkidrásból. Erre mondható: no comment.

2. Változtatási irányok

Az OSZK költségvetésében a személyi kiadás megközelíti a kétharmados arányt, ami nagykönyvtáraknál nem rossz, de a többi összefüggést szemlélve, mégis csökkentendőnek ítéelhető. Ha egy milliárdos költségvetésben megvalósítható pár százalékos elmozdulás fontos célok teljesítésére, már pozitívabb kép adódik. Ha a 724 millió leszorítható 694 millióra, akkor gyarapításra már 32 + 30 millió adható ki. Ha 63% helyett 55% személyi kiadásra lehet áttérni, akkor a 8% = 90 millió Ft lényeges újrarendelést ígérhet. Az egy személyre becsült kiadási költségek (kb. 1 millió Ft) egyébként elég magas szintet mutatnak legalábbis könyvtári körben (a JTE Könyvtárban 750 ezer körüli nagyságrend volt 1997-ben). Köztudottan magas a nemzeti könyvtári diplomások aránya, ami minőségi munkatársi állományt sejtet, de másként is értékelhető a kép, ha pénzügyi vetületét is érzékeljük, s hozzávesszük, hogy valószínűleg sok munkatársnak lehet olyan érzése, hogy „széklábat farag“, vagyis nem képzettségéhez méltó munkát végez (vagy azt is).

A beszámolóból megállapíthatóan az OSZK-nak KMK nélkül számítva 50 osztálya van, tehát ennyi osztályvezetője is, plusz a magasabb vezetői kör mintegy tíz fővel, következésképp hatvan vezető hétszáz emberre. A frankfurti Deutsche Bibliothek 300 munkatársa 6 osztályba tagozódik (a legnagyobb a olvasószolgálat raktárostul 80 fővel). Egyébként az egész Die Deutsche Bibliothek (Frankfurt, Lipcse és a berlini zenei könyvtár) együttes létszáma 650 fő (összesen 15-20 vezetővel), – azaz kevesebb a mai OSZK-nál. A belgiumi nemzeti könyvtár létszáma eléri a 300-at.

Alapvető kérdésem: ha a nemzeti könyvtár megbízhatóbb gyarapítása és gépi fejlesztése sürgetően igényli a többletet, lehet-e a személyi kiadások keményebb módon történő „megfogatásával” előteremteni azt? Nem a teljeset, hanem annyit, amennyit a fenntartó nem képes magára vállalni.

Véleményem az, hogy annyi érdemi, magasabban kvalifikált (s viszonylag jobban fizetett) munkatárs kell, amennyit a helyzet komoly vizsgálat után feltétlenül indokol, s annyi vezető, ahány tényleg vezet, s ez még hazai könyvtári körben is lehet átlagban 20-40 munkatárs számára egy vezető. S annyi munkatárs végül, ahány komoly munkával el tudja látni a feladatokat.

Ha hatvan helyett harminc (pl. húsz-huszonöt osztályvezető és 4-5 magasabb) vezető lenne pár éves perspektívában –, az új pályára segíthetné a nemzeti könyvtárat. Ennyi vezetőnek egzisztenciális kérdés lenne a hatékony munkaszervezés, a munkatársak igazi motiválása, végső soron a feladatok eredményes és költségtakarékos megoldása.

A vezetés minden szintjén álljon rendelkezésre komoly premizálási keret (pl. az éves bruttó béralap 5-6%-a).

Fentiek első hallásra szörnyű beszédnek tűnhetnek, de ennél még nagyobb mértékű átalakulás sem ritka az utóbbi évtized hazai kulturális viszonyai közt (könyvkiadói vagy szerkesztőségi létszámok radikális zsugorodása, a Magyar Rádió személyi állományának csökkenése 2000-ről 400-500 közzé stb.). A fő kérdés tényleg az, mi a legfontosabb: az alapfeladat érdekében történő dinamizálás-e, mert akkor ilyen radikálisnak tűnő megközelítés is indokoltta s elfogadhatóvá válhat.

Vezetői feladat: a költségvetés belső átstrukturálása, a folyó költségek visszaszorítása a fejlesztés javára.

C) Egy lehetséges szervezet

Főigazgató (Titkársági-Igazgatási Osztály – Fejlesztési Osztály (FO) – Számítástechnikai Osztály (SZO) – Személyzeti-Munkaügyi Csoport – Belső Ellenőr – Biztonsági Osztály – Történeti Interjúk Videotára). Megjegyzés: FO az intézményi átstrukturáláshoz szükséges elemzést végezze az érintett egységek bevonásával (átmeneti egység 4-5

fővel, utána 1-2 marad), az SZO a mai három osztályból összevonással. Összesen kb. 60-80 fő.

Főigazgató-helyettes (Nemzetközi és Kulturális Kapcsolatok Osztálya – Gyarapítási Osztály (GYO) – Központi Katalógusok és Dokumentumszolgáltatás Osztálya – Kurrens és Retrokonverziós Nemzeti Bibliográfiai Osztály – Hungarika Információs Osztály). Megjegyzés: GYO-ban a mai Gyarapítási Osztály mellett Kötelezpéldány, Nemzetközi Csere illetve a Főlépéldány Központ megmaradó kisebb része. Összesen kb. 100-120 fő.

Gazdasági igazgató (a mai három osztály és a nyomdai csoport). Összesen kb. 80 fő.

Gyűjteményi igazgató (Feldolgozó Osztály – Olvasószolgálati Osztály Raktárral és Kötéssel – kettő különgyűjteményi osztály – Restauráló Osztály –

Mikrofilm és Digitalizáló Osztály). Összesen kb. 150-170 fő.

Mindez ma inkább vázlat, – de illusztrálhatja a fentiekben érzékeltetett irányt. A 400-450 fő körüli végszám is igen előzetes, de erős a meggyőződés, hogy már középtávon is ez a reális szám.

Az osztályvezetőkkel legalább havonta – évente 10-12-szer – együttes megbeszélés szükséges az összes érdemi információ, vélemény és elképzelés kölcsönös megismerése-megvitatása végett. Az irányítás hatékonyságát növeli, ha minden érdekelt vezető személyesen részese a döntéseknek, ha a vezetési hierarchia nem több szintes.

Vezetői feladat: a túlhierarchizált szervezet átalakítása, hatékony információellátás biztosítása.

MEGÚJULT A NEUMANN-HÁZ KATALÓGUSA formailag, tartalmában pedig jelentősen kibővült. Az új nagy kapacitású Compaq szerver munkába állításával egyidejűleg megnyitották a magyar interneten publikált elektronikus dokumentumok adatait tartalmazó adatbázisukat. A katalógus, amely a Web-Kat.hu nevet kapta, jelenleg több mint 15.000 tételt tartalmaz a szépirodalomtól a speciális szakirodalomig. Az adatbázist folyamatosan építik az internetet jól ismerő könyvtáros szakreferensek segítségével. A katalógus a <http://www.neumann.haz.hu> címen, a "keresés" feliratú ikonra kattintva érhető el. A kereséshez szükséges információk a képernyőn található meg. A Neumann-ház várja a használók véleményét a katalógusról.

(Forrás: Katalist. 1999. Július 14. Tószegi Zsuzsanna - Szalai Attila)
