

Feljegyzések a főváros nyilvános könyvtáráról III.

Egységes hálózat – önálló egységek

Egy sok elemből összerakott szervezet működését – leegyszerűsítve – két megközelítésből lehet értékelni. Az első arra keres választ, biztosítja-e a szervezet a folyamatos működést, a kívánt és tervezett célok elérését, a működést zavaró körülményekre adandó választ. Az FSZEK a nyilvánvalóan kritikus időszakban – amikor a makrokörnyezetből az egyik kihívást követi a másik (új igények, inflációs hullám stb.) – helyállt, sőt az 1991-es működési adatok arról tanúskodnak, hogy tartalékait mozgósítva még teljesítménynövekedést is elkönyvelhetett. Nem lehet ugyanakkor nem látni, hogy az ilyen erőkoncentráció élesen megnyilvánuló feszültségeket is előhívott, ami egyben a mai szervezeti működés kritikáját is magában foglalja.

A másik megközelítési szempont az lehet, hogy a működés jelenlegi szervezete mennyire szolgálja a hosszabb távú igényeket, a fejlődés-fejlődés megalapozásának mennyire elősegítője vagy rosszabb esetben gátlója.

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár az utóbbi fél évtizedben jelentősen változtatta szervezeti-irányítási struktúráját. Ennek lényege alapvetően az volt, hogy a központ + hálózati egységek (100–120) kapcsolatrendszer helyett egy központ + kerületi főkönyvtárak (22) + kerületi fiókhálózat (60–80 fiók a 22 kerületben) reláció alakult ki. Ezzel a következő elmozdulások jártak együtt: a központ szűkítette az irányítási-döntési hatáskörébe tartozó kérdések körét; jelentősen megnőtt a kerületi főkönyvtárak és igazgatóik önállósága és felelőssége; a fiókkönyvtárak alaposabb szakmai irányítási helyzetbe kerültek; a központ szakmai (nem adminisztratív) irányító vonzereje csökkent.

E vonulatok közül az első és második természetesen összefügg, ezért érdemes együtt beszélni róluk, a harmadik ezen első kettőnek derivátuma, vonzata, így itt nem térek ki rájuk, viszont szólni fogok még a negyedik körülményről.

A *modern szervezeti* rendszerekben két meghatározó kritérium érvényesül tendenciaszerűen: – rendkívül világosan (egyértelműen) szabályozzák a hatásköröket; – a döntéseket a legtöbb információval rendelkező szinthez telepítik.

Sajátos meghatározó körülményként még érinteni kell a fővárosi önkormányzati rendszert, hisz ez nem csekély befolyást gyakorol könyvtárának tevékenységére s még inkább lehetséges fejlesztésére. Mivel ez a „nagyrendszer” a kisebb könyvtárihoz viszonyítva, szóljunk előbb erről. *Budapest egyszerre egy város, és mégis huszonhárom* (fővárosi szint plusz huszonkét kerület). A kultúra jelenlegi finanszírozásában meghatározó az országos forrásokból származó hányad, amit a főváros kap meg, s mivel a könyvtári ellátás túlnyúlik egy vagy két kerületen, az ellátás szervezése-finanszírozása a fővárosi törvény értelmében fővárosi önkormányzati feladat. Gyakorlatilag ez megerősíti a fővárosi közművelődési könyvtár egy hálózatként való kezelését – hasonlóan a tömegközlekedéshez

vagy a kultúra területén maradva a színházakéhoz (azok hatóterülete sem kötődik egy-egy kerülethez).

Ugyanakkor a helyi, kerületi feltételek és sajátosságok nem csekély mértékben hatnak a könyvtárak tevékenységére. Pénzügyi tekintetben sem csekély a hatás – legalábbis a jelenlegi helyzetben. Gondolok elsőként a könyvtári működés területeire, amelyek kis kivétellel jelenleg IKV-kezelésű bérházakban vannak, s ha a kerület úgy dönt – van rá példa –, hogy *emelni kívánja a saját lakosságát ellátó könyvtár bérleti díját*, akkor akár lehetetlen helyzetbe is hozhatja az utóbbit, s szélsőséges esetben a könyvtár felső vezetésének úgy kell döntenie, hogy ezt a bérleti díjat nem tudja fizetni s csökkenti a kerületi ellátás területét, következésképpen esetleg színvonalát is. Ezért alapvetően fontos, hogy a könyvtár mindennapi életében is érvényesüljön az *egy város – huszonhárom város sajátos összefüggése*, tehát a gazdaszerpet vívő fővárosi önkormányzat ezirányú felelőssége egészüljön ki a kerületekéivel. (Új helyzetet teremthet a tulajdonviszonyok várható tisztázása: ha a főváros odaadja intézményének, könyvtárának a működéséhez szükséges területeket, akkor a jelenlegi bonyolult helyzet valamelyest tisztázódhat.) Mindenesetre hosszabb perspektívában is számolni kell az 1 és/vagy 23 sajátossággal, s ezt a könyvtár szervezeti szabályzatában is célszerű tükröztetni. A mai finanszírozási gyakorlatban is találni jó jeleket: több kerületi önkormányzat a fővárosi illetékességű irányítás és finanszírozás alaphelyzetét elfogadva, konkrét célok elérése végett, pénzbeni támogatást nyújt saját könyvtárának (klub létrehozása, számítógépesítés stb.).

A központ által végrehajtott decentralizálás elsősorban az eszköztakarékos működés biztosítását szolgálta. Ez ilyen nehéz időkben logikus megközelítés, ugyanakkor két vonatkozásban nehézséget teremthet vagy hátráltathatja a kibontakozást: – a korábbi években a forgalom lassú ütemben bár, de csökkent, most viszont igen radikális mértékben nő az igénybevétel, amit csak ideig-óráig lehet emberi felelősségvállalással ellensúlyozni, minthogy – s ez a második aggály – az elmúlt években nem indult meg a munkaszervezés egyszerűsítése és ésszerűsítése.

Aggályosnak tartom azt az intézményi szemléletet, hogy a kölcsönzési teljesítmény és a videó- (plusz hangzó-)dokumentumok térítéses kölcsönzése szinte az egyedüli szakmai cél a hálózat munkájában. Ez tipikus válságmenedzselés, ez lehet egy-két évre program, de tudatosan fel kellene készülni arra, hogy a könyvtár túlléphessen a rövidtávú célokon. Ide tartozik az is, hogy a központ osztályai teljesen elszakadtak a hálózati egységektől.

A gyarapítási-feldolgozási osztály szervezhető a közös állományfejlesztést (kerületi döntés + együttes rendelés, adminisztráció) és feldolgozást, az olvasószolgálati és tájékoztató osztály segíthetné az igényesebb kerületi munkát (a dolgozók betanításától a komolyabb referenzs kérdések megválaszolásában való közreműködésig), a Budapest Gyűjtemény összefoghatná és aktivizálhatná a helyi információkkal való ellátást, – s folytathatnám a sort a számítógépesítéssel, a szociológiai, a zenei munkával.

Ma szakmailag a központ külön létezik a hálózattól s annak kerületi láncszemei egymástól. Ugyanakkor a mindennapi működésen túli feltételek központi kézben tartása aránytalanságot szül az irányítási jogkörökben. A hálózat vezetői nem részesülnek komoly formában a döntéshozókészítésből – a hálózati tanács lehetőségei, úgy tűnik, kimerülnek a konzultációs szinttel. Ez érezhető feszültséget kelt, mert a hálózatban felmerülő érdekek valódi artikulálására és érvényesítésére nincs igazán mód. A *könyvtári rendszer lehetséges jövőbeni fejlesztési modelljeiből* is adódnak szervezeti konzekvenciák. Világos, hogy a földrajzilag kiterjedt, nagylélekszámú fővárosi könyvtári ellátása nem történhet „típusra

szabott” módon. Nem adhat mintát sem hazai város – már csak a nagyságrendje miatt sem –, sem más főváros – már csak a hagyományok, a mentalitás, a feltételek különbözősége miatt sem. Tagolt, differenciált az igényrendszer is. Ami jó és szükséges egy lakosságrétegnek, az lehet homlokegyenest más, mint ami a másoknak kell.

Egy bizonyosnak tűnik: kilencven vagy száz egységet párhuzamosan és közel azonos mértékben nem lehet fejleszteni. Olyan megközelítést kell találni, amely a racionális fejlesztést és az igények differenciált kielégítését egyszerre szolgálhatja. A korábbiakban elmondottakból következik az a véleményem, hogy igen erős központi technológiai-szakmai potenciált látok szükségesnek, s ezen belül másodrendűnek tűnik az a kérdés, hogy a hatékony központi szolgáltatások a *fővárosi rangú és léptékű központi könyvtár* – mert ennek megteremtése eyidencia – közvetlen részét képezik-e fizikailag, vagy egy „központi ellátó szolgálat” elnevezés alatt területileg másutt nyernek elhelyezést (például azért, mert a városközpontban való kifejlesztésük talán drágább).

Ha e központi szétsugárzó tevékenység kellően hatékony, intenzív és felhasználóbarát – ehhez az irányítás megfelelő szintjén a *hálózat döntéshozói képviselőjének megjelenése* szükséges lehet –, akkor a nagyhálózat számos tennivalót könnyebben és hatékonyabban láthat el. A *hatékony központi szolgáltatások* megvalósítása nem pusztán könyvtári döntéstől, hanem *jelentős anyagi feltételeket megmozgató fővárosi önkormányzati állásfoglalástól* függ.

A könyvtár feladata a megfelelő program, projekt kidolgozása. Érdemes megvizsgálni, hogy a huszonkét kerületi hálózat tud-e (vagy képes-e) öt-hét társulássá összefogni. Ennek kérdése úgy merül fel, hogy nem jelent megoldást egy megépítendő nagy központ és huszonkét kerületbe szétszórt 80–90 kiskönyvtár, mert hiányzik a közbülső láncszem. Az a szint, amit ma Kőbányán a főkönyvtár majdnem elér, mindenesetre annak lehetőségeit felvillantja már e nagyságrend. Vagyis igazi városi központban való könyvtári jelenlétet ad, ami messze több, mint egy esetleges nagyobb könyvtárpület rossz helyre telepítve. Ha képzeletünket elengedjük, akkor a *Móricz Zsigmond körtér meg Moszkva tér, Flórián tér meg Határ úti metróállomás* környéke jut eszünkbe. Ezek a szükségletek természetesen ismét igen jelentős önkormányzati döntések révén válhatnak reális tervek hordozóivá. A könyvtárosok felelőssége ott nagy, hogy átérzik, nem a saját kis kerületi „vár” szépítgetése ad üdvözlést, hanem kell a nagyobb egységek összefogása, a 250–400 ezer ember igényeit szem előtt tartó gondolkodás.

A tulajdonosi viszonyok tisztázása után ehhez a gondolatmenethez eszközöket is nyerhet a könyvtárvezetés. Lehet, hogy három-öt vagy nyolc kisebb könyvtárhelyiség feláldozása révén érdemi javaslattévi pozícióba kerülhetnek a könyvtári oldal képviselői – kerületek és központ összefogva! –, s így lehetségessé válik az önkormányzatok kellő döntésének megcélózása. Továbbá: a *legalsó ellátási szintet* nem biztos, hogy mindenütt főhivatású könyvtárossal, elhelyezéssel a hálózathoz tartozó területen kell biztosítani. Lehetne *partner* szociális otthon, lehet iskola, lehet helyi művelődési-városfejlesztő egyesület, lehetne végső soron kultúraértő és -értékelő magánszemély. Ha célunk a szolgáltatás kiszélesítése és anyagi oldalról is hatékonyabbá tétele, akkor e kézenfekvő megoldásokat érdemes legalábbis megvizsgálni. Egy ütőképes letéti ellátó-cserélő központot kell csak szervezni a kerületben, vagy kerületközi együttműködéssel. Korábban arról szóltam, hogy a huszonkét kerület realitásával számolni kell. Csak nem biztos, hogy ebből huszonkét autonóm kerületi hálózat következik. Szerintem: ellenkezőleg.



Constantin Petraşchivici (Románia)

Egy ilyen gondolatmenet persze *csak nagyon mély szakmai egyetértés* alapján vezethet el valódi eredményekig. Ehhez is kell – ceterum censeo – a központ-hálózat nagyon konstruktív szótértése. Javaslatom tehát arra irányul, hogy igen feszes tervezési szemlélettel – értem ezalatt a szempontok minél tágabb befogását és a gyorsaságot egyaránt – meg kell vizsgálni a mai hálózat átalakítását. Új megközelítéssel, szolgáltatásorientáltan, a tényleges előnyök szigorú patikamérlegelésével.

A kétmillió főváros – rendkívül *nagy belső intellektuális lehetőségeket* hordozó – könyvtári rendszere megérdemel új megközelítéseket. És biztos vannak az enyémnél célravezetőbbek is.

A könyvtár fenntartása és a felső irányítás kérdése. Ma ismereteim szerint minden érdemi kérdés a fővárosi önkormányzat közgyűlésén dől el. Ez nyilván hosszabb távon nem tartható fenn. A fővárosi döntési szinten a valódi döntések maradjanak. Ezek közé *nem sorolnám a könyvtár gyakorlati működtetését*. Viszont annál inkább egy nagyobb *beruházást*, esetleg koncepcionális döntést a hálózat fejlesztési irányáról, a *könyvtár vezetőjének* kinevezéséről.

A működtetést – ideértve az éves tervek és beszámolók jóváhagyását, a szolgáltatások minősítését (és árainak jóváhagyását), és ehhez hasonló szintű kérdéseket – felügyelhetné egy irányító tanács, egy governing board.

Erre számos külföldi – s újabban hazai (lásd Kaposvárt) – példa kínálkozik.

Az irányító tanács ne legyen nagylétszámú (öt-hat tag elég). Vezetője a fővárosi önkormányzat tagja lehetne, kívánatos könyvtári tapasztalattal vagy legalább affinitással –, s tagjai közt helyet kaphatnának: a kerületi önkormányzatok képviselője, más fővárosi könyvtár(ak) vezetője, magának a Szabó Ervin Könyvtárnak a főigazgatója. Titkári funkciót a főpolgármesteri hivatal illetékes munkatársa láthatna el. A tanácsnak évi két-háromszori ülésel bizonyára sikerülne ellátni teendőit.

Ez az irányítási rend egyrészt világos helyzetet teremtene a felelősségi köröket illetően, másrészt javíthatná az ellenőrzést.

Sonnevend Péter