

Vezetői koncepció

Főigazgatói pályázat az Országos Széchényi Könyvtár vezetésére

Készítette:

Hammerstein Judit

Budapest, 2020. február 10.

TARTALOMJEGYZÉK

I. Vezetői koncepció.....	3
1. Bevezetés	3
2. Az intézmény aktuális helyzete	5
3. Konszolidáció: az intézmény átvilágítása, a bevezetett rendkívüli intézkedések és további teendők.....	6
4. Az intézmény szervezeti felépítésével és a foglalkoztatással kapcsolatos elképzelések	10
5. Új intézményi elhelyezés.....	15
6. Intézményi megújulás –új, korszerű nemzeti könyvtár	19
6.1. Szemléletváltás	20
6.2. Az alapfunkciók professzionális ellátása.....	20
6.3. A megújult szolgáltatásokra épülő nemzeti csúcsintézményi funkciók	21
7. A szolgáltató funkció megerősítése. Az OSZK szerepének újrapozicionálása a könyvtárszférában.....	24
7.1. Az Országos Könyvtári Rendszer (OKR) és az Országos Könyvtári Platform (OKP)	24
7.2. Könyvtári Intézet	29
8. A nemzeti könyvtár tudásvagyonának társadalmasítása.....	31
9. Hazai kapcsolatok erősítése.....	36
10. Nemzetközi együttműködés.....	37
11. A nemzeti könyvtár teljesítménymutatóinak alakulása, a könyvtárhasználati mutatók pozitív változásaihoz kapcsolódó terv	38
12. Összegzés.....	39

I. Vezetői koncepció

1. Bevezetés

Jelen vezetői koncepciót egyfelől a 2019 júniusában meghirdetett, végül eredménytelennek nyilvánított főigazgatói pályázat kapcsán megfogalmazott és javarészt változatlanul érvényesnek tekintett elképzeléseim felhasználásával készítettem. Másrészt azokra a tapasztalatokra támaszkodom, amelyekre az elmúlt bő öt hónap alatt az intézmény vezetőjeként szert tettem. E viszonylag rövid idő alatt számos olyan intézkedést hoztam, amelyek pozitív folyamatokat indítottak el - ezek önmagukban is alkalmasak annak érzékeltetésére, hogy milyen módon szeretném hosszútávon vezetni az intézményt.

Sokan és sokszor temették már a könyvtárakat, poros, érdektelen múzeummá válásukat elkerülhetetlen tényként vizionálva. Bár az elmúlt évtizedekben a könyvkölcsönzések, a beiratkozások száma kétség kívül jelentősen csökkent és a hagyományos könyvtárlátogató is háttérbe szorult, ott, ahol felismerték a funkcióváltás szükségességét, a könyvtár képessé vált olyan izgalmas, vonzó és innovatív közösségi teret kínálni, amely szervesen és játékosan hatással épül be az emberek mindennapi életébe. Ha a szöveg fogalmának hagyományos értelmezésétől eltekintünk, megállapítható, hogy az olvasási kedv sem hagyott feltétlenül alább, még a fiatalok körében sem; ráadásul általános tapasztalat: vonzó környezetben az emberek kifejezetten szeretnek könyvek között lenni. Mindez rácsúfol arra a régi keletű sztereotípiára, miszerint a könyvtárügynek automatikusan fantáziátlan területnek kell lennie, a könyvtárosok pedig unalmas, kevésbé komolyan vehető foglalkozást űznek. Ezt a vélekedést plasztikusan szemlélteti a könyvtáros végezettséget lesajnálóan minősítő „könyvtár-ruhatár szak” kifejezés is.

A könyvtárügy jelentősége felbecsülhetetlen: minőségi szolgáltatást nyújtó intézmények nélkül nem biztosítható az információkhoz való hozzáférés, művelődéshez, önfejlesztéshez, nemzeti önismerethez való jogunk, ahogy a nemzeti kulturális örökség megismerése, mindenki számára lehetővé tett, demokratikus birtokbavétele sem.

A könyvtári hálózatok csúcsintézményét, **a nemzeti könyvtárat a világon mindenütt nagy becsben tartják.** A párizsi Bibliothèque Nationale, a londoni British Library, de a bécsi Staatsbibliothek is olyan emblematikus, nagy presztízsű helyszínek, amelyek a nemzeti büszkeség hordozói, az adott ország tekintélyét, kultúrájának erejét tükrözik, és ahol

megtiszteltetésként éli meg a látogató, amikor az épület kapuján belép. A jól működő, nagy látogatottságnak örvendő nemzeti könyvtárak újszerű küldetésstudatáról árulkodik a British Library szlogenje: „For research, inspiration and enjoyment.”

A magyar kultúra kiemelt nemzeti intézményeként az Országos Széchényi Könyvtár (OSZK) a magyar kulturális önazonosság megőrzésében, a kulturális emlékezet ébrentartásában elsőrangú szerepet játszik. Több mint tízmillió magyar nyelvű és magyar vonatkozású dokumentumot őriz, számos magyar könyv és folyóirat egyetlen fennmaradt példánya az OSZK anyagában található meg. A nemzeti könyvtár gyűjteménye a magyarság, a magyar identitás számára unikális és felbecsülhetetlen értéket képvisel: az OSZK őrzi az országban fellelhető ősnyomtatványok egynegyedét. A különgyűjtemények (Zeneműtár, Színháztörténeti Tár, Fénykép és Fotóművészeti Tár, Plakát- és Kisnyomtatvány-tár, Térképtár) anyagát gazdagítja egyebek mellett a *Képes Krónika*, a Mátyás király könyvtárának 35 gyönyörű kötete (*corvinák*), a Vizsolyi Biblia, a *Himnusz* és a *Szózat*, Petőfi Sándor *Nemzeti dal*ának eredeti kézírata, az Esterházy hercegek kottaarchívuma, a Haydn-kéziratok, Kodály és Bartók alapműveinek kézírata. A Haydn életéhez kapcsolódó dokumentumok a Zeneműtárat a világ leggazdagabb zenei gyűjteményeinek sorába emelik. Itt lelhetők fel a Liszt-kéziratok, de az Erkel-hagyaték is. A Színháztörténeti Tár az ország legnagyobb magyar színházi forrásgyűjteményét őrzi. De értékesek a modernkori gyűjtemények is (plakátok, fényképek, hanghordozók stb.). Az OSZK a nemzeti irodalom széleskörű gyűjtésével kiemelkedő feladatot lát el az irodalom területén is. A könyvtár által őrzött nemzeti kincsek folyamatos és koncepciózus bemutatása, széleskörű népszerűsítése kiemelt nemzeti feladat.

Az OSZK magyar vonatkozású nyomtatott és elektronikus dokumentumot gyűjtő és szolgáltató feladatát a teljesség igényével kell végeznie, csak ekként töltheti be a nemzeti emlékezet megtestesítőjének szerepét. Az intézmény fenntartása és fejlesztése kiemelt állami kötelezettség. Az OSZK küldetése, hogy széleskörűen biztosítsa a hozzáférést a magyar írott kulturális örökséghez, a versenyképes tudáshoz a teljes magyar közösség számára, határon innen és határon túl egyaránt.

2. Az intézmény aktuális helyzete

A nemzeti könyvtár jó ideje „*a költözés / maradás*”, „*van azbeszt / nincs azbeszt*” –tel és a *pénztelenséggel körül írható negatív és parttalan diskurzus foglya*, amelyből az intézményt ki kell emelni. *Bár a teendőkről a későbbiekben lesz szó, mégis itt tartom indokoltnak megjegyezni: Kitűntetett feladatnak tekintem a magyar nemzeti téka szerepének, jelentőségének széles nyilvánosság előtti újrapozicionálását. Ennek eszköze lehet a nemzeti könyvtárak szerepéről nemzetközi konferencia megrendezése, kiadvány megjelentetésével, valamint a téma magyar könyvtári közösségen belüli vitára bocsátása is.* Sajnálatos tény, hogy **a nemzeti könyvtár, de a teljes könyvszakmai terület sem tudta a döntéshozók, a szélesebb közvélemény érdeklődését érdemben felkelteni**, a múzeumüggyel való összevetésben sem. Márpedig a magyar könyvtári intézményegyüttes jelentősége a művelődésben felbecsülhetetlen: a könyvtár az egyedüli közpénzből fenntartott kulturális szolgáltató, amely mindenütt, a legkisebb településen is jelen van az országban. (És itt még a kórházak, iskolák stb. könyvtáraitra nem is utaltam.) Egy olyan, az egész országot átszövő hálózatot alkot, amely kiaknázatlan potenciált kínál a kulturális / művelődéspolitikára számára. Míg az OSZK az össznemzeti, addig a vidéki (megyei, egyetemi) könyvtárak a helyi identitás, a lokális tudás letéteményesei. Minél kisebb a település, annál inkább igaznak bizonyul az az állítás, hogy a könyvtáros helyben általában a műveltség, a nemzeti tudás képviselője, közvetítője. A megújult OSZK egyik fontos küldetése annak ösztönzése, hogy a könyvtárügy végre jelentőségének megfelelően elfoglalhassa az őt megillető helyet.

Az OSZK morális és költségvetési szempontból egyaránt kritikus helyzetben van, küldetésének egyre kevésbé képes magas színvonalon, kiemelt nemzeti intézménytől elvárható módon megfelelni. Az intézmény súlyos alulfinanszírozottsága évek óta megoldatlan. Ráadásul a feladatrendszer 21. századi viszonyokhoz igazított újragondolásának elmaradása, az intézményi jövőkép hiánya, az elhelyezés, a költözés körüli bizonytalanság morális elbizonytalanodást, apátiát, a munkatársak elvándorlását eredményezi. A legsürgetőbbnek éppen ezért azok a feladatok, lépések tekinthetők, amelyek az intézmény hosszútávú konszolidálását, feladatrendszerének és struktúrájának újraszabását szolgálják.

A nemzeti könyvtár konszolidálása és jövőbeli elhelyezésének megoldása, szakmai és infrastrukturális megújítása olyan ügy, amelynek jelentősége messze túlmutat az intézmény keretein: a magyar kulturális örökség legkiterjedtebb anyagának dinamizálását eredményezi,

hatása nemcsak a teljes könyvtári rendszer fejlesztését, nemcsak a szélesebb értelemben vett magyar kultúrát érinti, de a nemzeti információgazdálkodás jövőjét is meghatározza.

3. Konszolidáció: az intézmény átvilágítása, a bevezetett rendkívüli intézkedések és további teendők

2019 augusztusában **az intézmény vezetését csődközeli állapotban vettem át:** még az sem volt bizonyos, hogy a novemberi bérek kifizetésére lesz-e fedezet.

E rövid időszak alatt számos olyan intézkedést hoztam, amely a likviditási helyzet, az intézményben kialakult általános munkamorál, valamint az igazgatási környezet javítását szolgálja. **Több, régóta megoldatlan, halogatott ügyet zártam le megnyugtatóan.** A Várkapitánysággal megkötöttük a használati megállapodást. Az 56-os Intézet kapcsán rendeztük az elmaradt vagyonátadást (az MNV Zrt. által vagyonkezelt ingatlan lezáratlan és problematikus ügye, valamint tárgyi eszközök, készletek és informatikai eszközök átadása) a Veritas Intézet felé. A piliscsabai archivális raktár megépüléséig ideiglenes tárolásra alkalmas raktárt béreltünk ki, amivel egy évre biztosan meg tudtuk oldani az intézmény kritikus raktározási gondjait. Már az első héten elindítottam a rendkívüli selejtezést és lomtalanítást, amely a folyosókon, kiállítóterekben és nem utolsósorban a Díszteremben összezsúfolt kiselejtezett bútor elszállíttatását jelentette. Sor került az épület több emelet részén tisztasági festésre is, valamint a parádsasvári ingatlan (az intézmény üdülőháza) tetőszerkezetének karbantartására is.

Megkezdtem a hatályos szabályzatok státuszának és jogszabályi megfelelőségének feltérképezését. Komoly problémát jelentett többek között, hogy az intézmény korábban nem ismerte a kormányzati beszerzések központosítását célzó és évekkal ezelőtt bevezetett KEF, KEF-DKÜ, DKÜ portál, NKOH, EKR rendszerek és portálok szabályszerű használatát, a kötelező adatszolgáltatásokat és beszerzési eljárásrendet. 2019 novemberében ezért **kidolgoztuk a központosított beszerzési folyamatot, amit** utasítás formájában ki is adtunk. A beszerzések pénzügyi koordinálására 2020. január 1-től beszerzési koordinátort alkalmazunk, aki mind az ajánlatkérések megfelelőségét, mind a központosított kormányzati beszerzéseket bonyolítani tudja a kötelező adatszolgáltatásokkal együtt, a dokumentációk megfelelő

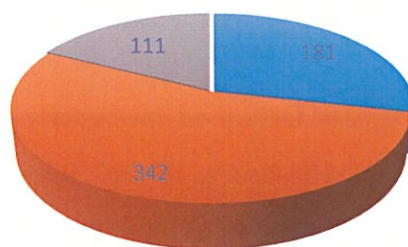
rendszeresítésével. Megtörtént továbbá a projektek áttekintése, intézkedéseket vezettem be a **professzionálisabb projektműködés** érdekében, elősegítve az intézményi hasznosulást, az intézményi struktúrába való szerves integrálódást. (A projektek korábban elszigetelten, nehezen követhető és nehezen számonkérhető módon valósultak meg.) Megkezdtem a munkaerő-gazdálkodással kapcsolatos anomáliák felmérését és az ezzel kapcsolatos prioritások meghatározását. Összevontuk a működés-fenntartási és biztonsági osztályt, melynek vezetésével a korábbi biztonsági osztályvezetőt bíztam meg.

A mögöttem álló öt hónap gyakorlatilag az intézmény pénzügyi konszolidációjára és a legfontosabb szakmai feladatok ellátására, többek között az OKR (Országos Könyvtári Rendszer) projekt továbbvitelére, a belső nyugalom megteremtésére, illetve az intézmény pozitív láthatóságának biztosítására irányult. Ezzel párhuzamosan hat átvilágítás (többek között két ÁSZ, KEHI, EMMI-vizsgálat) háttérét kellett biztosítani. A válságkezeléshez új gazdasági csapatot, új gazdasági vezetőt vettem fel az intézménybe. Vezetéssel sikerült először hiteles, vitathatatlan számokkal alátámasztani a hiányt, amelyet a fenntartó minisztérium illetékes szakterületei is elfogadtak, és amelynek alapján kormányhatározattal az intézmény 2019 novemberében végül egyszeri, 634 millió forintos többlettámogatásban részesült. Az egyszeri többletforrás szükségességének döntéshozók felé történő közvetítésében a miniszteri biztos is segített. Ezzel az akut, évekre visszamenőlegesen felhalmozott hiányt sikerült orvosolni.

Az OSZK ugyanakkor a fentiek ellenére jelenleg is súlyos pénzügyi és strukturális problémával küzd; a gondok összetettségét támasztja alá az elmúlt hónapokban lezajlott, könyvvizsgálat és pénzügyi átvilágítás is. A 2020. évi **költségvetési támogatás mértéke nagyságrendileg 2,35 Mrd Ft** (ebből 750 M Ft csak az OKR projektre fordítható!), a kötelezően realizálandó saját bevétel pedig 191 M Ft. Tekintettel az intézmény méretére, a munkatársak jelenlegi létszámára, az ellátandó feladatokra ez a támogatás **kirívóan alacsony**, kiváltképp, ha az OSZK-nál jóval kisebb, ám sokkal jobban dotált intézményekkel vetjük egybe. A jelenlegi **költségvetési szerkezet tarthatatlan, súlyos aránytalansággal** terhelt: a költségvetési támogatás java részét, mintegy 68-70 %-át a bérek viszik el, úgy, hogy a munkatársak 65 %-a bérminimumnak megfelelő fizetést kap, a működési, dologi költségekre pedig a nagyságrendileg 342 M Ft-os többlettámogatás nélkül már nem marad elegendő forrás.

Az egyszeri, rendkívüli támogatáskiegészítés tehát nyilvánvalóan nem oldja meg az OSZK alulfinanszírozottságát, de a tárgyévi költségvetés az alábbiak miatt némileg stabilabb gazdálkodást eredményez a 2019. évihez képest:

**A 634 M Ft egyszeri többlettámogatás felhasználása
(Millió Ft-ban)**



- a több éve fennálló szállítói tartozások és a finanszírozási problémák miatt meghiúsult beszerzések
- elmaradt OKR-kiadások 2020-ra maradványként átvitt része
- a Budavári Palota F épületének rekonstrukciójával kapcsolatos tervpályázatra kapott rendkívüli forrás, amelyet vissza kell utalni

A rendkívüli többlettámogatás (634 M Ft) részeként lekértük azt a **nagyságrendileg 342 M Ft pénzforrást**, amelyet a korábbi évek alulfinanszírozottsága miatt **az OKR működésre fordított** az intézmény. Az **1605/2016. (XI.8.) sz. kormányhatározattal a projekt megvalósításához rendelkezésre bocsátott forrás** elszámolási határidejének **2021. január 31-re történő** módosítását kértem, amelyhez a fenntartó megadta az engedélyt. Így a nagyságrendileg 342 M Ft, likvid forrásként kötelezettségvállalással terhelt maradványként most már rendelkezésre áll az OSZK előirányzat-felhasználási keretszámláján az OKR projektcélok megvalósítására. Ennek következtében a maradvány-kimutatásban is valós adatok szerepelnek majd, szemben az előző évek beszámolóinak adataival.

Emellett az OKR működtetésére 2019-től beépülő jelleggel biztosított 750 M Ft-os keretet újraterveztük feladatalapon, elkülönítve a működési költségektől. Mivel a teljes OKR projekthez a személyi, infrastrukturális és üzemeltetési feltételrendszert az OSZK biztosítja, a projektben részt vevő személyi állomány, az igénybe vett területi adatok és üzemeltetési költségek arányában – amelyhez külön arányosítási számítást végzünk – számolunk el költségeket. Az OKR fejlesztéshez illeszkedő, a működési forráshiány miatt korábban elmaradt eszközbeszerzéseket a konszolidációs többletforrásból jelentős részben pótoltuk.

A tavalyi egyszeri többlettámogatásnak köszönhetően az intézmény ebben az évben a minimális szinten való működést biztosítani tudja. **A költségvetési támogatás végleges, beépülő jelleggel történő rendezése ugyanakkor elodázhatatlan, enélkül, felelős gazdálkodás, illetve megfelelő strukturális átalakítás mellett is újra elindul az a negatív spirál, amely előbb-utóbb a tavaly nyárra előállt csődközeli helyzethez vezet.**

A tartós alulfinanszírozottságból következően nem áll rendelkezésre külön forráskeret sem a rendezvényekre (kiállítások, kulturális rendezvények, könyvkiadói tevékenység), sem a múzeumi tevékenységre (jóllehet az intézmény múzeumként is funkcionál), sem az alapvető kommunikációs feladatokra, amelyek nélkül az intézmény nem tud megfelelni a láthatóságra vonatkozó elvárásoknak, így az intézményben őrzött nemzeti kincsek népszerűsítésével kapcsolatos küldetésének sem. De még a határon túl megjelenő magyar vonatkozású kötetek beszerzése is gondot okoz, mert annak ellentételezésére sem biztosítottak a szükséges források. Nincs fedezet a köteles példányokon túlmenő állománygyarapításra, hungarika-gyűjtésre sem, ami nemcsak a kutatói tevékenységet, a szakkönyvtári feladatellátást lehetetleníti el, de az olvasói látogatottságot is negatívan befolyásolja. Az Országos Könyvtári Kuratórium működési és programköltségvetése szintén rendezetlen; itt jegyzendő meg, hogy a testület jogállása ezzel összefüggésben is újradefiniálásra szorul, amire vonatkozóan az OSZK javaslatot dolgoz ki. Az átállás a nagyüzemi digitalizálásra munkaerő-bővítést igényel, amelynek fedezete ugyanakkor csak erre az évre biztosított. A fentiekből kiviláglik, hogy nem halogatható a hiány orvoslása, a reális támogatási igényen alapuló, kiszámítható, **stabil működési feltétel** megteremtése. Ennek többek között keretet biztosíthat a kulturális törvényben már nevesített **kultúrstratégiai intézmények** feladatrendszerének meghatározása, finanszírozásuk új alapokra helyezése.

Nem kerülhető meg a **bevételszerző tevékenység kereteinek újbóli kialakítása** sem. Az intézmény számára számszerűen magasan megállapított bevételi követelmények az utóbbi években rendre nem tudtak teljesülni. Ez logikusan következik az alulfinanszírozottságból, a gyűjteménygyarapítás nehézségéből, a lelakott, korszerűtlen környezetből, a vonzó programra / kommunikációra / gyűjteménygyarapításra fordítható források hiányából. Terveim között szerepel **az OSZK díjszabásainak önköltségszámításon alapuló revíziója**, a piaci árak figyelembevételével, valamint a kényelmi funkcióként szolgáló, és a könyvtárak közötti nemzetközi kapcsolati lehetőségeket kiszolgálva az online- fizetési lehetőség megteremtése. Vezetésem alatt a gazdasági terület megkezdte a teljes számlázási folyamat újragondolását

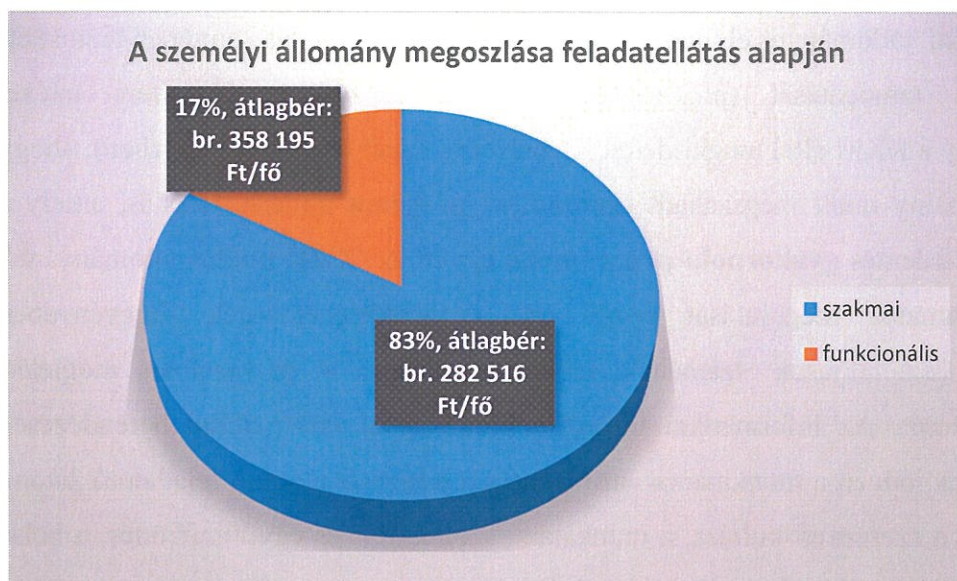
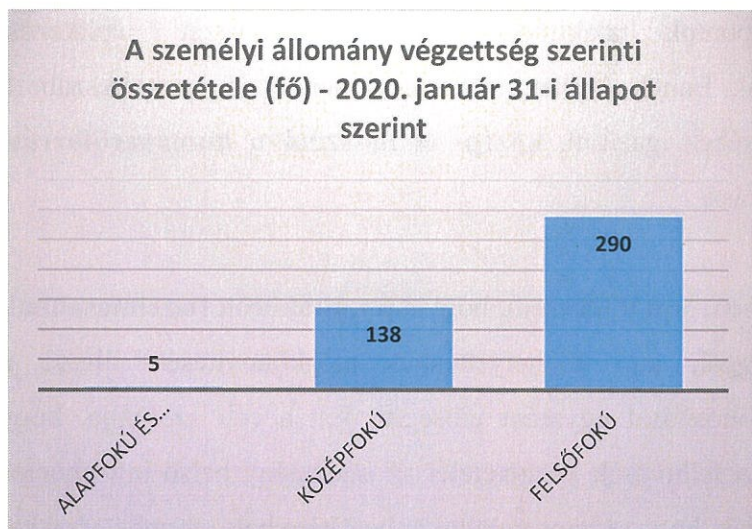
annak érdekében, hogy az intézményi bevételek azonnal realizálódjanak. Bevezetjük az online fizetési lehetőséget a készpénzforgalom minimalizálásával, ugyanakkor az utólagos átutalásos fizetési módot, a nehéz behajthatóság miatt, csak az állami intézmények számára tennénk lehetővé. Arra törekszem, hogy a szolgáltatási jelleghez kapcsolódóan a teljes, korábbiakban szokásjogon alapuló árképzési folyamat megújuljon, a díjszabások a piaci igényekhez igazodjanak.

A hosszútávú konszolidáció a **jogszabályi háttér**, az 1997. évi CXL. tv., azaz az úgynevezett kulturális törvény korrekcióját, korszerűsítését, valamint az Országos Széchényi Könyvtár számára rendeletben szabályozott, több helyütt elavult, a '90-es évek szemléletét tükröző feladatrendszer **újragondolását is szükségessé teszi**. A megfelelő változtatásokat szélesebb könyvtárszakmai konzultációt követően érdemes végrehajtani.

4. Az intézmény szervezeti felépítésével és a foglalkoztatással kapcsolatos elképzelések

Elsődleges feladatként tekintek a magas színvonalú munkát végző **munkatársak elvándorlásának megállítására**, a kiváló munkatársi, kutatói állomány megtartására, amelynek a bérrendezés mellett egyik fontos eszköze **a bizalom helyreállítása**, a **belső kommunikáció megerősítése**. Ez utóbbi érdekében már tettem lépéseket a belső egyeztetési, értekezleti rend átalakításával, állománygyűlések összehívásával. De ezt a célt szolgálja a minél **vonzóbb munkavállalói környezet kialakítása**, ezen belül az intézmény gyűjteményének feldolgozását szolgáló, eredményes kutatómunka optimális feltételrendszerének biztosítása is.

A személyi állomány áttekintése nyomán az alábbi adatok mutathatók be:



A diagrammok rávilágítanak a személyi állomány összetételének aránytalanságaira, azaz arra, hogy az intézmény humánerőforrásának jelenlegi állapotát jelentős mértékben szakmai megfontolásokon kívüli szempontok alakították, tudatos szervezeti építkezés, intézményfejlesztési stratégia nélkül. Ennek alapján megkerülhetetlennek látom testreszabott, az intézmény 21. századi küldetéséhez igazított, **közép- és hosszútávú humánerőforrás-fejlesztési és képzési terv** kidolgozását.

A fentiekén túl, a jelenlegi helyzetben, arra törekszem, hogy a **munkakörök rugalmasabbak legyenek**, nagyobb **átjárhatósággal**, ami a helyettesítés megkönnyítését, illetve a multifunkcionális szemlélet meghonosítását egyaránt elősegíti. Ezt a célt szolgálja, hogy bevezettem a **belső pályáztatást**, a felhívások közzétételét az intézmény belső információs felületén. A tapasztalatok azt mutatják, hogy számos munkakör betöltése belső munkatársakkal is megoldható, ez ráadásul elősegíti az egészséges belső mobilitást. Fontosnak tartom a munkatársak szakmai, tudományos előmenetelének, tanulmányi szerződés keretében biztosított **továbbképzésének** támogatását (pl. segédkönyvtárosi képzés a Könyvtári Intézet szervezésében, vagy a KKM által meghirdetett Klebelsberg Kunó ösztöndíj keretében), ahogy a 2019-ben forráshiány miatt megszakadt **ösztöndíjas program** újraélesztését is, amely a szintén folytatásra érdemes **gyakornoki programmal** együtt az OSZK humán állományának utánpótlását, folyamatos megújulását segíti elő. A forráslehetőségek függvényében megfontolom az ösztöndíjasok számának növelését, illetve a pályázatban megjelölt szakterületek bővítését. Az informatikai fejlesztésekhez, az új informatikai berendezések használatához kapcsolódóan a munkatársak **informatikai képzését** sürgető feladatnak látom. Folytatni tervezem a szervezeti kultúra, a munkatársi szolidaritás és együttműködés, a belső kohézió fejlesztésére irányuló tréningek szervezését.

Az elmúlt hónapok tapasztalatai alapján is megállapítható, hogy az intézményen belüli **munkakultúra** megerősítésre szorul: ennek alapfeltétele a megfelelő információáramlás biztosítása, a végiggondolt értekezleti rend, a következetes számonkérés, a felelősségi körök világos elhatárolása, valamint az együttműködésre való képesség erősítése. Az elszigetelt, a valóságos munkafolyamatokat, az összintézményi érdeket, logikát negligáló működési gyakorlat megszüntetendő.

A **szervezeti struktúrát** illetően világos, átlátható szerkezet, egyértelmű hatáskörök kialakítását tartom szem előtt. Az **új, részletes SzMSz-javaslatot** már elkészítettem, mivel

azonban az még nem ment át a megfelelő jóváhagyási, egyeztetési procedúrán, abból csak néhány fontosabb irányelvre, elemre térek ki. Az **igazgatóságokat főosztályokká** kívánom átalakítani, a kommunikációs (aminek része a rendezvényszervezés, és a külkapcsolatok is) területet is ugyanerre a szintre emelve. A párhuzamosságokat végző könyvtárszakmai területek összevonását tervezem a legfontosabb szakmai tevékenységek mentén (gyűjteményszervezés, megőrzés, szolgáltatások, kutatásszervezés) és nem feltétlenül a törzsgyűjtemények kontra különgyűjtemények logikája alapján. Nincs szükség a jelenleg elkülönített gyűjteményi területek mindegyikén megtalálható feldolgozási, összehasonlítási, adatbeviteli, raktározási és szolgáltatási munkafázisokra, azokat a fő folyamatoknak alárendelve kell újradefiniálni. Ezt is az SzMSz tervezetében szerepeltetem részletesen. Alapvetően az OKR / OKP működési elemei, moduljai mentén kívánom újraszervezni a könyvtárszakmai területek napi működését, és szervezeti hierarchiáját. Rendező elv az ésszerűségi és informatikai szempont, amelyet mindenképpen figyelembe kell venni ahhoz, hogy nyomon követhetően, ellenőrizhetően és hatékonyan működhessen a rendszer.

Elengedhetetlennek tartom a **középvezetői (osztályvezetői) álláshelyek számának csökkentését**, valamint bizonyos területek karcsúsítását, átrendezését, illetve összevonását is a munkafolyamatok logikája mentén, a duplikációk kiszűrésével, a fölösleges széttagoltság megszüntetésével. Kisebb osztályok egy-egy koordinátor irányításával csoportként is működtethetők, ezek nem igényelnek vezetői munkakört. Szükségesnek látom egy olyan **projektiroda** felállítását is, ahol az összes projektért egy projektvezető felelős, mellette projektenként 1-1 koordinátor, valamint 1 fő projekt pénzügyi vezető dolgozik. Feladatuk, hogy összefogják a projektek napi működését és folyamatosan egyeztessenek a gazdasági vezetéssel. A humánpolitikai feladatok racionális ellátásra két (jogi, vagy a munkaügyi területtel való összevonással megvalósuló) alternatívát dolgoztam ki. A már említett biztonsági és a műszaki osztály összevont működtetése beváltotta a hozzá fűzött reményeket, így az általam javasolt új SzMSz ezt a döntést is tartalmazza.

A minisztériumi jóváhagyást követően valamennyi vezetői poszt megpályáztatását tervezem, oly módon, hogy kívülről és belülről is lehessen rá jelentkezni. A **szakmai főigazgató-helyettesi** pozíció újbóli **meghirdetése** sem várthat magára. Kiemelten fontosnak tartom a jelenlegi **gazdasági vezető státuszának véglegesítését**. Felelős intézményi gazdálkodás csak akkor lehetséges, ha a főigazgató és gazdasági helyettese között teljes az összhang és a bizalom.

Egészen biztos, hogy a gyűjteményalapú szemléletről a szolgáltatásokat előtérbe helyező működésre való áttérés, az integrált könyvtári rendszer beindítása, valamint az új székházba való költözés számos feladat megszűnését, egyes munkafázisok, munkakörök feleslegessé válását eredményezi, ezzel párhuzamosan pedig új munkakörök kialakítását teszi szükségessé, ami önmagában is egy jelentősen átalakított, új szervezeti struktúrát igényel majd. A csomagolás, költözés előkészítése, lebonyolítása külön projektcsapat felállítását követeli meg.

Ami a **felelős létszámgazdálkodást** illeti, csak az újraszabott feladatok, a költözéssel kapcsolatos teendők, igények konkrét ismeretében határozható meg az intézmény stabil működtetéséhez szükséges létszám.

Az intézmény konszolidációja, a megkívánt struktúra- és szemléletváltás elképzelhetetlen a **bérrendezés** nélkül. A bértábla 2009 óta változatlan, béremelésre hosszú évek óta nem került sor. Az OSZK a bérszerkezet átalakítása, korrekciója területén is lemaradt számos közgyűjtemény mögött. A bérrendezést segítheti egy olyan koherens, **belső életpálya-rendszer** megléte, amely nemcsak teljesítményösztönzőket kínál, de a megfelelő minőségbiztosításról is gondoskodik. A fentiekkel szoros összefüggésben sikerülhet csak a **munkatársakat, a kiváló kutatói állományt, a felkészült szakembergárdát megtartani**. A helyzet súlyosságát mutatja, hogy olyan speciális szaktudással (restaurátorok, könyvkötők) rendelkező kollégák hagyják el az intézményt, akiknek visszapótlása egy idő után lehetetlenné válik. Átlagosan legalább 30%-os béremelést látok indokoltnak, amelyre külön költségvetési támogatás nyújthat csak lehetőséget. Ugyanez érvényes a szükséges minőségi cserék végrehajthatóságára is. Kifejezetten szerencsés és indokolt lenne ugyanakkor, ha az OSZK munkatársainak bérrendezése a teljes kulturális, közgyűjteményi szférát érintő bérfejlesztés részeként, azzal összefüggésben valósulna meg.

Munkatársaimmal 2019 novemberében kidolgoztunk egy olyan, OSZK-ra szabott **belső életpályamodell**-javaslatot, amely a közalkalmazotti törvényt alapul véve, a nemrég bevezetett KIT-es rendszer tanulságaira is figyelemmel, a teljesítményösztönzés, a minőségbiztosítás szempontjait is érvényesíti. **Emellett teljesítményösztönzési rendszer alapjait is lefektettük** 2020 januárjában, amely a tárgyévi költségvetési források tükrében lehetőséget ad a mérhető, tényleges teljesítményeket és többletmunkákat alapul véve a munkatársak részére fizethető bér differenciálására. Ez mind a számonkérhetőség, mind a motiválás szempontjából fontos és

hiánypótló feladat volt. Az életpályamodellekre, valamint a teljesítményösztönzésre vonatkozó javaslatok megvitatására elindítottam az egyeztetéseket a Közalkalmazotti Tanács és a szakszervezet képviselőivel - több fordulón is túl vagyunk már. A fenntartó minisztériumnak a munkavállalói oldal által is támogatott modellt szeretnék jóváhagyásra betervezni.

5. Új intézményi elhelyezés

Kulcskérdésnek tekintem **az intézmény székhelyének hosszútávú, megnyugtató rendezését.** Bár a legutolsó hatályos kormánydöntés az intézmény maradásáról szól, a kormányzati szándék ma minden jel szerint egyértelműen a költözést preferálja. Ez szolgálná ugyanakkor az intézmény hosszútávú érdekét is, így most a helyben maradásra, mint lehetőségre külön nem térek ki.

Kétség kívül a legoptimálisabb megoldást a zöldmezős beruházás jelentené, egy nemzeti intézményhez méltó, frekventált, jó közlekedési adottságokkal rendelkező helyszín kijelölése és egy **új, kimondottan erre a célra megtervezett épület felépítése útján.** Ehhez azonnali ötletpályázat kiírása szükséges. A nemzetközi gyakorlat azt mutatja, hogy a nemzeti könyvtárak elhelyezése olyan impozáns, karakteres épületben történik, amelyet neves sztárepítész tervezett, és amely alkalmas arra, hogy sajátos építészeti, esztétikai megoldást is kínálva ikonikus helyszínné, a főváros kulturális életének egyik meghatározó központjává váljon. Az államilag fenntartott közgyűjteményi struktúra újraszabásával az elhelyezés megvalósulhat integrált tematikus intézményfejlesztés keretében is - erre vonatkozóan is várat magára a kormányzati döntés. Az új nemzeti könyvtár felépítése a kormányzat kiemelt, jövőnek szóló, emblemikus projektje lehetne, egy új 21. századi városfejlesztési koncepció részeként (Ferencvárosi Diákváros, Déli Városkapu projekt pl.)

Az új helyszíneknek az alábbi **szakmai kritériumoknak, funkciók ellátásának** kell megfelelnie:

- kiváló megközelíthetőség (amennyiben a belvárostól távolabbi helyszínről van szó, a beruházásnak jól vég gondolt urbanisztikai fejlesztés keretében kell megvalósulnia), egyetemek, diákság közelsége
- az épületnek az elkövetkezendő 7-8 évtizedben is alkalmasnak kell lennie a színvonalas könyvtári működésre

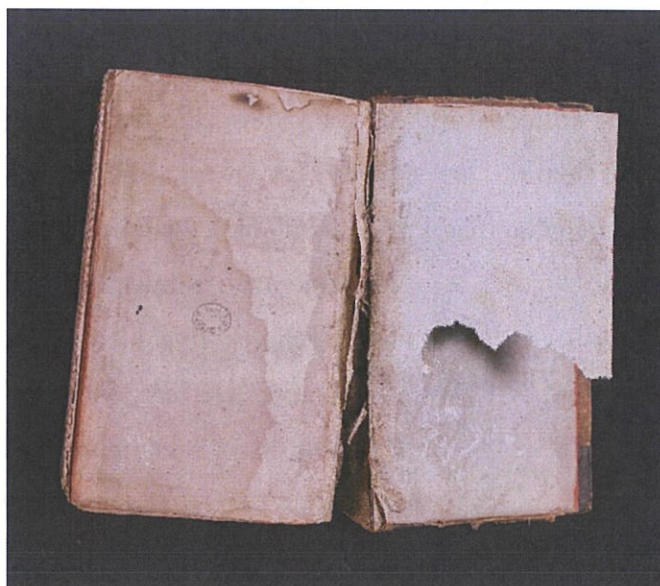
- képesnek kell lennie a meglévő kulturális örökség egy jelentős részének korszerű megőrzésére (megfelelő raktárviszonyok), illetve további mintegy 8 évtized könyvtári anyagának befogadására
- olvasói igények legjobb, korszerű kiszolgálása, olvasótermek, olvasóbokszok, kutatótermek kialakítása
- nagyobb figyelmet kell fordítani arra, hogy jóval hangsúlyosabb szerepet játszik a távhasználat
- kutatóközpont funkciók (hozzáférés a teljes számítógépes nyilvántartásokhoz helyben és távolról egyaránt)
- kulturális központ és találkozási pont (vendéglátó egységek, bérelhető termek, társasági terek, rendezvényterem kialakítása)
- turisztikai központ (látványkönyvtár, kiállítások)

A szükséges térigényt, anélkül, hogy a végleges helyszínről döntés született volna, a tavalyi év végén kidolgoztuk, miként a költözéssel kapcsolatos teendőket, kockázatokat is megfogalmaztuk.

Tekintettel a szükséges előkészületek időigényes voltára, a nemzeti könyvtár új székhelyét még egy jó ideig, reálisan legalább 5-6 évig, biztosan nem foglalhatja el. Ebből következően erre az átmeneti időszakra is biztosítani kell **a nyilvános könyvtári funkciók bizonyos szintű fenntartását, ami** az alábbiakra terjedne ki:

- a kötelezpéldányok fogadása és kezelése, ISBN, ISMN és ISSN szolgáltatás
- a könyvtárközi kölcsönzést és az országos könyvtári rendszerben ellátott feladatok
- a referenz tájékoztatás, a digitális könyvtári szolgáltatások és az adatbázisok elérése
- olvasótermi szolgáltatások csökkentett nyitvatartási időben, időszakos dokumentumforgalmazási korlátozással
- a reprográfiai szolgáltatások, a dokumentumok hozzáférhetőségének függvényében
- a belső kiállítások és rendezvények redukálása mellett, a hazai és külföldi műtárgykölcsönzések, a dokumentumok hozzáférhetőségének függvényében

A költözés felelősséggel csak bizonyos feltételek teljesülése mellett vállalható. Amellett, hogy pontosan ismerni kell a célállomást, az egyik legfontosabb feltétel **az állományvédelmi előkészítés**, ami praktikusán azt jelenti, hogy **a költöztetendő anyagot költöztethető állapotba kell hozni**. A leggondosabban előkészített költözés is óhatatlanul jár valamennyi kockázattal, egy elkapkodott, **rosszul előkészített költözés azonban a gyűjtemény egy részének garantált pusztulásához vezethet**. Az óriási, több mint 10 milliós dokumentumot kitevő állomány nem jelentéktelen része az alábbi fotóval szemléltetett állapotban van, így kiemelten fontos a költözést megelőzően, illetve azzal párhuzamosan a szükséges állományvédelmi feladatokat elvégezni.



A tételes számbavétel és a halaszthatatlan állományvédelmi kezelés minimum három éven át kampányszerű működést, komoly humán erőforrás-fejlesztést és jelentős költségráfordítást igényel. Az erre vonatkozó becsléseket október folyamán elkészítettük. Az új épület megtervezésének és kivitelezésének ideje alatt (min. 5 év) a könyvtár fel tud készülni a költözésre, a szükséges számbavételi és állományvédelmi előkészületeket a jelenlegi székhelyén végrehajtva. A teljes könyvtári állomány csomagolásának és szállításának összes, több milliárdra rúgó költségére vonatkozó becslést szintén összeállítottuk. Mivel az OSZK raktározási kapacitása gyakorlatilag kimerült, ráadásul a Budavári Palota F. épületében berendezett raktárak csak részlegesen, míg a könnyűszerkezetes csillaghegyi ideiglenes tároló egyáltalán nem alkalmas muzeális dokumentumok őrzésére, új **raktárbázis rendelkezésre állása nélkül a költözés sem kivitelezhető**. Fel kell gyorsítani a papíralapú és elektronikus dokumentumok hosszútávú és biztonságos megőrzését szolgáló új archiválási raktárépület,

azaz az Archivális Tár kialakítását Piliscsabán. (Itt kell majd elhelyezni minden olyan dokumentumpéldányt, ami nem a szolgáltatást szolgálja. A kivitelezési tervek egyébiránt már elkészültek.) A legakutabb archiválási gondokat még tavaly év végén sikerült orvosolni további ideiglenes befogadóbázis kibérlése útján, ám ez csak átmeneti, rövidtávú megoldást jelent: a piliscsabai raktár felépítése nem halogatható, a költözéstől függetlenül, már csak az időtávlatokat figyelembe véve is, elemi szükségletet jelent.

Erősségek / Kockázatok

A költözési alternatívák (zöldmezős beruházás, illetve meglévő, könyvtári célra átépített épület, valamint az egyszeri /kétszeri költözés) erősségeit / gyengeségeit tekintetbe véve, megállapítható, hogy az új épületbe költözés számos előnnyel jár, mert

- minden nemzeti könyvtári specifikáció érvényesíthető
- legköltséghatékonyabb, a fenntartási költség a legolcsóbb
- műtárgyvédelmi szempontból a legjobb megoldás
- beruházás, energiatakarékosság szempontjából a legjobb megoldás
- frekventált, jól megközelíthető épület
- esztétikai és funkcionális szempontból ikonikus épület, specifikus követelményeknek megfelelően alakítható ki, építész specialista bevonásával, 100 évre tervezhető
- a könyvtár új, szolgáltatásokhoz kialakított funkcióinak való megfeleltethetőség
- Európai uniós energia-korszerűsítési forrás bevonható
- Beruházási Elkészítési Alapból finanszírozható kedvező kormánydöntés esetén

Az elmúlt hónapokban végzett számítások alapján kijelenthető, hogy minden más opció lényegesen előnytelenebb, és hosszabb távon jóval drágább megoldást kínál. Meglévő, könyvtári célra átépített épületbe költözés esetében is számos hátránnyal kell számolni a felújítási költségeken, a hosszadalmas beruházáson át a legfontosabb gyengeségig: a nemzeti könyvtári specifikációk csak részleges érvényesíthetőségéig. Az átmeneti helyre történő, azaz a kétlépcsős, a gyűjtemény kétszeri mozgatását feltételező költözés pedig nemcsak a legdrágább verziót (két költözés, két beruházás) eredményezi, de veszélybe sodorja a gyűjtemény

jelentékeny részét is (ládákban tárolás, fertőződés, foszlás stb.). Ráadásul ez az opció az állományvédelmi feladatok elvégzéséhez szükséges időt sem rövidíti le.

A költözésre tekintet nélkül, **az átmeneti időre is meg kell valósítani ugyanakkor a Budavári Palota F épületében a legfontosabb, vitán felül állóan indokolt infrastrukturális korszerűsítéseket.**

Az OSZK-nak a költözést követően is **szoros kapcsolatra kell törekednie a Várkapitánysággal.** A nemzeti könyvtár feladata lehetne, hogy a **Budavári Palotában** nagy, reprezentatív és **látványos kiállításokkal** mutassa be a nemzeti identitást jelképező gyűjteményének egy-egy szeletét (nyelvemlékek, kódexek pl.) magyar és a külföldi látogatók számára egyaránt.

6. Intézményi megújulás –új, korszerű nemzeti könyvtár

Ha egy mondatban szeretném összefoglalni a magyar nemzeti könyvtár 21. századi küldetését, akkor a következőképpen fogalmaznék:

A nemzeti könyvtárnak korszerű, nyitott nemzeti tudásközpontként feladata az általa teljes körben gyűjtött és méltó módon őrzött, ma még javarészt holt tőkének tekinthető magyar nyelvű, illetve magyar vonatkozású írásos és vizuális kultúrvagyon élővé tétele, egyrészt a széleskörű hozzáférés biztosításával a megújult szolgáltatások útján, másrészt a nemzeti identitás megerősítésének jegyében útmutatót, értékközpontú narratívát is nyújtva a tájékozódásban.

A megújult OSZK, a jövő nemzeti könyvtára olyan, tekintélyt sugárzó, ugyanakkor vonzó és innovatív intézmény, amely dinamikus és nyitott, szolgáltatóorientált és látogatóbarát. Mint a nemzet emlékezte vonzó brandként jelenik meg a magyar kulturális és tudományos térben, hatékonyan teszi láthatóvá, népszerűsíti az által őrzött nemzeti kincseket, ugyanakkor külföldi beágyazottságával a nemzetközi szinten is tekintélyt vív ki magának és a magyar kultúrának. A magyar könyvtári szféra zászlóshajójaként a magyar könyvtári szolgáltatások megújításának letéteményese, a magyar nemzeti kulturális adatvagyon korszerű megőrzésének,

digitalizálásának motorja, miközben a széleskörű és magas színvonalú hozzáférhetőséget is biztosítja.

6.1. Szemléletváltás

A nemzeti **könyvtár megújulása, dinamizálása** az elhelyezés mikéntjétől függetlenül is elodázhatatlan, az intézmény fizikai mozgása ugyanakkor már önmagában is a szemléletváltás, a megújulás lehetőségét vetíti előre. Az egyprofilú szakmai intézmények ideje lejárt. Azok az intézmények lehetnek csak versenyképesek, amelyek nyitottak, dinamikusak és képesek túllépni a hagyományos intézményi határokon. Az OSZK-nak nemcsak könyvtárként, múzeumként és tudományos kutatóközpontként, de **vonzó közösségi térként** is meg kell jelennie. Ehhez mind a közösségi tér funkciót, mind pedig a láthatóságot meg kell erősíteni, jóval nagyobb hangsúlyt helyezve a **marketing** munkára. Többek között ily módon válik növelhetővé az egyébként valóban alacsony **látogatószám**. A főváros és az ország kulturális életében is aktív részt kell vállalnia az intézménynek, erőteljesen bekapcsolódva az országos kulturális, közgyűjteményi, kutatási programokba, irodalmi és könyves fesztiválokba. A megújult OSZK-nak – a könyvtárhasználat növelését szem előtt tartva - tekintettel kell lennie a **megváltozott olvasási és könyvtárhasználati szokásokra**.

6.2. Az alapfunkciók professzionális ellátása

A Széchényi Ferenc alapította Könyvtár **az első nyilvános nemzeti közgyűjtemény és közintézmény Magyarországon és a régióban**, írott és nyomtatott szellemi-kulturális örökségünk legteljesebb archívuma és múzeuma. Az OSZK 1802 óta az írott kultúra területén mindent gyűjt, ezáltal a nemzeti könyvtár a magyar kultúrkincsek legteljesebb gyűjtője, feltárója, megőrzője és átörökítője, a magyar kulturális emlékezet letéteményese, a nemzeti tudományok legfontosabb forrásbázisa. Több mint 10 millió dokumentumot őriz, amelynek jelentős része unikális, sehol másutt nem fellelhető, muzeális dokumentum. Összekötő hídként múlt és jövő között a múlt dokumentumait a jelenben feltárva, megőrizve és tovább gazdagítva hagyományozza a jövőre. A **kulturális nemzetegyesítés jegyében** archívumként,

tudásközpontként működik a határon túl is, biztosítva a magyarság szellemi, lelki összetartozását.

A jogszabályi környezet meglehetősen részletesen és pontosan definiálja a nemzeti könyvtár országos feladatait. A megfelelő feltételek biztosítása mellett joggal várható el ezek professzionális ellátása.

6.3. A megújult szolgáltatásokra épülő nemzeti csúcsintézményi funkciók

A nemzeti könyvtárnak számos eddig ellátatlan, ám határokon átívelő, nemzeti jelentőségű feladatot is el kell vállalnia, ezek közül az alábbiakban néhány fontos elképzelést emelek ki:

Az OSZK, mint kutatóintézet és tudásközpont

Az országos hatókörű kutatások, egyetemekkel, kutatóintézetekkel együttműködésben végzett tudományos igényű állományfeltárás, a magyar nemzeti identitás és kulturális tudat elmélyítését szem előtt tartó tematikus tartalomszolgáltatások és tudástárak kiépítése és célzott szolgáltatása (többek között a közoktatási intézmények felé is) mellett az intézménynek a nemzetközi corvinakutatás centrumaként kell működnie (Corvina honlap, könyvkiadói program). Mivel a külföldi gyűjteményekben lévő magyar vonatkozású kódexanyag 70 %-a külföldi gyűjteményekben található, jórészt feldolgozatlanul anyagi források meglétének függvényében a **Corvina Intézet**, mint a magyar középkori írásbeliség egyedülálló kutatóközpontja felállítását tervezem az alábbi feladatokkal:

- központi adatbázis létrehozása
- digitális másolatok begyűjtése
- tudományos feldolgozás
- szolgáltatások tudományos és népszerűsítő célzattal

A nemzeti könyvtár, mint a nemzeti kultúrkinés 21. századi digitális központja és szolgáltatója

(AZ OKR/OKP projektre a későbbiekben részletesen kitérek)

- az OSZK a megújult könyvtári szolgáltatások motorja
- könyvtárinformatikai módszertani központ
- az OSZK gyűjteményének ütemezett digitalizálása
- az OSZK mint a hiteles és megbízható információ szolgáltatója
- tudástárak, tudáskollázsok digitalizált formában történő szolgáltatásának támogatása
 - az eligazodást, hozzáférést megkönnyítő rendszerek biztosítása, testreszabott kiajánló rendszer működtetése
 - kiemelt szerep a közgyűjteményi digitalizációban, kapcsolódás a Közgyűjteményi Digitalizációs Stratégiához (KDS), kompetenciaközpont
 - az egységes nyilvántartás biztosítása, a már létező, több mint százféle nyilvántartási rendszer közös platformon történő egységes kezelése (Országos Könyvtári Platform)
 - országos közös katalogizálás tematikus modulok szerint
 - a kulturális kánonképzés elősegítése, új technikák támogatása (Országos Névtér)

Az OSZK, mint országos hitelesítési központ

- nemzetközileg is egyedülálló informatikai program működtetése
- a másolatok (analóg és online) átfogó, országos hitelesítő központja
- az elektronikus másolatok jövőbeni származásigazolásához az OSZK-ban a szakértelem és a konkrét fizikai példány együttesen van jelen
- külső, bevételt hozó, piaci megrendelések teljesítése

Restauráló és könyvkötészeti műhely, országos restaurálási módszertani központ

A központ felállítása komoly hiátust orvosolna, ráadásul a működéséhez szükséges alapok még megvannak az OSZK-ban (díjnyertes eljárások, mentőakciók). Az új egységnek az alábbi funkciókat kellene ellátnia:

- kötészeti és restauráló képzések biztosítása regionális szinten (jelenleg egyáltalán nem megoldott)
- állományvédelmi feladatkör régiós szinten, a határon túli magyar területekre is kiterjedően
- a saját gyűjtemény állományvédelmének, restaurálásának felgyorsítása, ütemezése
- külső, bevételt hozó piaci megrendelések teljesítése

Csúcsintézményi feladatok a könyvszakmai területen

Az ország jó hírneve öregbítésének szolgálatában célzott **szakkönyvkiadás idegen nyelven** a külföldi közönség számára szintén **új, hiánypótló tevékenységként valósulna meg.** Ehhez kapcsolódó feladatok:

- Megismerteti és népszerűsíti a magyarság tudományok, innováció, művészetek, sport, stb. területén elért eredményeit külföldön, történeti monográfiák, művészeti albumok, sportdiplomáciai kiadványok idegen nyelveken történő megjelentetésével
- grémium felállítása, amely a finanszírozásról és annak ütemezéséről dönt
- a fordítási támogatások centralizált kezelése

Egyéb csúcsintézményi feladatok az összmagyarság és a régió vonatkozásában

- eddig ellátatlan feladatként a külhoni magyar területek szakkönyvtári ellátásának biztosítása (könyvtárak és közgyűjtemények szintjén) együttműködésben a KKM érintett külföldi képviselőivel, vendégoktatói állomáshelyeivel
- szintén megoldatlan feladatként a külhoni magyar területeken működő könyvkiadók magyar vonatkozású könyvtári anyagainak, példánybeszerzésének biztosítása (a rájuk nem vonatkozó kötelespéldány-törvény okán)
- a Kárpát-medencére kiterjedő szakemberképzés (könyvtáros, restaurátor, digitalizálás)
- restaurálási szolgáltatások biztosítása
- kiemelt kapcsolattartás a kárpát-medencei (közép-európai) országok nemzeti könyvtáraival

- digitalizálási együttműködés a nemzeti gyűjtemények teljessé tétele érdekében
- a magyar diaszpórában élő magánszemélyek és intézmények irat- és könyvanyaggyűjteményének feldolgozása
- a diaszpórában élő magyar közösségek támogatása könyvadományokkal

7. A szolgáltató funkció megerősítése. Az OSZK szerepének újrapozicionálása a könyvtárszférában

7.1. Az Országos Könyvtári Rendszer (OKR) és az Országos Könyvtári Platform (OKP)

A nemzeti könyvtár koordináló, szolgáltató szerepének megerősítésében kulcsszerepet játszik a többek között az OSZK gyűjteményének digitalizálására hivatott megaprojekt, az **Országos Könyvtári Rendszer (OKR)**. Aligha kerülhető meg a tény, hogy a program megítélése a folyamatos csúszások miatt jó ideje kimondottan kedvezőtlen, mind a könyvtári közösség, mind a döntéshozók, mind pedig a könyvtár belső nyilvánossága szempontjából. Ennek okai nyilvánvalóan összetettek. Bizonyos ugyanakkor, hogy a csúszások, illetőleg a részeredmények hathatós kommunikációja nem történt meg, ahogy a kivitelezés keretei, a költségvetés konzorciumi partnerek közötti megoszlása sem. Ebből következően a megvalósítással kapcsolatos összes probléma - a megvalósítási fázisok rossz sorrendisége, bizonyos folyamatok megakadása – kivétel nélkül az OSZK-ra „égett rá”, azok is, amelyekért alapvetően nem az intézmény volt a felelős. Ráadásul a projekt maga is végül szerencsétlen módon a költözésproblematikába ágyazódott. Mindezekről függetlenül meggyőződésem, hogy az intézmény jövője szempontjából **a projekt sikeres befejezése, az OKP „beélesítése”,** majd működtetése változatlanul **kitörési lehetőséget** jelent a nemzeti könyvtár, de a teljes magyar könyvtári rendszer jövője szempontjából. Ehhez elengedhetetlen a program újrapozicionálása, a bizalom helyreállítása.

Az OSZK-nak zászlóshajó szerepet kell betöltenie nemcsak a magyar könyvtári dokumentumok, de a magyar kulturális javak digitalizálása terén is. Iránymutató szerepet kell vállalnia abban a könyvtári rendszer egészét érintő modernizációs, informatikai és minőségi szolgáltatásfejlesztési folyamatban, amely hosszú távra határozza majd meg a könyvtári tevékenységet és szakemberképzést egyaránt.

Hangsúlyos cél, hogy az OSZK által digitalizált tartalmak az összes többi könyvtár számára hozzáférhető legyenek, a fejlesztés, az **Országos Könyvtári Platform**, mint **egységes nemzeti rendszer** ne csak az OSZK, de a magyar könyvtári szolgáltatások egészének megújulását eredményezze. Akkor tud hatékony és sikeres rendszerré, igazi nemzeti adatvagyon-tárrá válni, ha valamennyi könyvtár, típustól és mérettől függetlenül, (legalább részlegesen, egy-egy modulhoz kapcsolódva) csatlakozik, amihez a fenntartó minisztérium hathatós támogatása is szükséges, akár jogszabály-módosítás útján. A rendkívül értékes budapesti, helytörténeti anyagok feldolgozásával, digitalizálásával a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár, valamint a vidéki könyvtárak egyaránt hangsúlyos módon járulhatnak hozzá az egységes nemzeti platform létrehozásához, a Közgyűjteményi Digitális Stratégia keretében megvalósuló digitális adatbázis, helytörténeti katalógus gazdagításához. A Platformot ezen felül össze kell kapcsolni a határon túli magyar könyves központokkal is. A tavalyi év végén elindítottam azokat a **könyvtárszakmai egyeztetéseket** - külön figyelmet szentelve az egyetemi és szakkönyvtáraknak is -, amelyek egy látványos mintaprojekt bemutatásán, tesztelésén keresztül a rendszer előnyeinek, többek között a csatlakozás költséghatékonyságának tudatosítását, az intézményi igények felmérését, az intézményi profilok kidolgozását szolgálják. Mivel az OKP-hoz való csatlakozás anyagi ráfordítással jár, **a konkrét könyvtárak „beköltözését” külön pályázati forrásból** kell ösztönözni, amihez további fenntartói támogatás szükséges. Az egész ország számára kifejezetten káros és költséges megoldás lenne, ha a könyvtárak külön, össze nem kapcsolódó rendszereket működtetnének.

Az OSZK feladata a könyvtári digitalizáció koordinálása. Ennek egyik előfeltétele, hogy **digitalizálási terveinek hozzáférhetőségét** az intézmény egy, az összes könyvtár által is elérhető, közös felületen minél előbb biztosítsa. Tegye ezt úgy, hogy azokból az is kiderüljön, milyen prioritások mentén (a magyar identitás szempontjából kiemelkedő jelentőségű, unikális, csak az OSZK állományában fellelhető dokumentumok, felhasználói megkeresések, évfordulós aktualitások, állományvédelmi megfontolások stb.), mit miért és mit miért nem, illetve milyen céllal, kinek digitalizálunk. A terveknek az ütemezésre és a digitalizálás módjára is ki kell térnie (formátum, metaadatolás stb.). Ezt követően kell felkérni a könyvtárakat arra, hogy a saját digitalizálási terveiket hasonlóképpen tegyék ismertté ugyanezen a felületen. Enélkül a könyvtári terület digitalizálási tevékenységének összehangolása, a párhuzamosságok kiküszöbölése nem valósulhat meg.

Az OSZK digitalizáló központjának a csatlakozó intézmények számára nemcsak a digitalizáláshoz szükséges eszközöket, de **digitalizálási módszertani háttértámogatást** is kell nyújtania, keretrendszer, módszertani útmutatók, oktatási programok kidolgozásával. Ez szintén a nemzeti könyvtár módszertani koordinációs szerepének erősítéséhez járul hozzá, nemcsak a könyvtári, de a teljes közgyűjteményi területen. Amíg az Országos Könyvtári Platform működése nem biztosított, tovább kell fejleszteni a már létező és működő digitális archívumokat és szolgáltatásokat, úgymint a Magyar Elektronikus Könyvek Tárát (MEK), az Elektronikus Periodika Adatbázist (EPA), fel kell gyorsítani a Magyar Országos Közös Katalógusba (MOKKA) történő napi feltöltéseket. Ezt a célt szolgálja, hogy az elején vezetéssel sikerült tető alá hozni az országos könyvtári szolgáltatások biztosításáról szóló megállapodást (MOKKA-ODR), amelynek aláírása a debreceni, a szegedi egyetemi könyvtárak, az OSZK és a MOKKA Egyesület részéről folyamatban van.

Kiemelt feladat, az OKR alprojektjeinek – egyebek mellett a különböző tudástárak, a kulturális adatbázisok összeköthetőségét is biztosító, a nevek egységes kezelését támogató Magyar Nemzeti Névtér - fejlesztése és működtetése. Folytatni kívánom a nemzeti szintű **webarchívum fejlesztését**, amely az interneten eleve digitális, vagy digitalizált formában, nyilvánosan elérhető magyar, illetve magyar vonatkozású kulturális tartalmak hosszútávú megőrzésére hivatott, ugyanakkor képes mind az oktatás, mind a tudományos kutatás, az állami és az üzleti szféra megrendeléseinek, igényeinek is eleget tenni. Olyan archívumot kell működtetni, amely megszűnt weboldalak visszakeresésére, visszaállítására, időbeli változásainak rekonstruálására, láttatására is alkalmas. Szükségesnek látom a webarchiválást szabályozó törvénytervezet elfogadását (az ezzel kapcsolatos egyeztetéseket fel kell újítani), amely többek között megkönnyítheti a webtartalmak gazdáival való szolgáltatási szerződések megkötését is.

Mindemellett biztosítani kell az OSZK egész könyvtári szférát érintő digitalizálási stratégiájának összekapcsolhatóságát a Közgyűjteményi Digitalizálási Stratégiával.

Az OKR projekt megvalósult és tervezett mérföldkövei:

- 2019. október: MKDNY - Muzeális Könyvtári Dokumentumok Nyilvántartásának, mint az OKP első moduljának bemutatása megtörtént
- 2019. november: bemutattuk a Webaratás legújabb eredményeit

- 2020. február: A Digitalizáló Központ (DK) átadása. A regionális szinten is rendkívüli kapacitással rendelkező, állományvédelmi digitalizálást lehetővé tevő műhely bemutatása. A digitalizáló munkatársak lépcsőzetes felvételét elindítottam.
- 2020 májusára a szoftveres háttér kiépítése
- az OSZK és a felkért partnerkönyvtárak tesztelik és véleményezik az elkészült (gyarapítási, katalogizálási, kölcsönzési) modulokat
- 2020 végére befejeződik az adatbetöltés tesztelése
- augusztustól novemberig próbaüzem
- 2020 végétől az éles működés megkezdése

Ezzel párhuzamosan megvalósítandó a Nemzeti Névtér és Digitalizálást Támogató Keretrendszer integrációja, a Névtér konzorcium és szerkesztőség felállítása. Fontos ezúttal is hangsúlyozni, hogy a Névtér projekt megvalósítása szintén plusz költségvetési forrás meglétét feltételezi.

Kiemelt célom, hogy a megfelelő minőségben **digitalizált tartalmak mielőbb szolgáltathatóak legyenek.** A teljes folyamat (katalogizálástól a szolgáltatásig) áttekintése alapján a tényleges szolgáltatás megvalósulása az alábbi **feltételek** meglétét, illetve **lépések** megtételét teszi szükségessé:

- **Gépi adatfeldolgozásra alkalmas katalógusrekordok előállítása**
- Az Amicus szoftver segítségével rögzített adatok gépi úton történő, tömeges konvertálása az OKP objektumtárába. Ehhez: **egységes, szabványos leírási gyakorlat** kikényszerítése az érintett gyűjteményrészek vonatkozásában, mégpedig vagy a leírás központosításával, vagy az egyes különgyűjteményeknél történő szabványos leírás megkövetelésével. (Az egyes, előrehozott OKP modulok (OTR, Fotótér) elvileg alkalmasak online tartalmak (tudáskollázsok, tematikus válogatások) viszonylag gyors előállítására, a különgyűjtemények **szabványos és feszesen következetes leírási gyakorlata nélkül azonban a digitalizált objektumok (kézirat, fénykép, mozgókép stb.) nem azonosíthatók és kereshetők a rendszerben.**
- állományvédelmi és a tömeges szolgáltatási célokat szem előtt tartó digitalizálás részarányának világos meghatározása

- **A tömeges online szolgáltatásra elsősorban kijelölt állományrészek meghatározása,** figyelemmel a szolgáltatathatóság szerzői jogi, stb. meghatározottságaira is.
- **középtávú szolgáltatási terv** elkészítése (3-5 év), pl. évfordulós tematikákhoz kapcsolódóan
- Dokumentumok tömeges digitalizálása, majd szolgáltatása megköveteli:
 - a.) a hiteles (minőségi minimumot elérő) digitális másolat, továbbá a csatlakozó optikai karakterfelismerés (OCR) szabványos alkalmazását,
 - b.) az üzem kapacitásának optimális kihasználását eredményező (a DTK-val támogatott) üzemvezetési módszerek alkalmazását, valamint
 - c.) szabványos szolgáltatások definiálását.
 - d.) humán erőforrás-fejlesztést (csak erre az évre megoldott, a beépülő plusz költségvetési támogatás nélkül jövőre nem lesz rá fedezet!)
 - e.) Az „OSzK-online” teljes könyvtári és intézményi támogató környezetének átalakítását **átfogó változásmenedzselési programmal:**
 - A tapasztaltak alapján megállapítható: az eddigi eredmények nem tükrözik a kitűzött célokat, ezért szükségesnek mutatkozik a digitalizáló műhely kapacitáskihasználtságának következetes **nyomonkövetése**.
 - Az adat és objektumkezelő rendszerek területén szintén ütemezett formában szükséges végrehajtani a javításokat, feldolgozásokat.
 - Hosszútávon megkerülhetetlen **a belső informatikai csapat szakmai továbbképzése,** illetve megerősítése, oly módon, hogy az képes legyen a külső fejlesztőkkel olajozottan együttműködni.

Nem tartozik szorosan ide, ám mégis az OKR projekt függvénye: Az OKP elindulása adhat majd valóban megnyugtató választ az **új kötelempéldány-rendelet** kapcsán felmerült, a könyvkiadók által megfogalmazott infóbiztonsági aggodalomra is. Bár összeállítottunk egy cselekvési tervet, amelynek végrehajtásával még az OKP működése előtt egy biztonságosabb informatikai környezet jöhet létre, megfontolásra javaslom a rendelet életbeléptetésének elhalasztását 2021. január elsejére.

7.2. Könyvtári Intézet

A nemzeti könyvtár országos szolgáltató szerepének megerősítésében kulcsszerepet játszik a **Könyvtári Intézet (KI)**, amely - a könyvtári ismeretek gyűjtésével, könyvtári statisztikák készítésével, kutatásokkal, a kárpát-medencei könyvtárosok módszertani, képzési támogatásával, szakfolyóiratok gondozásával, bibliográfiák összeállításával, szakképzések és továbbképzések szervezésével, a könyvtári trendek figyelésével, a minőségbiztosítás keretrendszerének kidolgozásával, a Minősített Könyvtár cím, a Könyvtári Minőség díj odaítélésének teljes menedzselésével, a könyvtárszakmát érintő uniós pályázatokban való közreműködésével - a teljes magyar könyvtári világ központi szerepkörrel rendelkező intézménye. A jövőben érdemes és indokolt lenne a megalapításának húszéves évfordulóját ünneplő **Intézet könyvtárszakmai kérdésekben betöltött szerepét még láthatóbbá, egyértelműbbé tenni**, különösen a könyvtárak és a társadalom közötti kapcsolatok értékelése és fejlesztése, de a magyar könyvtárhálózaton belüli előremutató szakmai párbeszéd és partnerség megerősítése terén is. Fontosnak látom a képzési rendszer további korszerűsítését, az országos könyvszakmai díjak keretrendszerének megújítását, új intézeti honlap elindítását (ennek az előkészületei már megtörténtek), valamint azoknak a módszertani, olvasásszociológiai kutatásoknak, reprezentatív felméréseknek a lebonyolítását és koordinálását is, amelyek a magyar olvasási, könyvtár – és médiahasználati szokások feltérképezésére, az olvasóvá nevelés lehetőségeire irányulnak. A nemzeti könyvtárnak az **olvasáskultúra fejlesztésében** is markáns szerepet kell vállalnia, pl. olvasásnépszerűsítési programok, kampányok szervezésével is. A KI-nak nemcsak a képzési programot kell továbbvinnie külsős partnerek bevonásával, de kezdeményező szerepet kell játszania konkrét **könyvtárközi együttműködések** terén, pl. az új informatikai megoldások feltérképezése ügyében, közös kiadványok, kiállítások, akár körbeutaztatható vándorkiállítások megszervezésében is. Kiemelt szerepet kell betöltenie **a könyvtárügy elfogadottságának növelésében** és társadalmasításában is.

A könyvtárügyet az alacsony bérek, a kontraszelekció miatt komoly **szakemberhiány** jellemzi. Az általam elindított könyvtárszakmai konzultáció során különösen a szakkönyvtárak részéről vetődött fel az utánpótlás kérdése, a **felsőoktatási könyvtáros képzési program**

felülvizsgálatának igénye. Kezdeményezésemre az OSZK a KI közreműködésével magára vállalta az ezzel kapcsolatos koordinációs feladatokat, a könyvtárak álláspontjának, javaslatainak összegyűjtését és az érintett egyetemek, minisztériumok felé való képviseletét. Az OSZK nem képviselteti magát a Könyvtár- és Információtudományi Képzések Kollégiumában, ezért nemrég levélben fordultam a szervezet elnökéhez, amelyben kezdeményeztem, hogy a nemzeti könyvtár tagként vehessen részt a testület munkájában. Az elindított könyvtárszakmai egyeztetések mellett ezt is olyan vállalásnak tekintem, amelyeket feltétlenül folytatni szeretnék. Az OSZK-nak ezen túlmenően az egyetemekkel, a könyvtári hálózattal, a könyvtárszakmai szervezetekkel való szoros együttműködésben a korszerű és hatékony **továbbképzés** szakmai motorjaként, műhelyeként kell jelen lennie.

Túlmutat ugyan a Könyvtári Intézet hatókörén, mégis itt érzem logikusnak szerepeltetni az alábbi, a magyar könyvtári rendszer egészét érintő feladatokat is:

A magyar könyvtárügy képviselete külföldön elsődlegesen az OSZK feladata, amelyet külső kapcsolatainak megerősítésével, a releváns nemzetközi szervezetek munkájában való intenzívebb részvétellel érhető el. A nemzeti könyvtár küldetése többek között a nemzetközi tapasztalatok, a külföldi jó gyakorlatok, az új könyvtárügyi trendek, korszerű minőségbiztosítási gyakorlatok, szabványosítási rendszerek hazai közvetítése. Ugyanakkor jelentős hazai nagykönyvtárainknak is vannak nemzetközi tapasztalatai, ezek begyűjtése, kiértékelése és szintetizálása szintén nemzeti könyvtári feladat.

A fentiek figyelembevételével szeretném az OSZK **magyar könyvtári rendszerben betöltött szerepét, feladat- és kapcsolatrendszerét átfogó módon**, olyan stratégiai terv, küldetés-, illetve minőségbiztosítási nyilatkozat keretében is **újragondolni**, amelyet a fenntartó minisztérium is jóváhagy majd.

Az OSZK-nak kezdeményező szerepet kell betöltenie a könyvtárrendszer, mint keretrendszer újragondolásában, a könyvtári stratégia kidolgozásában.

Társadalmi küldetését komolyan véve a nemzeti könyvtárnak gazdag és sokoldalú, **köznevelést támogató**, óvodás- és iskoláskorú gyermekek tanulását segítő, olvasásnépszerűsítő, olvasáskultúra-, fejlesztési, tehetséggondozó programokat kell kínálnia -

oroszlánrészt kell vállalnia az olvasóvá nevelésben. Oktatást kiegészítő szolgáltatásokat kell kezdeményeznie, nemcsak a kiállításokhoz kapcsolódó **múzeumpedagógiai foglalkozások** szervezésével. Szélesebbre kell tárnia a kapuit: hangsúlyosabban helyet adva képzések, kihelyezett tanórák, író-olvasó találkozók, konferenciák, workshopok, kulturális programok, a saját gyűjteményre támaszkodó tárlatok számára

8. A nemzeti könyvtár tudásvagyonának társadalmisítása

Az OSZK unikális **gyűjteményének népszerűsítése** kiemelt küldetés, amely elsődlegesen jól végiggondolt kommunikációs stratégia, kiállítási és könyvkiadási koncepció mentén válhat sikeressé és hatékonyá. A Corvinákat bemutató tavalyi tárlat - amely a rövid nyitvatartási idő ellenére is 22 ezer (!) látogatót vonzott - népszerűsége annak szemléletes bizonyítéka, hogy **nagy társadalmi igény mutatkozik a könyvtár egyedi, a magyar önazonosságot jelképező gyűjteményének bemutatására**. Minden szervezeti, pénzügyi nehézség dacára ennek szellemében igyekeztem az intézmény láthatóságát, pozitív sajtójelenlétét biztosítani az elmúlt öt hónapban, hétről-hétre bemutatva a könyvtárban őrzött unikális dokumentumok egy-egy izgalmas szeletét. Mind a Sára Sándor emlékkiállítás, a magyar-maláj diplomáciai és kulturális kapcsolatokat prezentáló tárlat, a Perczel-Glóbusz, a videóanyag az Erzsébet-híd építéséről, a liliputi könyvek, az adventi kiállítás (képeslapok, filmes anyagok), a gramofonlemez-gyűjtemény, a Szent Korona soproni tartózkodásáról szóló 17. századi nyomtatvány, a centenáriumi Ady-kamaratárlat, az Ady-díszalbum, a báli táncrendek stb. bemutatkozása kivétel nélkül komoly érdeklődést váltottak ki, nemcsak a napilapok, hírportálok, de a szaklapok és a bulvárújságírás részéről is.

A könyvtár által őrzött gyűjtemény további népszerűsítéshez példaként a **fényképtárat emelném ki**. Alig tudnak róla, hogy az OSZK rendkívül gazdag unikális (például első világháborús, Trianon-, Erdély-, valamint 1956-os vonatkozású) anyaggal, értékes amatőr fotókkal rendelkezik. Ennek elérhetővé tételét, szolgáltatását a külön erre a célra kifejlesztett fotótérben (ez később majd az OKP része lesz) rövid időn belül meg kell kezdeni. A teljes rendelkezésre álló fotóanyag digitalizálásával (beleértve a letétbe helyezett Népszabadság / Népsport / Mai Nap rendkívüli fényképanyagát is) a kereshetőséget biztosító,

egységes adatbázis megteremtésével az OSZK az MTI mellett a legfontosabb magyar szolgáltatóvá válhat a területen. Támogatom izgalmas, innovatív tartalmakkal egy olyan tematikus Facebook-oldal elindítását is, amely a fotóstársadalom, és a szélesebb közönség elérésére egyaránt alkalmas. A Kápolnát érintő építkezések befejezését követően, a tavasz folyamán ki szeretnénk alakítani egy **olyan fotós / filmes kutatásra és olvasásra egyaránt alkalmas tudományos / közösségi teret**, ahol pl. nemcsak standfotók tekinthetők meg, nemcsak filmes/fotográfiai szakkönyvtár alakítható ki, de szakmai szemináriumok, rendszeres filmvetítések is tarthatók, gyermekek számára pedig diafilmes sarok is berendezhető. Az új, közösségi, szakmai tér arra is alkalmas lesz, hogy gyerekeknek izgalmas, az intézménynek bevételt hozó nyári táborokat szervezhessünk.

A **külső kommunikáció** megerősítésével az intézmény láthatóságát szükséges növelni, ugyanakkor fel kell építeni az OSZK, mint **megújult, dinamikus, nyitott, minőségi szolgáltatót nyújtó nemzeti intézmény brandjét**. Ezt a célt szolgálja majd az intézmény arculatának (honlap, alhonlapok, logó stb.) teljeskörű újragondolása, megújulása, külső kapcsolatainak megerősítése, a magyar kulturális életbe való mélyebb beágyazódása, rendezvényeinek, egyedi gyűjteményének intenzív promotálása. Mindennek előfeltétele, hogy az intézmény költségvetésében - miként ez a többi nemzeti intézménynél már régóta magától értetődő gyakorlat - kommunikációs, marketing és protokolláris feladatokra fordítható keret álljon rendelkezésre.

A könyvtárnak a jövőben olyan népszerű **kiállításokkal, anyagokkal kell megjelennie**, amelyek nemcsak tartalmukban izgalmasak, de kivitelezésükben is újszerűek, igényesek és figyelemfelkeltők. Annak érdekében, hogy a tárlatok a külföldi látogatók érdeklődést is elnyerjék, a kísérszövegeket angol nyelvre is le kell fordítani.

Az alábbiakban **néhány, a vezetésem alatt már részben előkészített tervet nevesíték**:

- Az évfordulókhoz kapcsolódóan jó kezdeményezésnek tartom a Lendület 100 munkacsoport közreműködésével, az MMA partnerségével tervezett **Trianon**-kiállítást ugyanúgy, mint a **rendszer váltás, határnyitás** 30 éves évfordulójához kapcsolódó, szintén saját gyűjteményre támaszkodó, nagyszabású tárlat megvalósítását 2020 folyamán. Kiemelt jelentőséggel bír majd továbbá a nemzeti könyvtár, illetve a múzeum megalapítójának, **Széchenyi Ferenc halálának bicentenáriuma**ra való méltó

megemlékezés. Ennek egyik kiemelt eseménye a **Széchenyi-mutatványtár** (Széchenyi-honlap, vagy tudástár) bemutatkozása lesz, amely végiggondolt narratívák mentén, strukturáltan népszerűsíti majd a digitalizált Széchenyi-hagyatékot, a kéziratos anyagot, a Széchenyi-gyűjtemény történetét, jelentőségét, sokszínűségét egyaránt, ugyanakkor az intézményben folyó digitalizációs munka eredményére is felhívja a figyelmet. Az évforduló kapcsán együttműködési lehetőség kínálkozik a Nemzeti Múzeummal is.

- Ebben a hónapban, február 18-án nyitjuk meg a 30 éve elhunyt **Borsos Miklós** szobrász munkásságának szentelt, *Origó az időtlenségben* című tárlatot, az OSZK-ban őrzött rézkarcok, tusrajzok, könyvillusztrációk, valamint az MNG, a KOGART és a győri Rómer Flóris Múzeum által őrzött érmek, kispasztikák felhasználásával.
- Márciusban a 250 éve született nagy magyar térképkészítő rézmetszőnek, **Karacs Ferencnek** állítunk emléket, a Térképtár anyagának felhasználásával.
- Szintén a tavasz folyamán (lehetőség szerint még márciusban) tervezem „megnyitni” a **Fotóteret**, ahol ütemezett és strukturált formában válnak hozzáférhetővé és szolgáltathatóvá az intézmény digitalizált fotóanyagai. Első lépésként a Trianon-évfordulóhoz kapcsolódó dokumentumokat szeretnénk közzé tenni.
- Az ELTE Térképtudományi és Geoinformatikai Tanszéke és az Országos Széchenyi Könyvtár Térképtára meghirdeti a „**2019 Magyar Térképei**” című kiállítást, amelyre minden magyar térképkészítő- és kiadó műhely korlátlan számú, kizárólag saját maga által készített és 2019-ben közreadott nyomtatott vagy digitális kartográfiai művel, szakkönyvvel pályázhat határainkon innen és túlról.
- Az OSZK-nak, szemben a külföldi példákkal, máig nincs állandó kiállítása. Hangsúlyosan fontosnak tartom egy nagyszabású, látványos, interaktív **magyar könyvtörténeti tárlat, a nemzeti könyvtár állandó kiállításaként** történő megvalósítását, amely a magyar könyv, a magyar könyvkultúra történetét, nemzeti sajátosságait mutatná be a kódexektől (*Halotti beszéd*) egészen napjainkkal bezárólag, a könyv funkciójának változásait (szakralitás, tudományosság, gyönyörködtetés stb.) is érzékeltetve. A tárlathoz konferencia, múzeumpedagógiai foglalkozások szervezhetőek,

illetve igényes kiadvány készülne magyar és angol nyelven egyaránt. A kiállítást úgy kell megvalósítani, hogy utaztatható verzió is készüljön hozzá.

- Az OSZK szintén saját anyagaira támaszkodva hangsúlyosabban jelenhetne meg külföldön is, többek között a diplomáciai évfordulókhoz (magyar-vietnámi kapcsolatok diplomáciai kapcsolatok felvétele pl.), a kulturális évadokhoz kapcsolódóan a külföldi magyar külképviseletek, azon belül is a külföldi magyar kulturális intézetek közreműködésével. Kínában az OSZK bemutathatná a magyar könyvkultúrát, ezen belül **Kína magyar szemmel** témában izgalmas tárlattal állhatna elő a pekingi magyar intézet segítségével.
- A jövőben intenzívebben szeretném bekapcsolni a nemzeti könyvtárat azokba a magyar programokba, amelyek a külképviseletek, valamint a Petőfi Irodalmi Múzeum szervezésében valósulnak meg a **nemzetközi könyvvásárokon**.
- Fontosnak tekintem **Magyar Kelet-kutatók és utazók** témában olyan kiállítás összeállítását, amely a távol-keleti, közép-ázsiai, kaukázusi országokban egyaránt bemutatható.
- Folytatni kívánom az elmúlt hónapokban már bevezetett gyakorlatot, amelynek alapján hétről-hétre a gyűjtemény gazdagságát és sokoldalúságát mutatjuk be egy-egy dokumentum, vagy dokumentumcsoport bemutatásával izgalmas rövidhírek, „**kis színesek**” keretében. Hasonló célt szolgál „a hónap műtárgya” akció is.

Régi adósságként indokoltnak tartom egy **reprezentatív**, igényesen kivitelezett, látványos fotókat tartalmazó, magyar és angol nyelvű **album** összeállítását az OSZK gyűjteményének legértékesebb, gondosan kiválasztott darabjairól. Egy ilyen díszes kiadvány méltó módon járulhatna hozzá a magyar kultúra gazdagságának népszerűsítéséhez, kiváló protokoll ajándék szerepét is betöltve.

Folytatni szeretném - a nyomtatásban és csak elektronikus formában megjelenő kiadványok arányának kiigazítása mellett - az intézmény, saját gyűjteményhez, saját kutatásokhoz kapcsolódó **könyvkiadási** gyakorlatát. A Gondolat Kiadóval való együttműködésben elindított *Bibliotheca Scientiae et Artis* könyvsorozatnak köszönhetően az OSZK az elmúlt években több

könyvszakmai elismerésben is részesült. Ahogy a kiállítások és a konferenciák, úgy a könyvkiadás is egyszerre szolgálja az intézményben zajló kutatások eredményeinek bemutatását, az intézmény láthatóságának, látogatottságának növelését. Az ezévi tervek közül csak példaként emelem ki, hogy a budapesti román nagykövetséggel együttműködésben elindítottuk a felbecsülhetetlen értékű könyvgyűjteményt hátra hagyó **Todoreszku Gyula** emléke előtt tisztelgő kötet kiadását.

A színvonalas ismeretterjesztést szolgáló **KönyvTÁRIlat** elnevezésű, népszerű irodalmi és kultúrtörténeti programsorozat folytatását, újraélesztését is fontosnak tartom, mivel az lehetőséget teremt az intézmény kutatási eredményeinek, valamint unikális kincseinek bemutatására. Ugyanakkor indokoltnak érzem a program ösztönző jellegének erősítését.

Ahogy korábban, a jövőben is kiemelt feladata az intézménynek a házon belül zajló kutatások népszerűsítését is szolgáló **tudományos konferenciák, workshopok, könyvtárszakmai fórumok** szervezése.

A nemzeti könyvtárnak ugyanakkor aktívan **részt kell vennie a magyarországi kiemelt kulturális, múzeumi, könyves, irodalmi fesztiválokon**. Megerősíteném többek között a következő **országos rendezvényeken** való részvételt: Múzeumok éjszakája, Magyar Kultúra Napja, OSZK alapítási ünnepe, Magyar Örökség Napjai, Kutatók Éjszakája, Múzeumok Majálisa, Múzeumok Őszi Fesztiválja, Budapesti Nemzetköz Könyvfesztivál, Ünnepi Könyvhét, Magyar Nyelv és Könyv Ünnepe...

Az olvasáskultúra fejlesztését és az intézmény láthatóságát egyaránt szolgálná a budapesti **kormányablakoknál** kialakított **OSZK-könyvsarok**, ahonnan az ügyintézésre várakozók pl. kortárs magyar szerzők rövid írásait vehetnék kézbe.

9. Hazai kapcsolatok erősítése

Szorosabbra szeretném fűzni a kapcsolatot a **fenntartóval**, a szakmai felügyeletet ellátó államtitkársággal, a szakmai főosztállyal, a gazdasági ügyekért felelős helyettes államtitkársággal egyaránt. Emellett harmonikus együttműködésre törekszem a **Várkapitánysággal**, amit a nemzeti könyvtárat is szorosan érintő várrekonstrukció és a vagyonkezelői szerződés egyaránt szükségessé teszi. Meg szeretném erősíteni az intézmény kapcsolatát a **Külgazdasági és Külügyminisztériummal** is, hangsúlyosabban együttműködve a külföldi magyar kulturális intézetekkel, valamint az oktatásért és kultúráért felelős szakdiplomátákkal. A jövőben is fontosnak találok az együttműködést a Klebelsberg – ösztöndíjak területén, a hungarika-kutatások, közös adatbázis kidolgozásának előmozdítását. A **Nemzetpolitikai Államtitkársággal** és a Nemzeti Levéltárral való szoros együttműködésben további aktív részvételre törekszem a diaszpóra tárgyi örökségének összegyűjtését, hazahozatalát, feldolgozását, és méltó elhelyezését szolgáló **Mikes Kelemen Programban**. Az OSZK közreműködésére a jövőben is számítani lehet az anyagok, dokumentumok feltérképezésében, összegyűjtésében, feldolgozásában és elhelyezésében, valamint a program megismertetésében a diaszpóra közösségein belül. Megerősített partnerségben szeretnék együttműködni a **hazai könyvtárszakmai** szervezetekkel, úgymint a Magyar Könyvtárosok Egyesületével, az Informatikai és Könyvtári Szövetséggel is - ebben a **Könyvtári Intézetnek** a jövőben is hangsúlyos szerepe lesz. Folytatni kívánom a már említett tematikus könyvtárszakmai egyeztetéseket is.

Tekintettel arra, hogy az OSZK egyszerre lát el könyvtári, múzeumi, kutató- és kulturális rendezvényközponti funkciót, az intézménynek rendkívül széles, a múzeumoktól, a felsőoktatási intézményeken át az előadóművészeti szervezetekig kiterjedő kapcsolatrendszerrel kell rendelkeznie. Szoros kapcsolatok ápolása szükséges a **könyvtári hálózattal, a felsőoktatási intézményekkel, tudományos műhelyekkel**, miként fontosnak tartom az **MMA**-val elindult együttműködés megerősítését, közös tárlatok, konferenciák, kiadványok megjelentetése útján. A **kulturális partnerintézmények** közül, a teljesség igénye nélkül, csak a legfontosabbakat emelem ki: a már említett MMA-t, a Magyar Nemzeti Múzeumot, a PIM-et, a Magyar Nemzeti Levéltárat, a Filmarchívumot, emlékezetpolitikai, nemzeti évfordulós kérdésekben a Terror Házát, a Zeneakadémiát stb.

10. Nemzetközi együttműködés

A nemzetközi együttműködés területén szükségesnek látom a tudományos és szakmai együttműködés megerősítését. Bár a nemzetközi könyvtárközi kölcsönzéseken keresztül kiterjedt kapcsolatrendszer tudhat magáénak, az OSZK-nak erőteljesebben jelen kell lennie a nemzetközi vérkeringésben. Ennek egyik módja a nemzetközi könyvtárszakmai szervezetek (IFLA – International Federation of Library Associations and Institutions; CERL - Consortium of European Research Libraries; CENL - Conference of European National Librarians - éves ISBN konferencia, Gutenberg Gesellschaft in Mainz stb.) munkájába való erőteljesebb bekapcsolódás, a nemzetközi szakmai konferenciákon, workshopokon való aktív részvétel, valamint hasonló események magyarországi megrendezésén keresztül lehetséges. Ehhez elengedhetetlen, hogy az OSZK rendelkezzen olyan forráskerettel, amelyből egyrészt a nemzetközi szervezetek tagsági díját rendszeresen és probléma nélkül fedezni tudja, másrészt a külföldi szakmai meghívásoknak is eleget tud tenni. Hangsúlyos feladatnak érzem együttműködési megállapodás aláírását további külföldi partnerintézményekkel, a már megkötött megállapodások megtöltését élő tartalommal, valóságos együttműködéssel.

Az intézmény az elmúlt években kapcsolatokat épített ki többek között Törökországgal, Kuvaittal, Marokkóval, Bulgáriával, Iránnal és Kínával. Ezeket a megállapodásokat rendre valós tartalommal kell megtölteni. Törekedni szeretnék a közép-európai és a szomszédos országok nemzeti könyvtáraival való kapcsolatok megerősítésére, a nemzetközi jó gyakorlatok feltérképezésére és itthoni hasznosítására, a nemzetközi tapasztalok közvetítésére az itthoni könyvtári szakma felé. **A digitalizálási együttműködést, a tervek cseréjét és összehangolását, közös projektek megvalósítását a szomszédos országok központi tékaival, valamint a határon túli könyves központokkal kardinális kérdésnek tekintem, enélkül ugyanis még inkább fennáll a veszélye annak, hogy a magyar kulturális örökség részét képező dokumentumok nem magyarként válnak azonosíthatóvá, hozzáférhetővé.**

Az OKP sikeres elindulása a külföldi partnerek felé a magyar könyvtári innováció megnyilvánulásaként kommunikálható.

11. A nemzeti könyvtár teljesítménymutatóinak alakulása, a könyvtárhasználati mutatók pozitív változásaihoz kapcsolódó terv

Aligha véletlen, hogy a kérdésre külön, összefoglaló jelleggel a pályázati anyag utolsó részében térek ki. Az itt felvázolt program szinte minden eleme ugyanis a könyvtárhasználat pozitív mutatóinak javítását is szolgálja. A könyvtári szolgáltatások korszerűsítése, az online szolgáltatások, közös adatbázisok fejlesztése, kiterjesztése és hatékonyabbá tétele, az OKR program működtetése a távhasználat növelését ösztönzi jelentős mértékben. A helyben biztosított könyvtárhasználat infrastrukturális megújítása (bankkártyás fizetési lehetőség biztosítása a beiratkozáskor, a manuálisan kitöltött kártyák gyakorlatának megszüntetése pl.), a kényelmes és vonzó olvasói környezet kialakítása, a gyors kiszolgálás, vonzó beiratkozási akciók meghirdetése a beiratkozók, a helyben olvasók számát, az elmúlt években elszivárgó egyetemista közönség visszacsalogatását segítené elő.

A színvonalas rendezvények, a vonzó és népszerű kiállítások, könyvbemutatók, konferenciák, az intézmény kulturális és turisztikai központ jellegének hangsúlyosabbá tétele, a látogatóbarát, vonzó környezet (vendéglátóegységek, látványkönyvtár stb.), kialakítása, az ahhoz szükséges szolgáltatások biztosítása, az intézmény mélyebb beágyazottsága az ország, a főváros kulturális életébe, a hangsúlyosabb és hatékonyabb, a nemzeti könyvtár népszerűsítését, láthatóságát növelő kommunikáció egyaránt azoknak a látogatóknak, érdeklődőknek a számát növelné, akik elsősorban nem olvasói, beiratkozási szándékkal keresik fel az intézményt. Fontos szempont és elérendő cél ugyanakkor, hogy ezeknek a látogatóknak egy része visszatér majd, sőt igazi könyvtárhasználóvá, beiratkozott olvasóvá válhat. A folyamatosan megújított, a változó igényekhez igazított múzeumpedagógiai foglalkozásokat pedig kulcskérdésnek tekintem az olvasóvá nevelésben, a jövő olvasóközönségének megteremtésében, amely misszióban az OSZK-nak oroszánrészt kell vállalnia.

Hangsúlyos feladatnak tekintem **a fiatalok / kamaszok érdeklődésének felkeltését**, amelynek egyik eszköze a beiratkozási korhatár csökkentése a jelenlegi 16 éves korról 14-re, valamint a nyitás a gyermekek felé például a már említett gyermeksarok berendezésével. A költözést követően megfontolandónak tartom a kölcsönzés korlátozott lehetőségének biztosítását is. A megújított online szolgáltatásokat elérhetővé kell tenni újgenerációs okostelefonon, tableten, mobil applikációkon keresztül is.

A könyvtárhasználók számának pozitív alakulásához a **korszerű, attraktív intézményi shop** is magától értetődően hozzájárul. Ehhez elengedhetetlen a bolt esztétikai megújítása, a turistákat, látogatókat vonzó, ugyanakkor az OSZK gyűjteményének promotálására is alkalmas, színvonalas kínálattal való feltöltése. Hasonlóan kedvező hatást váltana ki az intézmény **büféjének vonzóbb megjelenése** (székek, asztalok cseréje stb.), a tavasztól az intézmény elé kihelyezett európai színvonalú teraszkávézó, a belépőtér legalább minimális vizuális felújítása. Az elmúlt hónapokban vezetésem alatt egyébiránt e tekintetben is számos előrelépés történt. Sor került a legfontosabb tisztasági festésekre. Az intézmény programjainak, gyűjteményének népszerűsítéséhez nagyméretű monitorokat helyeztünk ki a bejáratnál, miközben a kopott retro foteleket eltávolítottuk. A regisztrációs pult, az erősen elhasználódott szőnyeg cseréje is folyamatban van.

12. Összegzés

Meggyőződésem, hogy különösen a jelenlegi helyzetben, a fenti feladatokra, vállalásokra tekintettel olyan vezetőre van szüksége az intézménynek, aki nem a könyvtárszakmából érkezik, ugyanakkor kellő igazgatási, vezetői tapasztalattal rendelkezik, menedzserszemlélettel és a kívülről érkezettségből fakadó friss látásmóddal képes hozzá fogni a könyvtár helyzetének rendezéséhez.

Végezetül vázlatosan foglalom össze a nemzeti könyvtár megújulásához szükséges lépéseket:

- **kormányzati döntés a méltó elhelyezésről**
- **kormány-előterjesztés készítése és kormányzati döntés**
 - az intézmény küldetéséről, újrászabott feladatairól – az intézményi stratégiáról, a szervezeti átalakításról
 - az intézmény költségvetési helyzetének rendezéséről, a stabil, kiszámítható működési feltételek megteremtéséről az új feladatok figyelembevételével
 - a hosszútávú elhelyezés részletes költségvonzatáról, a költözés, csomagolás, állományvédelmi feladatok költségeiről, időbeli ütemezéséről

- ötlet-, tervpályázat kiírása
- Az OSZK közreműködik a könyvtárszakmai specifikációk, téri igény stb. kidolgozásában, a teljes tervezési, kivitelezési folyamatban
- Az OSZK feladata a költözés előkészítése és lebonyolítása