



## Kiszervezzük vagy mégsem?

### Az outsourcing könyvtári alkalmazásának gyakorlatai

JUHÁSZ Éva

#### Bevezetés

„...*ha van valami, amit nem tudunk hatékonyabban, olcsóbban és jobban megcsinálni, mint a versenytársak, nincs értelme tovább csinálni, hanem meg kell bízni valakit, aki jobban elvégzi.*”<sup>1</sup> Henry Ford 1923-ban megfogalmazott gondolatában már tetten érhető a napjainkban is aktuális outsourcing alapelve. Jelen írás a fogalmi áttekintés után brit, olasz és magyar példát mutat be abból a célból, hogy továbbgondolja az említett idézetet és széles körben is felhívja a figyelmet: a kiszervezés során a könyvtár nemcsak ügyfél lehet, hanem szolgáltató is, aki színvonalasabb és hatékonyabb szolgáltatást nyújt.

#### Fogalmi áttekintés

A piac szereplői számára már az 1980-as évektől ismert a kiszervezés gyakorlata és a rendelkezésre álló szakirodalom is bőséges. A definíciók száma jelzi, hogy a fogalom jelentése szerteágazó. Az outsourcing kifejezés az „outside resource using” szókapcsolatból kialakított mozaikszó. A Collins English Dictionary (CED) 2000-es kiadásában szereplő szócikk alapján jelentése a következő: „*szerezést kötni egy másik céggel egy munka elvégzése céljából*”, illetve „*egy termék alkatrészeit megvásárolni a gyártás helyett.*”<sup>2</sup> A magyar szakirodalomban a „kiszervezés” és az angol változat egyaránt használatos. Számos próbálkozás született a fogalom pontos tartalmának meghatározására. Ennek illusztrálására szolgál Tomás F. Espino-

Rodríguez és Víctor Padrón-Robaina munkája. fogalom jelentését az általuk vizsgált szakirodalom definíciói alapján.<sup>3</sup>  
 A szerzők táblázatba foglalták (1. táblázat) a

Harrigan (1985)	„Készíteni vagy vásárolni” típusú döntések változatai, amelyek szükségesek egy szervezetben folyó termék és szolgáltatás-előállítás során szükséges anyag és szolgáltatás biztosításához.
Loh and Venkatraman (1992)	Külső forgalmazó által biztosított fizikai és/vagy humán erőforrás, amely a felhasználó szervezet információs technológiai infrastruktúrájához kapcsolódik.
Quinn és Hilmer (1994)	Tevékenységek külső akvizíciója, amely magában foglalja egy szervezet hagyományosnak tekintett tevékenységét, feltéve, ha nem része a szervezet alapképességeinek.
Ventura (1995)	Cserekapcsolatok olyan független cégekkel, amelyekkel stabil együttműködési szerződés jöhet létre.
Lei és Hitt (1999)	Külső képességeket és készségeket figyelembe vevő megbízás meghatározott alkatrészek előállítására és egyéb, hozzáadott értéket biztosító tevékenységekre.
Rothery és Roberson (1996)	Az előzőleg házon belül folytatott tevékenységeket külső szervezetre bízják rá. Ez tartalmazza a tervezés, adminisztráció és a fejlesztés tevékenységének harmadik félre való átruházását.
Casani et al. (1996)	Hosszú távú kapcsolat, melynek során egy szervezet által meghatározott, ugyanakkor nem alapvető tevékenységgel olyan professzionális felet bíz meg, amely az idő folyamán stratégiai partnerré válik.
Blumberg (1998)	Harmadik féllel történő szerződéskötési folyamat a megbízó cég egyes üzleti folyamatainak kezelésére. Szerződéskötés, melynek során egy külsős vállalat vesz részt a megbízó cég egyes üzleti folyamataiban.
Greaver (1998)	Szerződéskötés, melynek tárgya egy szervezet a periodikusan, rendszeresen ismétlődő belső tevékenységeket külső szolgáltatókra történő átruházása.
Sacristán (1999)	Együttműködési szerződés különböző típusú cégek között, amelyben az egyik cég bizonyos technológia szakértője, és jelentősen hozzájárul a másik cég céljainak eléréséhez, mégpedig úgy, hogy fizikai és/vagy humán erőforrást biztosít.
Gilley és Rasheed (2000)	Olyan tevékenységeket bíznak külső forrásra, amelyek házon belül is elvégezhetők, mert a cégnek rendelkezésre áll a szükséges menedzsment és pénz. Ez egyben a házon belül végzett tevékenységtől való tartózkodást is jelenti.
Campos (2001)	Olyan feladat végrehajtását bízza külső szállítóra a szervezet, amelyet előzőleg maga végzett.
Bailey et al. (2002)	Bizonyos tevékenység és az azzal kapcsolatos szolgáltatások részletes vagy teljes átadása egy külső menedzsmentnek, az elvárt eredmények érdekében.
Quélin és Duhamel (2003)	Művelet, amelynek során, egy hosszú távú megállapodás keretében egy előzőleg belsőleg vezérelt tranzakció külső szállítóhoz kerül.
McCarthy és Anagnostou (2004)	Nem csupán a külső forrásokból beszerzett termékeket, illetve szolgáltatásokat tartalmazza, hanem az üzleti funkciókhoz kapcsolódó tudást is átruházza a külső szervezetre.
Mol et al. (2005)	Jogilag független szállítóktól történő szolgáltatások beszerzése.

1. táblázat

*Kiszervezés a szakirodalomban*

Az említett források csupán töredékei annak a számos meghatározásnak, amelyek megkísérik az outsourcing kifejezés tartalmát pontosan definiálni. Közülük *Ventura*, *Casani* és *Sacristán*, a külsős céggel való hosszú távú partnerkapcsolatot emeli ki. *Harrigan* a döntéshozatalra fókuszál, melynek során eldől, hogy az outsourcing adott esetben járható út-e vagy sem. *Quinn* és *Hilmer*, *Lei* és *Hitt*, *Rothery* és *Roberson*, *Gilley* és *Rasheed*, *Campos*, *Bailey*, *McCarthy* és *Anagnostou*, valamint *Mol* a megbízás, átruházás és akvizíció felől közelítik meg az outsourcing mibenlétét. *Loh* és *Venkatraman* a külső szolgáltató által biztosított erőforrásokra fókuszál. *Blumberg*, *Greaver*, *Quélin* és *Duhamel* pedig a szerződéskötés folyamatát tekintik a definíció meghatározójának. Mindegyikből leszűrhető azonban, hogy az outsourcing során egy meghatározott cél érdekében az egyik szervezet megbízza a másikat, hogy végezzen el egy olyan tevékenységet, amelyet eddig ő végzett. (Például a Toyota cég a sebességváltókat olyan vállalkozással gyártatja, mely felméréseik szerint náluk nagyobb szaktudással rendelkezik ezen a területen.)

### Alapkompetencia és kiszervezés

Ahhoz, hogy eldönthessük, mely tevékenységet tartjuk meg, és melyekhez kérünk külső segítséget, tudni kell, hogy az egyes szervezeteknek mi az alapkompetenciája (core competence). *Hamel* és *Pralahad* öt-tízetöt alapkompetenciát tart reálisnak egy-egy szervezet esetében. Ha a szám ennél nagyobb, akkor a fogalom túl szoros, ha kisebb, akkor túl tágan értelmezett.<sup>4</sup> A szerzők felhívják a figyelmet arra is, hogy a kompetencia nem jelenik meg a pénzügyi mérlegben. Egy márkanév, egy szabadalom vagy a kedvező földrajzi fekvés inkább csak előnyt jelent, de a szaktudás, a rátermettség és az alkalmasság már az alapkompetencia elemei. Jó példa erre, a Toyota cég lean termelése vagy a Wal-Mart Stores logisztikai megoldása.<sup>5</sup> Az autógyártás területén maradván az Audi Hungaria Motor Kft. alapkompetenciái közé tartozik, hogy erőteljes alvázat és motort tervezzenek, a takarítást pedig külső cégre bízzák.

A 2001. évi CXX törvény az egyes vállalkozások „kritikus funkciójának” „kiszervezési” lehetőségeit szabályozza. A törvényből kiderül, hogy mi nem tartozik a „kritikus funkciók” közé. Ezek közé tartozik a jogi tanácsadás, az alkalmazottak képzése és továbbképzése vagy személyi és vagyoni biztonsági szolgáltatás. A törvény részletesen kitér arra is, hogy kiszervezés esetén meg kell győződni arról, hogy a szerződő fél, akivel a jövőben a tevékenységet végeztetjük, rendelkezik-e a személyi, tárgyi és technikai, szervezeti feltételekkel, működési szabályzattal, biztonsági rendszerrel, illetve vészforgatókönyvvel.<sup>6</sup>

Számos profitérdekelt és nonprofit szervezet további lehetőséggel is élhet, felfogadhat „külsős” marketingest, rendszergazdát vagy fénymásoló szerelőt. A kiszervezés tervezési szakaszában lényeges az alapkompetenciák feltérképezése, mert így lehet meghatározni, hogy mely tevékenységeket érdemes a szervezetnek tovább folytatni. Az egyik legnagyobb nemzetközi vállalatjogi társaság, az Evershed<sup>7</sup>, mely több mint 40 országban, köztük Magyarországon is jelen van, például úgy döntött, hogy az ügyfelek eltérő igényeire tekintettel egységes internetes felhasználói felületet alakít ki és működtet. A feladat megoldásához az IT megközelítésű üzleti alkalmazások és a felhasználói infrastruktúra összehangolásában szerzett tapasztalatokra volt szükség. Mivel belső humán erőforrásból ez nem volt megoldható, az Evershed az angliai Attenda<sup>8</sup> céget bízta meg, amely ezen a területen már nemzetközi sikereket ért el, és ügyfelei között megtalálható a Cambridge University Press is. Az outsourcing sikeres volt, mert mindkét fél számára előnyökkel járt. A vállalatjogi társaság ügyfelei elégedetten tapasztalták az elektronikus ügyintézés fejlesztésével járó időmegtakarítást, kényelmet és a szigorú adatvédelmet. Ezek a tényezők növelték az Evershed és az Attenda jó hírét is: újabb ügyfelek lettek, több bevételt könyvelhettek el.

### A kiszervezés kockázatai

A kiszervezés tervezésekor azt is figyelembe kell venni, hogy hosszú távon megéri-e. Ha pusztán

gazdasági kényszer nyomására kapkodva és átgondolatlanul dönt egy cég vezetése a szolgáltatás, vagy termékgyártás kihelyezéséről, fennáll a kudarc veszélye. Pillanatnyilag olcsóbb megoldásnak tűnhet, ha „külsősökkel” dolgoztatunk, azonban veszteség éri azokat a cégeket, melyeknél a kiszervezés folyamata nem kellően előkészített. Természetesen a legtöbb sikertelen projektet a résztvevő felek eltitkolják, de mégis nyilvánosságra kerülhetnek egyes esetek, mint például az Indiana Állam kontra IBM per, melynek során a bíróság elutasította Indiana Államnak az IBM-mel szemben támasztott, mintegy 170 millió dolláros kártérítési igényét. 2006-ban Indiana Állam vezetése privatizálni akarta a szociális ellátó hálózatot. A döntéshozók úgy vélték, hogy ennek lehetséges módja a széles körű automatizálás. A projekt kiterjedt az étkezési utalványok gyártástervezésére, az orvosi ellátási rendszer informatikai fejlesztésére és a szociális háló egyéb elemeire. A kiírt pályázat eredményeként az IBM 1,37 milliárd dolláros tíz évre szóló szerződést nyert. Az informatikai cég telefonnal, internettel, szkennelrel és faxszal felszerelt állomásokat hozott létre, hogy a rászorulóknak ott tudjanak jelentkezni a szociális ellátásért. Az új hálózatra hamarosan panaszkodtak a jogalkotók, a rászorulóknak és képviselőik is, mert nélkülözhetetlen dokumentumok tűntek el az elektronikus rendszerben. Ezentúl a telefonhívások kapcsolási ideje végtelenné nyúlt, és megszűnt a személyes ügyintézés. Végül a rendszer 2009-ben összeomlott. Az állam beperelte az IBM-et, de a szerződésszegést nem sikerült bebizonyítani. A bíróság „teszteletlen elméleti kísérletnek” minősítette a kudarcot, melynek oka a megfontolatlan kormánypolitika és a túlzott céges ambíció volt. Az adófizetőknek pedig további 65 millió dollárjába került a bírósági eljárás.<sup>9</sup>

### **A kiszervezés mint lehetőség a könyvtárak számára**

Milyen párhuzamot vonhatunk egy autógyár, egy vállalati joggal foglalkozó cég és egy könyvtár működése között? Mindegyik szervezet tevékenysége sokrétű, ismernie kell az

ügyfelek igényeit, reklámozni kell a terméket, a szolgáltatást. Ezen kívül a szervezet valamely tevékenységi körének kiszervezése esetén a vezetőség részéről nagy körültekintést igényel az alapkompenciák meghatározása. A megvalósítási tanulmányokból kiderülhet, hogy egyes esetekben az adott könyvtárnak jobban megéri, ha továbbra is belső erőforrásokra támaszkodik. A tervezést a nonprofit szektorban nehezíti, hogy a versenyszféra szervezeteinek befektetése gyorsabban térül meg, mint a könyvtári szolgáltató rendszer fejlesztése. Ugyanakkor egy ország gazdaságának versenyképességét alapvetően befolyásolja az oktatás színvonala. Ehhez pedig elengedhetetlen a korszerű információ a képzés minden szintjén.<sup>10</sup>

Az outsourcing fogalom említésének gyakoriságát a szakirodalomban és az ágazat stratégiai tervében valamint a kiszervezés közkönyvtári alkalmazásának és mellőzésének okait vizsgálta *Köntös Nelli és Mikulás Gábor*.<sup>11</sup>

A 2007-ben megjelent tanulmány táblázatban foglalta össze az 1996 és 2006 között megjelent, hazai könyvtári outsourcing témájú cikkeket, és a szerzők megállapítása szerint a fogalom nem terjedt el széles körben a szaksajtóban. A kiszervezés mint gazdaságosság és hatékonyság növelő eljárás nem szerepelt a 2003–2007. évi ágazati stratégiai tervben. A megyei könyvtárak körében végzett felmérés alapján a szerzők megállapították, hogy a vizsgált könyvtárak az alapfunkciójukba tartozó tevékenységet nem szervezik ki.

Az azóta eltelt időszak hazai szakirodalmába való bepillantás a következő eredményt hozta: A Magyar folyóiratok tartalomjegyzékeinek kereshető adatbázisában (MATARKA) a „Cikk címe – kulcsszavak”, a 2007 és 2014 időszak beállítására, és az „outsourcing” kereső kifejezés használata alapján a jelzett időszakban nem szerepelt olyan könyvtári vonatkozású tanulmány, amelynek címében az „outsourcing” szerepelt. A keresés lefuttatása azzal a változtatással is megtörtént, hogy a „kiszervezés” került a keresőablakba. Ekkor megjelent a találatok között a fentebb említett szerzők cikke „*Lehetőség-e a kiszervezés a magyar megyei könyvtárak számára?*” címmel.

A *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás* online felülete lehetőséget nyújtott a teljes szövegben való keresésre is. A találatok a következőképpen alakultak: 2007 és 2014 között nem jelent meg olyan cikk, amelynek címében szerepel az „outsourcing”. A teljes szövegre keresve egy írás lelhető fel, amely a témával foglalkozik. A referátumok közötti keresés alapján sem volt olyan írás, amely címében az „outsourcing” szerepel. A teljes szövegben való keresés három találatot adott. A „kiszervezés” keresőszó címben való használata alapján nem volt találat 2007 és 2014 között. Teljes szövegben való keresés két találatot eredményezett. A referátumokban való keresés során a címre keresésre két találat, a teljes szövegre pedig három találat érkezett. A *Könyvtári Figyelő* online felületén található keresőablak használata és az „outsourcing” beírása két könyvismertetést és egy cikket eredményezett. A „kiszervezés” kifejezés használatára hét találat érkezett. A *Könyv Könyvtár Könyvtáros* honlapján, az „outsourcing”-ra való keresésre egy, a „kiszervezésre” pedig három találat jutott 2007–2014 között. A *Könyv és Nevelés* honlapján történő böngészés nem eredményezett találatot. A *Könyvtári Levelező/lap* keresőfelületén a „kiszervezésre” egy, az „outsourcing”-ra két találat érkezett. A *Könyvtár, Információ, Társadalom* (KIT Hírlevél) archívumában kutatva az „outsourcing”-ra kilenc, a „kiszervezésre” harmincegy találat jutott. Bár a vizsgálat nem volt teljes körű, és nem vizsgálta a további fordítási lehetőségek figyelembevételét sem, a találatok nagyságrendje alapján már valószínűsíthető, hogy a tárgyalt időszakban nem növekedett jelentősen a könyvtár és outsourcing témával foglalkozó írások száma.

Az outsourcing az ágazat 2008–2013-as és a 2014–2020-as évi stratégiai tervében sem szerepel. Az említett tanulmány a felmérésben szereplő funkciókon kívül ötletet ad további tevékenységek kiszervezésére. A téma továbbgondolását támasztják alá azok a hazai és külföldi példák, melyek azt jelzik, hogy vannak még olyan tevékenységek, amelyeket nagy körültekintéssel és szakemberek bevonásával a könyvtárak is vállalhatnak.

## Könyvtár és kiszervezés a gyakorlatban

### ☉ Library Outsourcing Ltd. Rochdale

Az angliai Rochdale városában, az Evans Business Centre-ben 2010 óta működik a Library Outsourcing Ltd. (LO).<sup>12</sup> Profilja a munkaerő-igényes projektek megtervezése, kivitelezése speciálisan könyvtári környezetben. Szolgáltatásai között megtalálható az RFID automatikus kölcsönzési és vagyonzédelmi rendszer bevezetése, professzionális könyv-, illetve könyvtár-takarítás, leltározás, retrospektív formai és tartalmi feltárás, cédulakatalógusok számítógépre vitele, valamint könyvtári asszisztensi feladatok ellátása. Az ügyvezető, *Martin Parsons* szerint az RFID és egyéb idény-jellegű projektek esetében azért érdemes az outsourcing mellett dönteni, mert ezáltal a napi állandó munka színvonala egyenletes marad. Az LO állandó munkatársakat alkalmaz, tehát nincs szükség tréningre minden egyes projekt előtt, így pénz és idő egyaránt megtakarítható, a minőség pedig garantált. Ügyfelei között megtalálható például a londoni Central Saint Martins College of Arts and Design Library művészeti felsőoktatási és a skóciai West Lothian Library is. A londoni egészségügyi Archway Healthcare Library 2013 nyarán bezárt, állományát Whittington Health Library vette át. A költöztetést az LO bonyolította.<sup>13</sup>

### ☉ „Biblioteca & scuola”: a Biblioteca Civica Riva del Garda iskolakönyvtári funkciója

Riva del Garda az olaszországi Dél-Tirolban, a Garda-tó partján fekszik. A Biblioteca Civica a könyvtári nyitvatartási idő alatt tölti be közkönyvtári funkcióját. A nyitvatartási időn túl további más tevékenységeket is vállal. Ezek közül az egyik az outsourcinghoz kapcsolódik. Ám ebben az esetben nem a könyvtár az, amely a feladatot másra bízta, hanem a tanintézmények. A helyi általános és középiskolákban finanszírozási problémák és a szakképzett munkaerő hiánya miatt megszűntek a könyvtárak. A város mérete és a kis távolságok lehetővé tették, hogy a Biblioteca Civica iskolai könyvtárként is működhessen. A gyerekeket rendszeresen viszik

könyvtári órákra, bemutatókra. A kötelező olvasmányokat nemcsak gyűjtik, hanem rendhagyó irodalomórán fel is dolgozzák. A „Biblioteca & scuola” „Iskola és könyvtár” projekt már az óvodás korosztály számára is kínál érdekes programokat.<sup>14</sup> A „Könyvtár felfedezése” során az intézmény épületét járják be a majdani olvasók. A „Majdnem olvasók” számára illusztrált kötetek, illetve hangoskönyvek segítségével teremtenek olyan hangulatot a könyvtárosok, hogy a kisgyerekek úgy érezzék, „olvasni kaland, olvasni izgalmas, olvasni megnyugtató”. Az általános iskolások találkozhatnak szerzőkkel és illusztrátorokkal is. A munkatársak a középiskola első osztályosai számára dolgozták ki a „Nuova scuola, nuove avventure” (Új iskola, új kaland) programsorozatot, amelynek során alapfokú bibliográfiai ismereteket sajátíttatnak el a tanulókkal. A felső tagozatosok és a középiskolások interaktív könyvtörténeti foglalkozáson is részt vehetnek, valamint megismerkedhetnek a művészeti tipográfia alapjaival. Az intézményben történelem órákat is tartanak. Alkalmanként vendégelőadót is hívnak, de a projekt túlnyomó részét a könyvtárosok valósítják meg, mivel a munkatársak könyvtári tanulmányaik mellett más szakokat is elvégeztek. Ebben a példában tehát az oktatási intézmények az outsourcing „megrendelői”, hiszen az iskolai könyvtár feladatait arra bízták, aki ehhez jobban ért. Az értéknövelt szolgáltatás a projektben résztvevő intézmények és a felhasználók számára egyaránt hasznos.

### 👁 Infodok és a Magyar Telekom

A Magyar Telekom gyakorlata azért sajátos, mert olyan tevékenységet helyezett ki, amely a cég működésének feltétele: szakmai információk gyűjtése, szervezése és megosztása. A felsővezetés számára fontos volt, hogy a szolgáltatást továbbra is azok végezzék, akik addig is, de önálló szervezetként, mellyel együttműködési szerződés köthető. Tehát a vállalati könyvtár *Kóródy Judit* vezetésével önálló cégé alakult, amely az Infodok nevet vette fel. Az előzetes alku és egyeztetés alapján a Magyar

Telekom (mint megbízó) jelentős megtakarítást várt a megállapodástól. Közte és az Infodok (mint megbízott) között létrejött, 2005 és 2010 közötti időszakot átfogó outsourcing szerződés körütekintően szabályozta a jogköröket, az elvárt szolgáltatási szintet és a kompetenciákat. További szempont volt, hogy az alkalmazottak munkafeltételei nem változhattak kedvezőtlen irányba. Elengedhetetlen volt a fenntartható pénzügyi modell kidolgozása is. A szolgáltatás díjazása induláskor költségalapon történt, amelyet a későbbiekben nemcsak a fogyasztói árindex, a szolgáltatások terjedelmének változása befolyásolt, hanem az is, hogy mennyi időbe telt egy igény kielégítése, mekkora szakértelmet kívánt, milyen infrastrukturális költségvonzata volt. Az infrastruktúra anyagi feltételeinek biztosítása úgy történt, hogy a Magyar Telekom díjazta az Infodok szolgáltatásait, az Infodok pedig az így keletkezett bevételekből fizette az iroda és a számítógépek bérletét, a fénymásolást, telefonszámlát, és egyéb felmerülő költségeket. Végeredményként a Magyar Telekom nem csupán a kitűzött megtakarítást érte el, hanem a számlázás is leegyszerűsödött. Problémát jelentett, hogy az információforrások beszerzése során az Infodok szakembereinek javaslattételi joguk volt ugyan, de a végső döntést a Magyar Telekom vezetősége hozta meg. Ezentúl a megbízó ugyanannyi díjazásért több munkát várt, illetve az adott munkáért kevesebbet fizetett volna, azonban a bérleti költséget emelni akarta. A 2005-ben frissen megalakult cég szolgáltatásai azonosak voltak a kiválás előtti profillal. A Infodok legfőbb tevékenysége a szakkönyvtári hálózat működtetése, szakirodalmi tájékoztatás, személyre szabott információszolgáltatás, partner- és versenytárs figyelés, információkeresési technikák oktatása, valamint adatbázis-tervezés és szerkesztés, webfejlesztés, az intranet támogatása. Az Infodok önállósulása lehetőséget nyújtott a cég meglévő szolgáltatásainak bővítésére, ami további megbízásokat eredményezett. Ma ügyfelei között megtalálhatók a felsőoktatási könyvtárak, a hírközlési hatóság, illetve építőipari cég is.<sup>15</sup> A klasszikus könyvtári feladatok mellett pedig a tevékenységi körök listáján a fordítás, tolmácsolás

és a kiadványszerkesztés is szerepel.<sup>16</sup> A cég marketingeszközei között megtaláljuk a színvonalas szolgáltatást és szolgáltatói magatartást, a mértéktartó árképzést, a saját imázst, névjegyet, prospektusokat, az interaktív weboldalt, szakmai rendezvényeken való részvételt, sajtójelenléte, valamint szakirodalmi publikációs tevékenységet is. A Magyar Telekommal kötött outsourcing szerződés 2010 márciusáig tartott. Az Infodok azóta más konstrukcióban, vállalkozói szerződés alapján, ugyanazon a helyen, változatlanul magas színvonalon nyújtja szolgáltatásait, így az üzleti kapcsolat eredményével mindkét fél kölcsönösen elégedett.<sup>17</sup>

### Sajátos könyvtári gyakorlatok

Léteznek a klasszikus értelemben vett outsourcing értelmezésbe be nem sorolható együttműködések is. A következő példákban szereplő könyvtárak közös jellemzője, hogy fenntartóiktól a tevékenységi körüktől idegen feladatokat kaptak. Azonban a munkavégzés során megszerezték a megfelelő szaktudást és tapasztalatot az adott területen. (1. ábra)



1. ábra

Sajátos könyvtári gyakorlat

### © Kensington Central Library és az irattár

A Royal Borough of Kensington and Chelsea központi könyvtára Londonban jelenleg nagy kihívást jelentő projektet végez. A könyvtár vállalta a városházi iratok kezelését és őrzését, valamint az adatszolgáltatást, gyakorlatilag új, irattári funkciót alakított ki. Ennek nyomán a városháza felismerte a könyvtár gyakorlati hasznát. A két intézmény nagyjából 100 méterre van egymástól, így a naponta keletkező iratmennyiség mozgatása nem jár plusz költséggel. Az iratok digitalizálását asszisztensek végzik. Az adatszolgáltatásban a helytörténeti gyűjteményt ismerő könyvtáros vesz részt, előzetes egyeztetés után.

Az irattár megfelelő működése további fejlesztési lehetőséget kínál. A könyvtár értékes levéltári iratokat, okleveleket őriz, azonban ezek feltárása még nem valósult meg. Az anyag kutatásához előzetesen engedélyt kell kérni, a munkatársak feladata csak a megtekinteni kívánt iratok odaadására korlátozódik. Amint a könyvtár megfelelő helyet talál, levéltár működését is tervezik az intézményben, mely a tudományos kutatáson kívül a családfakutatásban nyújt majd információkat a felhasználóknak.

A 2. táblázatban nyomon követhető, hogy a London Royal Borough of Kensington and Chelsea önkormányzata felismerte a levéltári funkció jelentőségét: az utóbbi három évben – ha csak gesztusértékűen is – de növekedett a tevékenységre fordítandó összeg. A számadatok jelzik, hogy az utóbbi néhány évben drasztikus forráselvonást szenvedtek el a brit, azon belül a londoni könyvtárak. Az irreálisnak tűnő adatokat az magyarázza, hogy a táblázatban nincs feltüntetve a bérköltség, az épületfenntartásra szánt összeg, a pályázatokból, a térítési szolgáltatásokból, a

Szolgáltatás	2011-2012-es költségvetési (GBP)	2012-2013-as költségvetés (GBP)	2013-2014-es költségvetés (GBP)
Könyvtár	6442	6119	6057
Levéltár	70	71	78

2. táblázat

Könyvtári, levéltári szolgáltatásra szánt összeg: London Royal Borough of Kensington and Chelsea

program- és rendezvényszervezésből, illetve a termek bérbeadásából származó bevétel sem.<sup>18</sup>

👁 **Biblioteca Civica Riva del Garda: irattár és rendezvényszervezés**

A már előzőleg bemutatott olasz város, a Comune di Riva del Garda vezetése törvénybe foglalta a közösség iratkezelési tevékenységét, élesen elkülönítette a levéltári és irattári teendőket, és kikötötte, hogy a feladatok koordinálását csak megfelelő képzettségű szakember végezheti.<sup>19</sup> A projekt teljesítését a könyvtár végzi, mivel komoly digitalizáló, archiváló apparátussal rendelkezik. Mivel közel vannak az intézmények egymáshoz, ezért a városháza bevonta a könyvtárosokat a hivatalos dokumentumok digitalizálásával, rendszerezésével, őrzésével és az adatszolgáltatással kapcsolatos tevékenységekbe. Értékes levéltári dokumentumok őrzését is vállalták, de azok szakszerű feltárása a levéltáros feladata. A kutatómunka itt is előzetes bejelentkezés alapján lehetséges. A könyvtár gondot fordít arra is, hogy a levéltári szolgáltatást papíralapú kiadványban is népszerűsítse.<sup>20</sup> A Biblioteca Civica ezen kívül nemcsak a saját programjait és szolgáltatásait propagáló rendezvényeket szervez, hanem a város kulturális eseményeivel kapcsolatos kísérő programokat is. Konkrét példa a 2012 márciusa és júniusa között megrendezett „Viaggio al lago di Garda” című fotókiállítás a Roccaban, ahol a Magyar Képzőművészeti Egyetem Könyvtár Levéltár és Művészeti Gyűjtemény 61 értékes fotóját is kiállították.

👁 **Magyar Képzőművészeti Egyetem Könyvtár Levéltár és Művészeti Gyűjtemény**

A hivatalos elnevezés azt tükrözi, hogy a levéltár és a művészeti gyűjtemény az intézmény szerves részeivé váltak. Az egyetemi szaklevéltár 1995-ben, *Blaskóné Majkó Katalin* kezdeményezése nyomán, minisztériumi jóváhagyással alakult meg. Ekkor került rendezésre az intézménytörténeti iratanyag. A levéltár 2000-ben költözött jelenlegi helyére. Az itt található iratok jelentős forrásértékkel bírnak a magyar művészképzés

kutatásában. Megtalálhatók közöttük az igazgatói iroda és a rektori hivatal iktatott és iktatás nélküli iratai, valamint titkos ügykezelési iratok. Az iratokat olvasva nem csupán a módszertani műhelymunkába (pl. 11/1885 Másolatok képtára felállítását vizsgáló bizottság meghívója), hanem a hallgatók mindennapi életébe is bepillantathatunk (pl. 59/1888 Megdorgálandó növendékek), amelyek történelmi eseményekhez is kapcsolódhatnak (819/1943 Légótanfolyamokon való részvétel). A legkutatottabb egység az 1875 óta folyamatosan vezetett hallgatói nyilvántartás.<sup>21</sup> Éppen a magas kutatottság miatt volt indokolt egy elektronikus hallgatói adatbázis készítése. Jelentősége nemcsak abban áll, hogy visszakereshetők a hallgatók személyes adatai, hanem lehetővé teszi annak kutatását, hogy mely mestereknél tanultak, illetve tanárként mely hallgatók voltak tanítványaik. Ezek az összefüggések rendkívül fontosak a művészettörténeti és más témájú kutatások során. Bár a levéltár kicsi (93,7 folyóméter), a 2013-as adatok alapján az egyik legkutatottabb levéltár az országban. A megkeresések 90%-a a hallgatói nyilvántartásokkal kapcsolatos. Kutatási esetek száma (amelynek során konkrétan anyagot kerestek, kézbe vették az anyagot) 22. Adatszolgáltatás (e-mailen, telefonon) 23 volt. Ezek az értékek, a folyóméter nagysághoz képest kiugróak. (A négyszer nagyobb levéltárban ennek a fele a jellemző.) Az egyetem szenátusa a Képgrafikai Tanszék grafikai archívumának feldolgozásával és kezelésével a könyvtárat bízta meg, ahol a művek túlnyomó részét digitalizálták.<sup>22</sup> A népszerűsítést segítik a rendszeresen szervezett kiállítások, és a hozzájuk kapcsolódó kiadványok megjelentetése is. A gyűjtemény gondozását a műtárgyanyag feltárását, dokumentálását, leírását, fotóztatását, digitális feldolgozásának előkészítését, kutatók fogadását, ismertető előadások tartását, kiállítások előkészítését és rendezését művészettörténész végzi, de az állomány revíziójával kapcsolatos teendőkhöz a könyvtárosok is bekapcsolódnak. A digitális jelenlétnek köszönhetően nemcsak a magyar, hanem a külföldi múzeumok és galériák is érdeklődnek a gyűjtemény iránt. Így kerülhetett sor a már említett kiállításra Riva del Garda

városában, és a kapcsolatoknak köszönhetően a magyar képzőhely könyvtára értékes albumokkal gyarapodott.

## Összefoglalás

Az új technológiák bevezetése kiterjeszti, egyben korlátozza az információhoz való hozzáférést, átformálja a globális információs környezetet, újradefiniálja az adatvédelmet. A közösségi hálók a civil elkötelezettséget erősítik. Az online oktatási források által felértékelődik az élethosszig tartó, illetve informális keretek között zajló tanulás.<sup>23</sup> „*Meglovagolni a hullámot vagy sodródni az árral?*” – ez a kérdés olvasható az IFLA weboldalán található dokumentum címlapján. A trendjelentés és az alapkompenciák segítenek meghatározni, hogy az egyes könyvtárak mely tevékenységeket folytassanak tovább, mit hagyjanak másra, és mit vállaljanak fel. Ezeket felismerve széles körű felhasználói igény elégíthető ki. A fentebb felsorolt példák csupán töredékei a lehetőségeknek, szükséges lenne további kutatások végzése is. Azonban annyi már most is megállapítható: az outsourcing úgy is járható út, hogy a szolgáltatók maguk a könyvtárak.

*Beérkezett: 2014. december 10.*

## Jegyzetek

1. IAI Company [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2013-12-05) URL: <http://www.idosell.com/uk/shop/outsourcing/istota/>
2. Collins dictionary [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2013-12-05) <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/outsourcing?showCookiePolicy=true>
3. ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. - PADRÓN-ROBAINA, V.: A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. = International Journal of Management Reviews, (vol. 8). Issue 1.49–70.p. (2006): [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2014-07-03) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2006.00120.
4. HAMEL, G. – PRALAHAD, C. K.: Competing for the future. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
5. HAMEL, G. – PRALAHAD, C. K.: Competing for the future.- Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
6. 2001. évi CXX. törvény a tőkepiacról [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2013-12-07) URL: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0100120.TV#bj381param](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0100120.TV#bj381param)
7. Evershed [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2014-03-28) URL <http://www.eversheds.com/global/en/index.page>
8. Attenda Business Critical IT [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2014-03-28) URL <http://www.attenda.com/>
9. WILSON, Charles – CALLAHAN, Rick: Judge denies Indiana claim over failed IBM project [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-03-28) URL: <http://outsourcing.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=outsourcing&cdn=b2b&tm=12&f=00&tt=2&bt=6&bts=6&zu=http%3A/www.huffingtonpost.com/huff-wires/20120718/us-indiana-welfare-lawsuit/>
10. ALFÖLDINÉ DÁN Gabriella: Fókuszban a nonprofit I. :Közjavak, emberi tőke, nonprofit szektor, finanszírozás = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás ,(53.) köt. 1996. 11-12. szám [elektronikus dokumentum] (letöltve 2013-12-06) URL: [http://tmt.omikk.bme.hu/show\\_news.html?id=2288&issue\\_id=67](http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=2288&issue_id=67)
11. MIKULÁS Gábor – KÖNTÖS Nelli: Lehetőség-e a kiszervezés a magyar megyei könyvtárak számára?. = Vezetéstudomány, (38.) köt. 2007. 2. sz. 48-52. p.
12. Library Outsourcing Ltd [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2014-04-23) <http://libraryoutsourcing.com/>
13. PARSONS, Martin : Retrospective RFID Tagging :the importance of 'getting it right the first time [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2013-12-07) URL: <http://www.mickfortune.com/Store/RFID%20Tagging%20White%20Paper.pdf>
14. Biblioteca & scuola [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-03-28) URL: <http://www.comune.rivadelgarda.tn.it/Comune/Comunicazione/Notizie/Biblioteca-scuola>
15. Infodok referenciánk [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2014-07-03) <http://infodok.hu/site/page/index/id/szol>
16. KÓRÓDY Judit: Kiszervezett információszolgáltatás a Magyar Telekomnál = Magyar Távközlés (3.) sz. 2006. 28 – 31. p.
17. Interjú Kóródy Judittal. – Az interjú időpontja: 2014-09-03.
18. Revenue budget presented to the council 2013-2014 project [elektronikus dokumentum] letöltve 2014-04-16) URL [http://www.rbkc.gov.uk/pdf/revenue\\_budget\\_2013-14.pdf](http://www.rbkc.gov.uk/pdf/revenue_budget_2013-14.pdf)
19. Comune di Riva del Garda: Regolamento per la disciplina dell'attivita' dell' archivio storico comunale [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-04-14) URL. <http://www.comune.rivadelgarda.tn.it/Aree-tematiche/Biblioteca-civica/Regolamenti/Regolamento-archivio-storico>
20. Determinazione del 2008: Biblioteca Civica: Realizzazione guida all' archivio storico comunale di Riva del Garda [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-04-14) <http://www.comune.rivadelgarda.tn.it/Albo-pretorio/Atti/Determinazioni/Determinazione-del-2008-BIBLIOTECA-CIVICA-REALIZZAZIONE-GUIDA-ALL-ARCHIVIO-STORICO-COMUNALE-DI-RIVA-DEL-GARDA>
21. KISS József. Mihály: A Magyar Képzőművészeti Főiskola rektori hivatalának iratai 1871-1949. Budapest, Magyar Kép-

- zöművészeti Egyetem, 2006.72 p.
22. BLASKÓNÉ MAJKÓ Katalin: A Magyar Képzőművészeti Egyetem könyvtárának története és különgyűjteményeinek bemutatása. Budapest, Magyar Képzőművészeti Egyetem, 2007. 88 p.
23. Riding the Waves or Caught in the Tide? : Navigating the Evolving Information Environment project [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-03-28) URL: [http://trends.ifla.org/files/trends/assets/insights-from-the-ifla-trend-report\\_v3.pdf](http://trends.ifla.org/files/trends/assets/insights-from-the-ifla-trend-report_v3.pdf)

## Irodalom

2001. évi CXX. törvény a tőkepiacról [elektronikus dokumentum] (letöltve 2013-12-07) URL: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A0100120.TV#bj381param](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0100120.TV#bj381param)
- ALFÖLDINÉ DÁN Gabriella: Fókuszban a nonprofit I. :Közjavak, emberi tőke, nonprofit szektor, finanszírozás. = Tudományos és Műszaki Tájékoztató, (53.) köt. 1996. 11-12. szám [elektronikus dokumentum] (letöltve 2013-12-06) URL: [http://tmt.omikk.bme.hu/show\\_news.html?id=2288&issue\\_id=67](http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=2288&issue_id=67)
- Attenda Business Critical IT [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-03-28) URL:<http://www.attenda.com>
- Biblioteca & scuola [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-03-28) URL:<http://www.comune.rivadelgarda.tn.it/Comune/Comunicazione/Notizie/Biblioteca-scuola>
- BLASKÓNÉ MAJKÓ Katalin: A Magyar Képzőművészeti Egyetem könyvtárának története és különgyűjteményeinek bemutatása. Budapest, Magyar Képzőművészeti Egyetem,2007. 88 p.
- Collins dictionary [elektronikus dokumentum] (letöltve 2013-12-05) <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/outsourcing?showCookiePolicy=true>
- Comune di Riva del Garda: Regolamento per la disciplina dell'attività' dell' archivio storico comunale [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-04-14) URL. <http://www.comune.rivadelgarda.tn.it/Aree-tematiche/Biblioteca-civica/Regolamenti/Regolamento-archivio-storico>
- Determinazione del 2008: Biblioteca Civica: Realizzazione guida all' archivio storico comunale di Riva del Garda [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-04-14) <http://www.comune.rivadelgarda.tn.it/Albo-pretorio/Atti/Determinazioni/Determinazione-del-2008-BIBLIOTECA-CIVICA-RE ALIZZAZIONE-GUIDA-ALL-ARCHIVIO-STORICO-COMUNALE-DI-RIVA-DEL-GARDA>
- ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. - PADRÓN-ROBAINA, V.: A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. = International Journal of Management Reviews, (Volume 8). Issue 1.49–70.p. (2006): [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2014-07-03) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x
- HAMEL, G., Evershed [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-03-28) URL <http://www.eversheds.com/global/en/index.page>

- HAMEL, G., PRALAHAD, C. K.: Competing for the future.- Boston, Mass: Harvard Business School Press,1994. 327 p.
- IAI Company [elektronikus dokumentum] (letöltve 2013-12-05) URL: <http://www.idosell.com/uk/shop/outsourcing/istota/> )
- Infodok referenciánk [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2014-07-03) <http://infodok.hu/site/page/index/id/szol>
- Interjú Kóródy Judittal. – Interjú ideje: 2014-09-03.
- KISS József. Mihály: A Magyar Képzőművészeti Főiskola rektori hivatalának iratai 1871-1949. Budapest, Magyar Képzőművészeti Egyetem, 2006.72 p.
- KÓRÓDY Judit: Kiszervezett információszolgáltatás a Magyar Telekomnál. = Magyar Távközlés (3.) sz. 2006. 28 – 31. p.
- Library Outsourcing Ltd [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-04-23) <http://libraryoutsourcing.com/>
- MIKULÁS Gábor, KÖNTÖS Nelli: Lehetőség-e a kiszervezés a magyar megyei könyvtárak számára? . = Vezetéstudomány, (38.) köt.2007. 2. sz. 48-52. p.
- PARSONS, Martin : Retrospective RFID Tagging :the importance of 'getting it right the first time [elektronikus dokumentum] (letöltve 2013-12-07) URL: <http://www.mickfortune.com/Store/RFID%20Tagging%20White%20Paper.pdf>
- Revenue budget presented to the council 2013-2014 project [elektronikus dokumentum] letöltve 2014-04-16) URL [http://www.rbkc.gov.uk/pdf/revenue\\_budget\\_2013-14.pdf](http://www.rbkc.gov.uk/pdf/revenue_budget_2013-14.pdf)
- Riding the Waves or Caught in the Tide? : Navigating the Evolving Information Environment project [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-03-28) URL: [http://trends.ifla.org/files/trends/assets/insights-from-the-ifla-trend-report\\_v3.pdf](http://trends.ifla.org/files/trends/assets/insights-from-the-ifla-trend-report_v3.pdf)
- WILSON, Charles, CALLAHAN, Rick: Judge denies Indiana claim over failed IBM project [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-03-28) URL: <http://outsourcing.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=outsourcing&cdn=b2b&tm=12&f=00&tt=2&bt=6&bts=6&zu=http%3A/www.huffingtonpost.com/huff-wires/20120718/us-indiana-welfare-lawsuit/>

## Ábra és táblázat forrása

1. táblázat: ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. - PADRÓN-ROBAINA, V. (2006): A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. International Journal of Management Reviews, Volume 8, Issue 1 pp. 49–70. [elektronikus dokumentum] (Letöltve 2014-07-03) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x
1. ábra: saját (J. É.)
2. táblázat: Revenue budget presented to the council 2013-2014 project [elektronikus dokumentum] (letöltve 2014-04-16) URL [http://www.rbkc.gov.uk/pdf/revenue\\_budget\\_2013-14.pdf](http://www.rbkc.gov.uk/pdf/revenue_budget_2013-14.pdf)