

# STRATÉGIAI TERV

**2023-2028**

**1.0 verzió**

**2023**

A dokumentum kódja	STRAT_2328
Verziószám	1.0 Előzménye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Stratégiai terv 2017-2022</li></ul>
Állománynév	Strategiai_terv_2023.pdf
Oldalszám	33 oldal
Készítette	Stratégiai munkacsoport
Jóváhagyta	Eger MJV Önkormányzat 150/2023. (III.30) Közgyűlési Határozata
A jóváhagyás dátuma	2023. március 30.
A hatálybalépés dátuma	2023. március 1.

#### A MÓDOSÍTÁSOK LISTÁJA

Verzió	Állománynév	Oldalszám	Módosította	Jóváhagyta	A jóváhagyás dátuma	A hatálybalépés dátuma

*Farkas Ilona*  
.....

Minőségirányítási Tanács vezetője

*[Handwritten Signature]*  
.....

igazgató



TARTALOM

<b>JÖVŐKÉP .....</b>	<b>4</b>
<b>KÜLDETÉSNYILATKOZAT .....</b>	<b>4</b>
<b>MINŐSÉGPOLITIKAI NYILATKOZAT.....</b>	<b>5</b>
<b>SZERVEZETI ÉRTÉKREND.....</b>	<b>6</b>
<b>TRENDEK, ELEMZÉSEK.....</b>	<b>8</b>
AZ IFLA TRENDJELENTÉSE AZ INFORMÁCIÓS KÖRNYEZET VÁLTOZÁSÁIRÓL.....	8
PESTEL ANALÍZIS.....	9
SWOT ANALÍZIS.....	12
<b>KULCSTERÜLETEK 2023-2028 .....</b>	<b>15</b>
1. CÉL: KORSZERŰ, INNOVATÍV ÉS FENNTARTHATÓ SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS.....	15
2. CÉL: DIGITÁLIS BEFOGADÁS, DIGITÁLIS MŰVELTSÉG .....	16
3. CÉL: KULTURÁLIS ÉRTÉKKÖZÖSSÉG - KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS, KÖZÖSSÉGEK TÁMOGATÁSA, KÖZÖSSÉGI BEÁGYAZOTTSÁG .....	17
4. CÉL: KÖRNYEZETTUDATOS SZEMLÉLET ERŐSÍTÉSE, ZÖLDKÖNYVTÁRI MODELL.....	18
<b>ESZKÖZÖK A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ.....</b>	<b>20</b>
1. MINŐSÉGGÖZPONTÚ SZEMLÉLET.....	20
2. PARTNERKÖZPONTÚSÁG .....	20
3. SZERVEZETI ERŐFORRÁSOK FEJLESZTÉSE.....	21
4. KOMMUNIKÁCIÓ, PR, MARKETING ERŐSÍTÉSE .....	21
<b>STRATÉGIAI TÉRKÉP .....</b>	<b>23</b>
<b>BALANCE SCORECARD .....</b>	<b>27</b>

A Bródy Sándor Könyvtár új stratégiai terve épít az előző ciklusok eredményeire, az előző stratégiai ciklus tapasztalataira, s meghatározza az elkövetkezendő évek kiemelt feladatait.

Mivel nagymértékben megváltoztak az intézmény működését meghatározó gazdasági, kulturális, jogi viszonyok, a technikai lehetőségek, feltétlenül szükséges a makro- és mikro-környezet elemzése, a lehetséges trendek áttekintése. Mindemellett fel kell készülni a folyamatos változásra, mely minden eddiginél markánsabban határozza meg az intézmény működését, a könyvtári szolgáltatások lehetőségeit. Az előző ciklusban megfogalmazott stratégiai terv jó iránytű volt az elmúlt években, de a környezetünkben zajló változások folyamatos felülvizsgálatot indokolnak, s várhatóan az öt évre kitűzött célok finomhangolására időközben is fokozott figyelmet kell fordítani. A stratégiai menedzsment folyamatában kiemelt területként kell kezelni a tervezés utáni folyamatokat: a megvalósítás, ellenőrzés, értékelés és aktualizálás szakaszait. Ezért a stratégiai terv-készítés eddig nem használt eszközeit is alkalmazzuk a stratégiai térkép és a hozzá kapcsolódó Balanced Scorecard mutatók meghatározásával.

Az új stratégiai tervhez, annak frissítéséhez az alábbi dokumentumokat vettük figyelembe:

- Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár Stratégiai terv (2017-2022)
- ENSZ fenntartható fejlődési célok (Sustainable development goals, SDG) (2015)
- Eger Megyei Jogú Város Fenntartható városfejlesztési stratégiája (2022)
- IFLA trendek röviden (Magyar Könyvtárosok Egyesülete. 2017.)
- Közgyűjteményi Digitális Stratégia 2017-2025
- Kulturális és közösségfejlesztési stratégia Eger (2017-2024)

### Jövőkép

A Bródy Sándor Könyvtár Eger város és Heves vármegye meghatározó kulturális intézménye, ahol mindenki megtalálja a számára szükséges információkat, dokumentumokat, élményt nyújtó programokat, az esélyegyenlőséget biztosító partnerséget. Valóságos és virtuális közösségi tér, mely a könyvtári rendszer valamennyi szolgáltatását elérhetővé teszi.

### Küldetésnyilatkozat

A Bródy Sándor Könyvtár települési és vármegyei feladatokat ellátó nyilvános könyvtár, mindenki számára nyitott közösségi tér. Közgyűjteményként meghatározó feladata az, hogy egyenlő eséllyel biztosítson szabad, korlátozás nélküli hozzáférést a dokumentumokhoz és az információhoz. Szolgáltatásait a felhasználói igények figyelembevételével, magas minőségi szinten kívánja megvalósítani. Vármegyei hatóköréből adódóan kiemelt feladatának tekinti, hogy a községekben élők közvetve vagy közvetlenül hozzáférjenek a korszerű és minőségi könyvtári ellátáshoz.

Küldetésének megvalósítása érdekében támogatja:

- az egyetemes és nemzeti kultúra, a gazdaság, a tudomány és a művészet kérdéseiben való eligazodáshoz szükséges információk és tudásanyag közvetítését

- a fenntartható fejlődés és a környezettudatos szemlélet erősítését
- a vármegye természeti értékeinek, gazdasági, társadalmi folyamatainak, kulturális, történelmi, néprajzi kutatását, bemutatását
- az összetartó közösségek kialakítását, a szabadidő hasznos eltöltését, a személyes emberi kapcsolatok formálását
- az életen át tartó tanulást, az irodalmi és digitális műveltség megszerzését
- a gyermekek könyv- és könyvtárhasználatát, az oktatás különböző szintjein tanulókat, a hátrányos helyzetűek ellátását

A célok megvalósítása érdekében:

- korszerű technikai felszereltségen alapuló, a felhasználói igényekre gyorsan reagáló, innovatív szolgáltatásokat kínál
- állományát folyamatosan fejleszti és sokoldalúan feltárja, a helyismereti tartalmakat digitálisan is elérhetővé teszi
- aktív szerepet vállal a vármegye és a város kulturális eseményeinek szervezésében
- közösségi térként segíti a könyvtár egyéni és csoportos használóit
- inspiráló és barátságos teret ad az alkotásnak, a felfedezésnek, az információk és az ötletek megszerzésének, létrehozásának, megosztásának
- könyvtárközi kölcsönzést nyújt és közvetíti más könyvtárak szolgáltatásait
- szervezi a vármegyében működő könyvtárak összefogását, a szakmai továbbképzést, közös szolgáltatások kialakítását
- széleskörű partnerkapcsolatot épít ki a fenntartó önkormányzatokkal, oktatási és kulturális intézményekkel, a civil szférával
- naprakész ismeretekkel rendelkező, felkészült könyvtárosokat és szakembereket alkalmaz

## Minőségpolitikai nyilatkozat

A Bródy Sándor Könyvtár stratégiai terve és jövőképe által meghatározott legfontosabb célja a könyvtári szolgáltatások minőségének folyamatos javítása, fejlesztése, ezáltal a partnerek elégedettségének biztosítása. A könyvtár imázsának megtartása érdekében a vezetés és minden munkatárs elkötelezetten dolgozik azért, hogy a könyvtárhasználók a céltudatos, szolgálatkész, az új kihívásokra nyitott, feladatait kiváló minőségben ellátó szolgáltatót lássák benne.

Minőségpolitikai alapelveink:

- Szolgáltató tevékenységünket az integritás alapelvei szerint, az átláthatóság, az elszámoltathatóság, fenntarthatóság, törvénytisztelet, valamint a hatékonyság biztosításával, a szükséges erőforrások bevonásával végezzük;
- Partnereink elégedettsége a legfontosabb számunkra. A szolgáltatásainkkal szemben támasztott használói igényeket, elvárásokat folyamatosan mérjük, értékeljük, beépítjük minőségfejlesztési tevékenységünkbe;
- Szolgáltatásaink környezetét, tárgyi és technikai felszereltségét a kor elvárásainak megfelelően fejlesztjük;

- A mikro- és makrokörnyezet változásaira reagálva készenállunk a változások azonnali menedzselésére, a könyvtári szolgáltatások folyamatos biztosítására;
- Marketing és PR tevékenységünk fejlesztésével gondoskodunk szolgáltatásaink nyilvánosságáról és széleskörű megismertetéséről;
- Sokoldalúan képzett munkatársakat alkalmazunk, akiktől a korszerű szakmai tudás mellett elvárt az udvarias viselkedés és az etikus magatartás;
- Szolgáltatóképességünk minőségének hosszútávú fejlesztése érdekében feladatunknak tekintjük a munkatársaink jó közérzetét biztosító feltételek folyamatos javítását, a munkahelyi demokrácia intézményeinek összehangolt működtetését;
- Rendszeres minőségügyi képzéssel, teljesítmény- és önértékeléssel, elégedettségméréssel és motiválással fejlesztjük a minőségközpontú gondolkodást és a szervezeti kultúrát.

A minőséggel kapcsolatos célkitűzések megvalósításához a teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management, TQM) módszereit és technikáit alkalmazzuk.

A könyvtár vezetősége minőség iránti felelősségével és elkötelezettségével érvényesíti a minőségpolitika szempontjait és az azoknak való megfelelést várja el a könyvtár minden dolgozójától.

### **Szervezeti értékrend**

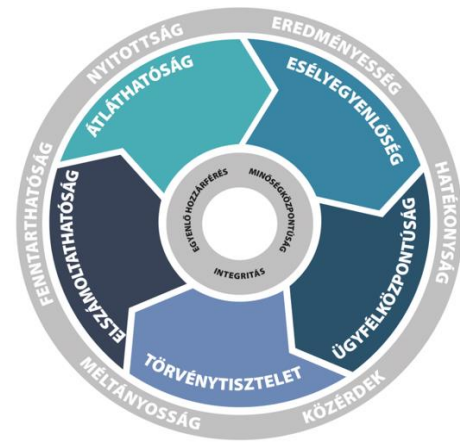
A Bródy Sándor Könyvtár minden munkatársa elkötelezett a használóközpontú, partnerségen alapuló minőségi munkavégzés mellett. Az intézményben kialakított szervezeti kultúra és értékrend, az elvégzett munka megbecsülésének igénye adja az alapját az egyéni és csoportmunkában elvégzett tevékenységek elismerésének és ösztönzésének.

Az anyagi és erkölcsi elismerés eljárásrendjének kialakításakor törekedtünk a minden munkatárs számára átlátható és egyértelmű elvek és feltételek megfogalmazására, melyben a kollégák javaslatai hangsúlyosan megjelennek.

Fentiek alapján a szervezet kiemelt értékei:

- Átláthatóság
- Elszámoltathatóság
- Eredményesség
- Hatékonyság
- Méltányosság
- Esélyegyenlőség
- Egyenlő hozzáférés
- Nyitottság
- Törvénytisztelet
- Ügyfélközpontúság
- Minőségközpontúság
- Integritás

- Fenntarthatóság
- Közérdek elsőbbsége



### Alapvető szakmai értékek:

- Azonosulás a munkakörrel és a szervezet céljaival, elkötelezettség
- Szakmai tudás, kockázatvállalás, innováció, kreativitás
- Teljesítményorientáció: az elvégzett munka minősége, mennyisége és eredményessége, a munkához való hozzáállás és szorgalom
- Precíz, megbízható munkavégzés, kiegyensúlyozott teljesítmény
- A kollégák és a közvetlen partnerek iránt tanúsított tisztelet és bizalom

## Trendek, elemzések

### Az IFLA trendjelentése az információs környezet változásairól<sup>1</sup>

#### 1. TREND

Az új technológiák kiszélesítik az információkhoz való hozzáférés lehetőségeit, de egyúttal korlátozzák is azt

A folyamatosan táguló digitális univerzumban alapvető értéké válik az információs műveltség, amely az olvasási készségek mellett a digitális eszközökkel kapcsolatos kompetenciákat is feltételezi. Következésképpen, akiknél hiányoznak ezek a készségek, az információszerzés elégtelensége miatt egyre több területen fognak akadályokba ütközni. Az új online üzleti modellek természete nagymértékben befolyásolja, hogy a jövőben kik birtokolják majd az információkat, kik profitálnak belőle, kik tudnak hozzáférni és kik tudják megosztani azokat.

#### 2. TREND

Az online oktatási folyamatok megújulásával a globális tanulás lehetősége bárki számára elérhetővé válik

Az online oktatási források gyors, globális terjedése és széles kínálati palettája, olcsóvá és elérhetővé teszi a tanulási lehetőségeket. Az egész életen át tartó tanulás felértékelődik, és elfogadottabbá válik a nem formális és az informális tanulás.

#### 3. TREND

A magánélet határai és az adatvédelem fogalmai újra definiálódnak

A kormányok és a vállalatok az adatok egyre szélesebb körét birtokolják, mely megkönnyíti az egyének fejlett szintű profilozását, ezzel párhuzamosan pedig a kommunikációs adatok monitorozásának és szűrésének kifinomult módszerei olcsóvá és egyszerűvé teszik az egyének nyomon követését. Mindez súlyos következményekkel járhat az egyének magánéletére és az online világba vetett bizalomra nézve.

#### 4. TREND

Az internet alapú társadalmak új irányokat keresnek, és új típusú hatalommal bíró csoportokat termelnek ki

Az internet alapú társadalmakban több lehetőség nyílik a kollektív fellépésre – lehetővé téve új irányok terjedését és elősegítve az egységes mozgalmak térhódítását a hagyományos politikai pártok rovására. A nyílt kormányzati kezdeményezések és a közszféra adataihoz való hozzáférés nagyobb átláthatóságot és polgárközpontú közszolgáltatásokat eredményeznek.

#### 5. TREND

---

<sup>1</sup> Riding the Waves or Caught in the Tide? Navigating the Evolving Information Environment. IFLA Trend Report (2022)



A globális információgazdaságot átalakítják az új technológiák

A hálózati kommunikációra épülő mobilkommunikációs eszközök, a készülékek és az infrastruktúra hálózati érzékelői, a 3D nyomtatás és a gépi fordítás elterjedése átalakítja a globális információs gazdaságot. Számos iparágban a meglévő üzleti modelleket újra kell gondolni, mert az emberek már olyan innovatív eszközöket használnak, amelyek segítenek abban, hogy gazdaságilag aktívak maradjanak – bárhol is éljenek.

### PESTEL analízis

Folyamatosan változó, gyorsan fejlődő társadalmi elvárások határozzák meg a Bródy Sándor Könyvtár szervezeti felépítését, szolgáltatási rendszerét. Az intézménynek meg kell vizsgálnia azokat a tényezőket, melyek elemi módon befolyásolják működését.

A könyvtár fennmaradását, társadalomba ágyazottságát, a könyvtárat érintő trendeket az alapján határozhatjuk meg, hogy az igényfelmérés, az elégedettségmérés, és az ennek alapján meghatározott mutatószámok mennyire felelnek meg az aktuális társadalmi, azon belül végfelhasználói elvárásoknak. Jelen analízis célja, hogy a PESTEL módszer eszközeivel a teljesség igénye nélkül megvizsgálja az intézményre ható politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai valamint jogi tényezőket, a könyvtár makrokörnyezetét.



#### 1. Politikai környezet

- Európai Unió fejlesztési politikája - összhangban az ENSZ 2030-ig tartó időszakra vonatkozó fenntartható fejlődési menetrendjével: a fenntartható növekedés fokozása, az emberi jogok és a demokrácia védelme, a nemek közötti egyenlőség megvalósítása, a béke és a befogadó társadalmak előmozdítása, valamint a környezeti és éghajlati kihívások kezelése
- UNIÓS hosszútávú szakpolitikai területek: éghajlati és digitális szempontok érvényesítése; egységes piac, innováció és digitális gazdaság; regionális fejlesztés és kohézió; helyreállítás és reziliencia-építés; természeti erőforrások és környezetvédelem; migráció és határigazgatás; biztonság és védelem; szomszédságpolitika és a világpolitika; európai közigazgatás
- Hazai törekvések: a nemzeti jólét megteremtése, a kulturális alapellátáson keresztül a közösség fejlesztése, az életminőség javítása, a versenyképesség és a foglalkoztatás növelése, határon túli magyarság segítése
- Országos ágazati stratégia nem készült
- Közgyűteményi Digitális Stratégia 2017-2025 bizonytalan helyzete, a folyamatgazda intézmények változása, finanszírozás bizonytalansága

#### 2. Gazdasági környezet

- Bizonytalan, háborús gazdasági helyzet, pandémia regresszív hatása, energiaválság
- A fenntartó önkormányzat gazdasági nehézségei, válságkölségvetés

- A többszoros finanszírozási lehetőségek, állami és kiegészítő támogatások meghatározó szerepe
- Az európai uniós források kulturális területen történő megjelenése bizonytalan, felhasználása elsősorban a társadalmi egyenlőtlenségek felszámolása terén lehetséges
- Hazai pályázati források csökkenése
- A könyvek és folyóiratok árának ugrásszerű növekedése, egyes folyóiratok megjelenítésének bizonytalan helyzete,

### **3. Szociális, kulturális környezet**

- Az életminőség, az emberek társadalmi helyzetének változása kettős hatással bír a könyvtár látogatottságára
- A társadalmi különbségek egyre szélesedő ollója, mélyszegénység újratermelődése, növekedése
- A globalizáció hatással van a hazai kultúrára, e mellett növekvő igény mutatkozik a hagyományőrző, a helyi identitást erősítő rendezvényekre
- Idősödő társadalom, active agening (aktív idősödés), a családalapítás életkori kitolódása a harmincas korosztályra
- Kulturális sokszínűség, multikulturalizmus, kulturális diverzitás, kulturális normarendszer átalakulása
- A fiatalok (Z, alfa generáció) számára az online közösségek válnak meghatározóvá, ez azonban magában hordozza az elmagányosodás lehetőségét
- A digitális szakadék mélyül, a generációs különbségek élesednek
- A klasszikus értelemben vett műveltség szerepe csökken, kommercializálódás
- Társadalmi bizalmatlanság erősödése, konfliktusok kiéleződése, megosztottság
- Felgyorsult életstílus, kapkodás, felületesség
- A kulturális területre jellemző alacsony bérezés kihatással van az alkalmazottak társadalmi megbecsülésére, valamint életszínvonalára
- A rugalmas munkaidőben és home office munkarendben foglalkoztatottak számára is alternatívát jelent a könyvtár
- A digitális tájékozottság, az egyszerű hozzáférés a teljes tartalmak elérésének illúzióját jelenti. Az azonnali hozzáférés igénye megnő
- A hiteles információforrások ismertsége alacsony
- Az online életmód megszokottá válik, a szórakozási és vásárlási lehetőségek mellett a kulturális lehetőségek sokszínűsége jellemző
- Az olvasói kultúra változása figyelhető meg
- Közösségi média szerepe felértékelődik
- Pandémia okozta karantén társadalmi hatása

### **4. Technológia, műszaki környezet**

- Gyorsulás, mely az élet bármely területén, így a technika, technológia területén is számottevő. A GSM alapú hálózati technológia átalakul
- Mesterséges intelligencia megjelenése

- Az új technológiák új olvasói, felhasználói igényeket generálnak, így megjelenik az online elérhetőség, valamint a 0-24 órás elérhetőség (online katalógusok, teljes szövegű hozzáférés és egyéb online szolgáltatások) igénye is
- Másodlagos írásbeliség (digitális írástudás) nélkülözhetetlen készsége válik
- Az e-book, a born digital formátumú dokumentumok iránti érdeklődés növekedése várható
- Adatvédelmi IT-biztonsági megoldások alkalmazása
- Hibrid adatszolgáltatási platform

#### **5. Természeti környezet**

- Nemzetközi és hazai környezetvédelmi irányelvek alkalmazása
- Zöldebb, karbonmentes Európa (Párizsi Megállapodás végrehajtása, energiaügyi átállás, megújuló energiaforrások, éghajlatváltozás elleni küzdelem)
- Az energiatudatosság, a környezeti fenntarthatóság minden területen fontos szemponttá válik

#### **6. Jogi környezet**

- A művelődéshez való jog Magyarország alaptörvényének része
- A könyvtári rendszer Magyarország legnagyobb kulturális intézményrendszere; működését a mindenkori hatályos jogszabályok határozzák meg
- A változó jogszabályi környezet alapjaiban változtatta meg a könyvtárak működési feltételeit, a munkatársak jogviszonyát
- A törvények, rendeletek, követő jogszabályok gyakori változása, módosítása bizonytalanságot jelent

## SWOT analízis

### Erősségek

#### Intézmény

- A könyvtár kulturális ágazatban betöltött szerepének, szakmai munkájának elismertsége helyben és országos szinten kiemelkedő
- A könyvtár a város emblematikus kulturális intézménye, a „Bródy-brand” közismert
- A szervezeti értékrend alapja a minőségi szemlélet
- Proaktivitás, gyors alkalmazkodás és rugalmasság a folyamatok szervezésében és a szolgáltatásokban
- A könyvtár akadálymentes, felújított főépülete a történelmi belvárosban, jól megközelíthető helyen található
- Gyűjteményünk, rendezvényeink, kreatív olvasásnépszerűsítő programjaink közkedveltek
- Partnerkapcsolataink szerteágazóak, az együttműködés legkülönbözőbb formáit alkalmazzuk munkánk során
- Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszerünk mintaértékű könyvtári és információs hozzájárulást biztosít a vármegye településein
- Iskolai könyvtári ellátás modellértékű kidolgozottsága
- A legkisebb településeken innovatív könyvtárbuszos szolgáltatás működik
- Kiemelkedő pályázati tevékenység

#### Humán erőforrás

- Nagy hangsúly fektetünk a munkatársak képzésére, továbbképzésére
- A Bródy-díj megalapításával az erkölcsi elismerés eljárásrendje elfogadottá vált
- Barátságos és támogató munkahelyi légkör, jó munkamorál, rugalmas és kompetencia-alapú feladatkiosztás jellemző
- A munkahelyi közösség megtartása alapvető érték

#### Gyűjtemény

- Állományunk tervszerűen gyarapított, a dokumentumtípusok széles skálájával
- Heves vármegyében egységes integrált könyvtári rendszer, teljeskörű számítógépes feldolgozottsággal elérhető mindenki számára
- A könyvtári adminisztráció digitalizálása vármegyei szinten kiépített és alkalmazott
- A helyismereti dokumentumok digitális repozitóriuma folyamatosan bővül

#### Szolgáltatások

- A felhasználók szükségleteire és igényeire alapozott szolgáltatások a könyvtár épületeiben és a falakon túl is
- A minőségelvű szolgáltatásfejlesztés terén országosan is élenjáró gyakorlatot folytatunk

- A klasszikus könyvtári szolgáltatásainkat kreatív, innovatív kezdeményezésekkel bővítjük
- Az infokommunikációs eszközök legújabb trendjeinek felhasználásával bevezetésre került az automata kölcsönzőállomás, RFID védelem, kreatív eszközök használata
- Közösségvezérelt, innovatív új szolgáltatások meghonosítása folyamatos

### **Gyengeségek**

- A korszerűen felújított Nagypréposti Palota alapterülete az ellátandó feladathoz képest rendkívül kevés
- Nem rendelkezünk rendszeres programok megrendezésére alkalmas teremmel
- A gyermekkönyvtári korosztályból kikerülő fiatalok átmenete a „felnőtt” könyvtárba nem válik természetes folyamattá az épületek és szolgáltatási helyszínek külön épületben történő elhelyezése miatt
- A gyűjtemény nagy része külső raktárban tárolható, a hozzáférés időigényes és körülményes. A raktári helyszínek zsúfoltak
- A kreatív informatikai eszközök szakemberellátottsága megoldatlan
- Parkolási lehetőségek száma korlátozott

### **Lehetőségek**

- Családi könyvtár modellje
- Közösségi iroda kialakítása, közösségi megosztás erősítése (dolgok könyvtára)
- A könyvtári szolgáltatások új épületben történő fejlesztése (gyermekkönyvtár, rendezvényhelyszín)
- Környezettudatos szemlélet erősítése, zöldkönyvtári modell bevezetése
- A civil szervezetekkel, a vállalati és turisztikai szférával való kapcsolat további erősítése
- Szervezetfejlesztés fiatal, nem kizárólag könyvtáros végzettségű munkatársak alkalmazásával
- A helyismereti digitalizálási projektek széleskörű folytatása
- Nyílt forráskódú, a nagy keresőmotorok számára elérhető IKR rendszer
- E-dokumentumok könyvtári kölcsönzésének bevezetése
- A nem könyvtárhasználók megszólítása, új marketing stratégia kialakítása
- Több fizetős szolgáltatás bevezetése
- Szakmai kapcsolatok erősítése határon innen és túl

### **Veszélyek**

- Az országos könyvtári szakmai irányítás zárt fejlesztési elképzelései nem kerülnek széleskörű szakmai egyeztetésre
- A felülről érkező szakmai trendek nem veszik figyelembe a helyi értékeket, igényeket, lehetőségeket

- Az országos szakmai irányítás a kistélepüléseken végzett elkötelezett munkát nem prioritizálja
- A könyvtárak közösségi térként való működése az eltérő szakmai érdekek mentén háttérbe szorul
- A kulturális programok túlkínálata, az intézmények nem partnerként, hanem versenytársként jelennek meg a kulturális platformon
- A járványhelyzet és a gazdasági válság miatti több évre kiható gazdasági nehézségek az intézmények fejlesztési lehetőségeit csökkentik
- Az integrált könyvtári rendszer rendszerfejlesztésének lemaradása
- A munkatársak anyagi megbecsülése országos szinten tartósan alacsony, megoldása kilátástalan
- A szakképzett könyvtárosok, informatikus szakemberek utánpótlása nehezen megoldható
- Az e-dokumentumok kölcsönzésének megoldatlan pénzügyi és szerzői jogi problémái
- A megváltozott könyvtári szolgáltatások ellenére még mindig elavult könyvtárkép él a lakosság egy részében

A SWOT analízisben megfogalmazott erősségek-gyengeségek-lehetőségek-veszélyek alapvetően meghatározzák a következő öt év vállalásait, feladatait.

**A könyvtár jövőképe, küldetésnyilatkozata alapján megfogalmazott célok eléréséhez a következő stratégiai kulcsterületeket jelöltük ki:**

1. Korszerű, innovatív és fenntartható szolgáltatásfejlesztés
2. Digitális befogadás, digitális műveltség
3. Kulturális értékközösség - közösségfejlesztés, közösségek támogatása, közösségi beágyazottság
4. Környezettudatos szemlélet erősítése, zöldkönyvtári modell

A stratégia megvalósítását az alábbi eszközök kiemelten támogatják:

1. Minőségközpontú szemlélet
2. Partnerközpontúság
3. Szervezeti erőforrások fejlesztése
4. Kommunikáció, PR, marketing erősítése

## Kulcsterületek 2023-2028

### 1. cél: Korszerű, innovatív és fenntartható szolgáltatásfejlesztés

A hagyományos és innovatív szolgáltatások együttes megjelenése a könyvtári szolgáltatásokban elengedhetetlen. A könyvtár olyan egyedülálló közösségi tér, mely felhasználói szokásokra építő, előre meghatározott és kiszámítható nyitvatartással rendelkezik, amely bárki számára szabadon használható környezetet nyújt a tanulási és a művelődési igényeinek kiszolgálására, a könyvtári dokumentumok teljes körének használatára. Mindezekon túl közösségi hozzáférést biztosít gyűjteményéhez, korszerű informatikai és egyéb eszközök használatához, kulturális programjai az emberek széles körét szólítják meg. A sikeres könyvtár olyan „harmadik hely”, mely az alkotás, az inspiráció, a tanulás és a találkozások helyeként is működik. Alapértéke a nyitottság, az elérhetőség a valós és virtuális térben, a befogadás, az esélyteremtés. Szolgáltatásai a felhasználói igények változásával együtt újulnak meg, a könyvtár lehetőségei térben és időben is rugalmasan változnak. Hangsúlyosan jelenik meg a könyvtár által szolgált helyi közösség igénye, elvárásai és jólléte – így a könyvtári szolgáltatások működtetése közvetlenül hozzájárul a város és a kistélepülések fejlődéséhez.

### Beavatkozások

- Új könyvtári szolgáltatások minőségelvű kidolgozása
- Dolgok könyvtára, megosztáson alapuló közösségvezérelt szolgáltatások
- Alkotási és inspirációs helyszín, tapasztalatszerzés és átadás, közösségi tanulás
- Részvételi helyszín, „harmadik hely”, a közösséghez való csatlakozás lehetősége
- Fiókkönyvtári és vármegyei hálózat funkcióinak erősítése
- Együttműködési lehetőségek kidolgozása Bibliobox üzemeltetésére a város különböző pontjain, ipari termelőüzemekben, forgalmas csomópontokon
- „Könyvtár a falakon kívül” – új helyszínek bevonása, új célközönség megszólítása
- Nevelési-oktatási intézmények kiemelt támogatása, közös célok meghatározása
- A helyi irodalmi és helytörténeti értékekre, hagyományokra építő könyvtári rendezvények
- A családokat, a szülőket, a gyermekeket és a fiatalokat megszólító, új, kreatív szemlélettel szervezett olvasásnépszerűsítő programok

### Szinergia a fenntartó önkormányzat stratégiai terveivel

Eger olyan pezsgő kulturális étellel, egészséges életmódra ösztönző aktív időtöltési lehetőségekkel, összetartó közösséggel, erős identitással bíró város, amely egyedi erőforrásaira és a helyi szereplők társadalmi szerep- és felelősségvállalására építve képes vonzó többgenerációs színtereket biztosítani lakosai számára, ezáltal is megállítva a fiatalok elvándorlását és növelve a város népességmegtartó erejét.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Kulturális és közösségfejlesztési stratégia Eger (2017-2024)

## A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



### 2. cél: Digitális befogadás, digitális műveltség

Az információs és mobil technológia változása a könyvtáraktól is naprakészséget, folyamatos fejlesztést követel. A meglévő, korszerű informatikai infrastruktúra rendszeres frissítése, tervszerű fejlesztése elengedhetetlen, tekintve az új információhordozókat, platformokat és mobil eszközöket, az adatbiztonsági feladatokat, illetve az online életmód, szórakozás és kulturálódás terjedését, az online szolgáltatások iránti igény erősödését.

#### Beavatkozások

- Korszerű és biztonságos IT infrastruktúra működtetése, infokommunikációs eszközpark fejlesztése
- A lehető legszéleskörűbb hozzáférést biztosító szolgáltatási politika
- Minőségi, releváns és korszerű online szolgáltatások 0-24 órában: honlap, CMS rendszerek, digitális repozitórium, helyismereti és közösségi tartalmak
- Egyedi, unikális dokumentumok folyamatos, tervszerű digitalizálása, tartalmi feltárása, szabad elérés biztosítása a szemantikus web követelményei szerint
- Proaktív szerepvállalás a digitális műveltség támogatásában, virtuális könyvtári szolgáltatások
- Mobilapplikációk, közösségi tanulást és információkeresési technikák elsajátítását segítő, online játékok tervezése, bevezetése
- Sokcsatornás belépési pontok megvalósítása
- Online életmódhoz kapcsolódó szolgáltatás kínálat kidolgozása, megvalósítása
- Hátrányos helyzetű társadalmi rétegek információs hozzáféréseinek támogatása
- Esélyteremtés a digitális tartalmak szabad hozzáféréseinek támogatásával, tanulástámogatás
- Közösségi makerspace övezet, közösségi tanulás

#### Szinergia a fenntartó önkormányzat stratégiai terveivel

Digitális információs platformok működnek az egyes városi közösségi szolgáltatások tudásmegosztáson alapuló együttműködése és hatékony feladatellátása érdekében.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Eger Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési Stratégiája 2021-2027.



Digitális infrastruktúra fejlesztése: hatékony menedzsment, mindig kapcsolódik hozzá kompetenciafejlesztés (alkalmazottak, lakosság)<sup>4</sup>

A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



### 3. cél: Kulturális értékközösség - közösségfejlesztés, közösségek támogatása, közösségi beágyazottság

A hagyományos értelemben vett könyvtári szolgáltatások a Kulturális törvényben rögzített alapfeladatok alapján még tovább szélesednek a kulturális, közösségi és egyéb könyvtári programok szervezésével, családbarát szolgáltatások nyújtásával, tudás-, információ- és kultúráközvetítő tevékenységgel. A mai könyvtárak olyan kultúráközvetítő intézmények, amelyek nyilvános programoknak, beszélgetéseknek adnak helyet, emellett az alkotás, a tanulás, a közösségek találkozásának mindenki számára elérhető színterei. Nyitottak a legkülönbözőbb célcsoportok igényeire, az egyének, a kis- és nagyobb közösségek befogadására.

#### Beavatkozások

- A közösség szükségleteire épített könyvtári működés és szolgáltatásfejlesztés kidolgozása, amely a közösség tagjaival és szervezeteivel való rendszeres konzultációt és folyamatos partnerséget jelent
- Barátságos, befogadó és elfogadó szemlélet, mely támogatja az emberek közötti empátiát, tiszteletet, az együttműködést és az udvarias kommunikációt
- A felhasználói élmény folyamatos vizsgálata, a nyitvatartási idők újratervezése, átalakítása
- Új módszerek, más szempontú megközelítési módok bevezetése, alkalmazása a közösség-szervezési folyamatok kidolgozása során
- A „Könyvtár, mint az alkotás helye” koncepcióhoz csatlakozó programok megvalósítása
- A meglévő könyvtári terek funkcionálisan alkalmazkodó, mobil környezetként való használata, kapacitásainak maximális kihasználása, az igényekre reflektáló kreatív áttervezése
- Az esélyegyenlőséget segítő programok kidolgozása a hátránnyal élők illetve speciális célcsoportok számára

---

<sup>4</sup> Eger Megyei Jogú Város Fenntartható városfejlesztési stratégiája (2022)

- Személyre szabott és a különböző célcsoportoknak szóló szolgáltatáskínálat meghatározása, kidolgozása
- A közösségi együttműködést segítő, támogató szolgáltatások működtetése
- Közösségi adatbázisok létrehozása, crowdsourcing megoldások alkalmazása

### Szinergia a fenntartó önkormányzat stratégiai terveivel

A pezsgő kulturális élet közösségépítő hatással van a lakosságra. A helyi kulturális-szabadidős kínálat, a sport és rekreációs lehetőségek köre helyi és térségi szinten egyaránt bővül, a meglévő elemek minősége javul és a jelenleginél jóval vonzóbbá válnak a lakosság számára.

A közösségfejlesztő, a civil társadalmat és helyi identitást, illetve a befogadókészséget fejlesztő tevékenységek aktivitása növekszik, skálája bővül, a bevont lakosság száma gyarapszik<sup>5</sup>

### A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



### 4. cél: Környezettudatos szemlélet erősítése, zöldkönyvtári modell

A környezettudatos szemlélet erősítése egyrészt a társadalmi, gazdasági-pénzügyi és környezeti szempontok szerinti folyamatos és tudatos vizsgálatát, másrészt pedig az ENSZ fenntartható fejlesztési célok megvalósításának könyvtári eszközökkel történő támogatását, a szempontok széleskörű népszerűsítését jelenti.

### Beavatkozások

- A könyvtár környezetvédelmi auditjának kidolgozása, elfogadása
- A fenntarthatósági szempontoknak leginkább megfelelő, energiatudatos könyvtári telephelyek működtetése energiatakarékos berendezések, eszközök beszerzésével, eljárások alkalmazásával, karbantartási feladatok tervezésével
- Az ökotudatosság, a zöld szemlélet iránti elkötelezettség erősítése a munkatársak és a könyvtárhasználók körében különböző akciókkal, programokkal, továbbképzésekkel a vármegye területén
- A „Könyvtár a falakon túl” program parkokban, köztereken való további fejlesztése

---

<sup>5</sup> Eger Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési Stratégiája 2021-2027.

- A környezetvédelemmel, környezeti neveléssel, ökológiával, biogazdálkodással, hulladékgazdálkodással és egészséges életmóddal kapcsolatos dokumentumok tudatos gyűjtése, kiemelése a könyvtári gyűjteményben
- Szelektív hulladéktárolás, közösségi gyűjtőpontok üzemeltetése a könyvtár telephelyein

### Szinergia a fenntartó önkormányzat stratégiai terveivel

Természeti és épített környezet fenntartható fejlesztése: erőforrás-gazdálkodás, ökológiai lábnyom csökkentése, klímatudatos, hálózati fejlesztések<sup>6</sup>

### A stratégiai cél kapcsolódása az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz:



---

<sup>6</sup> Eger Megyei Jogú Város Fenntartható Városfejlesztési Stratégiája 2021-2027.

## **Eszközök a stratégia megvalósításához**

A stratégia megvalósítását az alábbi eszközök kiemelten támogatják:

### **1. Minőségközpontú szemlélet**

Intézményünk a már eddig is széles körben megbecsült, Könyvtári Minőségi Díjjal és két cikluson keresztül is megőrzött minősítéssel elismert munkáját még magasabb színvonalon, minden új lehetőséget kihasználva szeretné végezni megújuló környezetében. Törekszünk az eddig elért eredmények megőrzésére, minőségi könyvtári és közösségi szolgáltatások nyújtására.

- Használóközpontú könyvtárként, a minőségi szemléletmód mindennapi gyakorlataival, a Minőségi Kézikönyv folyamatos karbantartásával és felülvizsgálatával, intézményi önértékeléssel teszünk azért, hogy a legmagasabb színvonalon nyújthassunk szolgáltatásokat.
- Minden munkatársunk az intézmény elfogadott értékrendje alapján végzi feladatát, erősítve a könyvtár elfogadottságát és presztízsét
- Adottságaink és eredményeink monitorozásával, felmérésével, a változások menedzselésével segítjük a folyamatosan változó társadalmi-gazdasági környezet kihívásaihoz való alkalmazkodást
- Megtervezzük a közösségi célú szolgáltatási pontok működtetéséhez szükséges fejlesztéseket, az információs infrastruktúra fejlesztését, az info-kommunikációs eszközök beszerzését az együttműködés, a forrásmegosztás jegyében

### **2. Partnerközpontúság**

Az intézmény felhasználóközpontú szemlélete alapvetően határozza meg a partnerek iránti nyitottságot, kezdeményezőkézséget és a szolgáltatásközpontú gondolkodást. A már meglévő, rendkívül széleskörű partnerkapcsolati háló megtartása alapvető szakmai érték, melynek további fejlesztése már csak új gazdasági, turisztikai szereplőkkel lehetséges. Ezek az együttműködések lehetőségeket adnak a könyvtár új helyszíneken, közösségekben történő megjelenésének, szolgáltatáskínálatának szélesítésében.

- Rendszeres elégedettség- és igényfelmérések a könyvtárhasználók és az intézményi partnerek körében
- A rendelkezésre álló adatok, információk, mérési eredmények elemzése, következtetések levonása, szükséges beavatkozások végrehajtása
- A jól működő partneri kapcsolatok minőségének fenntartása
- Új partnerek felkutatása gazdasági szereplők megszólításával
- A könyvtári hálózatban betöltött vármegyei szerepkör megőrzése és erősítése, szakmai és szolgáltatói feladatok minőségelvű teljesítése
- Szakmai mintaprojektek kidolgozása, a jó gyakorlatok megosztása hazai és nemzetközi intézményekkel, szervezetekkel

### 3. Szervezeti erőforrások fejlesztése

Könyvtárosaink könyvtárszakmai, információtechnológiai tudásának, információkeresési, digitális és kommunikációs kompetenciáinak folyamatosan fejlesztése elengedhetetlen. A könyvtár menedzsmentje ösztönzi a tanulást és biztosítja a képzési, továbbképzési lehetőségeket. Fiatal szakemberek bevonásával is segíti a legújabb trendek beépülését a szakmai munkába. Teret ad a társszakmákból érkező kollégák tudásának, kompetenciáinak hasznosítására. Olyan szervezeti kultúrát igyekszik kialakítani, ahol a tudás megosztása, a folyamatos tanulás és ismeretszerzés, a szervezet tudásbázisának állandó építése a napi munkafolyamatok szerves részét képezik.

- A teljesítményértékelési rendszer tudatos működtetésével el kell érni a munkatársak felelősségvállalásának, önértékelési képességének fejlesztését
- A képzési igények felmérése alapján, az intézményi stratégiai céloknak megfelelően kell megtervezni a munkatársak szakmai továbbképzését
- Tovább kell erősíteni a belső tudásmegosztás hatékonyságát, rendszerességét. A témaválasztást az új szolgáltatások bevezetése, minőségének javítása, a változások menedzselése érdekében határozzuk meg
- A szakmai műhelyekben, munkacsoportokban való részvétellel kell ösztönözni a kreatív gondolkodást, proaktivitást. A munkatársak minél szélesebb körében támogatni kell az alkotó gondolkodást, az innovatív projektek megvalósítását. (pályázatírás, új szolgáltatások kidolgozása, könyvtári programok szervezése, részvétel a felhasználóképzésben stb.)
- Az intézmény a szabadidős tevékenységek megszervezésével is támogatja a munkatársak elégedettségét, a kiváló munkahelyi közösség kialakítását

### 4. Kommunikáció, PR, marketing erősítése

A stratégiai terv megvalósításának egyik eszköze az intézmény kommunikációjának erősítése. Jelenleg egy belső és külső kommunikációs tervvel rendelkezünk, amelyet a változó társadalmi, politikai és gazdasági helyzetre való tekintettel évről-évre szükséges megújítani. Előírannyozható – a stratégiai terv iránymutatásának megfelelően – egy kommunikációs stratégia kidolgozása is.

A könyvtár kommunikációja megbízható, rendszeres és proaktív. A közösségi média elfogadottsága és széleskörű használtsága azonban mindig újabb és újabb lehetőségeket ad a szolgáltatások népszerűsítésére, a potenciális célcsoportok megszólítására. Manapság mindennél fontosabb hogy megmutassuk, könyvtárunk mit tud nyújtani használói számára.

A szerteágazó tájékoztatói lehetőségek, az emberekre ömlő reklám- és információzuhatag megnehezíti egy-egy intézmény számára a célcsoportok elérését. Még mindig a személyes

megszólítás és a személyes kapcsolatokra épülő kommunikáció a legeredményesebb, melynek alkalmazása a továbbiakban is alapot jelent.

Célok:

- Rendszeres, folyamatos, szervezett és sok csatornára kiterjedő hatékony kommunikáció
- A nem könyvtárhasználók megszólítása, a bizonytalanok megtartása
- A könyvtárban rejlő lehetőségek széleskörű megismertetése, azok használatának ösztönzése

Feladatok:

- Kommunikációs stratégia felülvizsgálata
- Az intézményi médiaaktivitás rendszeres mérése, elemzése
- A könyvtári szolgáltatásokat használók által preferált kommunikációs csatornák folyamatos mérése, elemzése
- Egyes célcsoportok differenciált megszólítása
- Fizetett print (kültéren és beltéren) és online hirdetések megjelentetése
- Partneri kapcsolat fenntartása a sajtó képviselőivel és más intézmények kommunikációs munkatársaival
- Kapcsolódás a város más nagyrendezvényeihez, a falakon túli megjelenések növelése
- Beiratkozási akciók és tematikus napok szervezése különböző korosztályok számára
- A könyvtárhoz kötődő, véleményformáló emberek megszólítása, az intézménnyel kapcsolatos aktivitásra ösztönzése
- A jelenlegi kreatív ötletek, megoldások megőrzése, frissítése
- Új, kreatív szolgáltatások promóciójának erősítése

## Stratégiai térkép

### Pénzügyi nézőpont

#### P.1 Pályázati források

Pályázati források minél szélesebb körű elérése  
Pályázati projektek megvalósításába bevont kollégák számának emelése  
Pályázati partner-ségi együttműködések

#### P.2 Gazdasági és energetikai tervezés

Megújuló energiák intézményi felhasználása  
Épületi- és energetikai korszerűsítés  
Fenntartható sze-mély- és áruszállítási modell bevezetése  
Környezettudatos intézmény üzemeltetési rendszer kialakítása

#### P.3 Fenntarthatóság, környezettudatosság

Zöldkönyvtári modell kiépítése és bevezetése  
Környezettudatos arculat kialakítása  
Edukációs célú programok  
Repasszálon át-esett újrahasznosított IKT eszközök beszerzése

#### P.4 Központi költségvetési források

Kistélepülési együttműködési megállapodások számának növelése  
Olyan költségvetés kidolgozása, beleértve a fejlesztéseket is, amely a stratégiai prioritásokra épül  
A költségvetési erőforrások, kötelezettségvállalások naprakész-sége, a gazdálkodási csoporttal történő együttgondolkodás

#### P.5 Piaci térfoglalás

Potenciális könyvtárhasználók elérése  
Új szolgáltatásokkal új használói közösségek kialakítása  
Célzott használói igényfelmérés a könyvtári programokra  
Célzott marketingstratégia kialakítása

#### P.6 Fizetős szolgáltatások

Új fizetős szolgáltatások bevezetése  
A meglévő szolgáltatások promotálása, menedzselése  
A fejlesztési fázist követően kiemelten kezeljük a folyamat(ok) kialakítását, korrekcióját. Ezt követően a folyamat-szabályozással biztosítjuk a működést és a kontrollt.  
Új célcsoportok megszólítása, bevonása

#### P.7 Társadalomba juttatott érték

A társadalomba juttatott érték növekedésének kimutatása  
1 lakosra jutó, könyvtár által megnövelt érték kimutatása, elemzése

Ügyfél nézőpont

H.1 Új szolgáltatások bevezetése

A könyvtár mint „harmadik hely” imázsának erősítése  
Közösségvezérelt kezdeményezések beépítése

H.2 Elégedettségmérések

A közösség szükségleteire épített könyvtári működés és szolgáltatásfejlesztés kidolgozása, amely a közösség tagjaival és szervezeteivel való rendszeres konzultációt és folyamatos partnerséget jelent, s melyben a felhasználói élmény folyamatos vizsgálata kiemelt szerepet kap.

H.3 Könyvtárhasználók körének bővítése

Széleskörű lakossági igényfelmérés  
Új marketingstratégiák kidolgozása  
A könyvtár régi és új szolgáltatásainak megismertetése a nem könyvtárhasználó lakossággal  
Aktív részvétel a városi rendezvényeken, ingyenes/kedvezményes beiratozási akciók  
Könyvtár falain kívüli jelenlét  
Különböző csoportok célzott megkeresése  
A könyvtári terek alakításának lehetőség szerinti újragondolása a használói igényeknek megfelelően

H.4 Partnerkapcsolatok felülvizsgálata

Potenciális partnerek azonosítása, növelése  
„Könyvtár a falakon kívül” – új helyszínek bevonása, új célközönség megszólítása  
Együttműködési lehetőségek kidolgozása Bibliobox üzemeltetésére a város különböző pontjain, ipari termelőüzemekben, forgalmas csomópontokon

H.5 Kommunikáció

Rendszeres, átgondolt, sok csatornára kiterjedő hiteles és hatékony kommunikáció új platformok bevonásával  
A szervezet céljainak és értékeinek kommunikálása, a "Bródy" brand erősítése  
A nem könyvtárhasználók megszólítása, a bizonytalanok megtartása  
A könyvtár jelenlegi és új kreatív szolgáltatásainak promotálása, használatának ösztönzése  
Médiaaktivitás rendszeres mérése, elemzése  
A könyvtári szolgáltatásokat használók által preferált kommunikációs csatornák folyamatos mérése, elemzése  
A média munkatársaival történő folyamatos és személyes kapcsolattartás  
Sajtó- és háttéranyagok készítése, azokból megjelenések generálása az online és print média felületein

H.6 Lakossági digitális kompetencia képzés

Innovatív új technológiák alkalmazása  
Digitális írástudás új módszereinek továbbadása  
Esélyteremtés az akadálymentes képzésekhez  
STEM alapú oktatás meghonosítása



**Folyamatok nézőpont**

F.1 Szolgáltatások folyamatainak felülvizsgálata	F.2 Digitális tartalomszolgáltatás	F.3 Digitalizált dokumentumok	F.4 Könyvtári programok szervezése	F.5 Informatikai fejlesztések
<p>Állománygyarapítási politika változtatása a használói igények alapján</p> <p>Példányszámok növelése</p> <p>Potenciális könyvtárhasználók elérése</p> <p>Új szolgáltatások bevezetésével újabb használók bevonása</p> <p>Az állománygyarapítás prioritása a költségvetésben</p> <p>Rendezvényszervezés a használói igények figyelembevételével</p> <p>Célzott kommunikációs- és marketingsratégia</p>	<p>Korszerű webtechnológiák alkalmazása</p> <p>Közösségi fejlesztésű digitális tartalomszolgáltató AB építése</p> <p>Heves megyei digitális tartalmak harvesztálása</p> <p>Megbízható DRM rendszer alkalmazása</p> <p>Profitorientált modell kidolgozása</p>	<p>Egyedi, unikális dokumentumok folyamatos, tervszerű digitalizálása, tartalmi feltárása, szabac elérés biztosítása a szemantikus web követelményei szerint</p> <p>Minőségi, releváns és korszerű online szolgáltatások biztosítása 0-24 órában: honlap, CMS rendszerek, digitális repozitórium, helyismereti és közösségi tartalmak</p> <p>Proaktív szerepvállalás a digitális műveltség támogatásában, virtuális könyvtári szolgáltatások biztosítása</p> <p>Közösségi adatbázisok létrehozása, crowdsourcing megoldások alkalmazása</p> <p>A dolgozók folyamatos továbbképzése (T.2)</p>	<p>A megvalósított programok számának emelése</p> <p>A programok spektrumának kiszélesítése</p> <p>Partnerek, együttműködések számának emelkedése</p> <p>A megvalósult programokon résztvevők számának emelése</p> <p>A programok kiszélesítésével, a spektrum növekedésével párhuzamosan a résztvevők számának emelése</p> <p>Partnerek elégedettségének növelése</p> <p>Célcsoportoknak szóló speciális programok: család, gyermekek, fiatalok, hátrányos helyzetűek</p>	<p>Az állami- és a önkormányzati gazdasági erőforrások optimális kihasználása</p> <p>NGO által nyújtott technológiai támogatások bővítése</p> <p>Tech cégek partnerprogramjának kiaknázása</p> <p>Hybrid Cloud technológia fejlesztése</p> <p>Hatékonyság fokozása a hálózati erőforrások területén</p> <p>Ügyfélorientált informatikai technológiák bevezetése</p>

**Tanulás, fejlődés nézőpont**

**T.1 Szakmai előadások, publikációk támogatása**

Publikációk megírására, szakmai előadások felkészüléséhez munkaidőkeret biztosítása  
Publikációk megírására, szakmai előadások felkészüléséhez home office munkarend biztosítása  
Kollégák tudásának menedzselése országosan  
Szakmai előadások tartásának támogatása útiköltséggel  
Pályázati források felkutatása saját kiadású könyvtárszakmai kiadványok megjelenítésére, konferenciák szervezésére

**T.2 Belső képzési rendszer erősítése**

Éves ütemterv készítése  
A kulcsfontosságú képzési területek meghatározása az új könyvtári trendek, illetve igényfelmérés alapján  
Belső képzéseken résztvevők elégedettségének mérése  
Belső képzéseket tartó kollégák számának növelése (külső képzéseken, konferenciákon történt részvétel után illetve saját kompetenciák alapján)  
Résztevők körének növelése

**T.3 Kollégák kompetenciafejlesztése**

Szervezeti célokkal való azonosulás fejlesztése  
Belső és külső továbbképzéseken a részvétel kompetencia alapú tervezése (szakmai, módszertani, vezetői kompetenciák)  
Személyiségfejlesztő és csapatépítő tréningek (szociális és személyes kompetenciák fejlesztése)  
Tudatosabb és hatékonyabb emberi erőforrás tervezés érdekében az új munkatársak kiválasztásánál a hiányzó kompetenciákkal rendelkezők kiválasztása

**Balance Scorecard**

Stratégiai célkitűzések	Kulcsfontosságú teljesítmény-mutatók	Mutatószámok		Értékelés adatai	Stratégiai kezdeményezések, beavatkozások
		tárgyvet megelőző év tényleges adatok	tárgyévi célok		
<b>Korszerű, innovatív és fenntartható szolgáltatás-fejlesztés</b>	P.1 Pályázati források	Ft/év pályázatok száma/év	Ft/év pályázatok száma/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Pályázati források minél szélesebb körű elérése Pályázati projektek megvalósításába bevont kollégák számának emelése Pályázati partnerségi együttműködések
	P.4 Központi költségvetési források	Ft/év	Ft/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Kistéleplési együttműködési megállapodások számának növelése Olyan költségvetés kidolgozása, beleértve a fejlesztéseket is, amely a stratégiai prioritásokra épül A költségvetési erőforrások, kötelezettségvállalások naprakésztsége, a gazdálkodási csoporttal történő együttgondolkodás
	P.6 Fizetős szolgáltatások	db/év beiratkozó/év Ft/év	db/év beiratkozó/év Ft/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Új fizetős szolgáltatások bevezetése A meglévő szolgáltatások promotálása, menedzselése A fejlesztési fázist követően kiemelten kezeljük a folyamat(ok) kialakítását, korrekcióját. Ezt követően a folyamatszabályozással biztosítjuk a működést és a kontrollt. Új célcsoportok megszólítása, bevonása
	P.7 Társadalomba juttatott érték	ROI/év	ROI/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal benchmarking	A társadalomba juttatott érték növekedésének kimutatása 1 lakosra jutó, könyvtár által megnövelt érték kimutatása, elemzése
	H.1 Új szolgáltatások bevezetése	db/év	db/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	A könyvtár mint „harmadik hely” imázsának erősítése Közösségvezérelt kezdeményezések beépítése

H.2 Elégedettségmérések	db/év	db/év	csökkenés vagy növekedés	A közösség szükségleteire épített könyvtári működés és szolgáltatás-fejlesztés kidolgozása, amely a közösség tagjaival és szervezeteivel való rendszeres konzultációt és folyamatos partnerséget jelent, s melyben a felhasználói élmény folyamatos vizsgálata kiemelt szerepet kap.
F.1 Szolgáltatások folyamatainak felülvizsgálata	<p>kölcsönzött dokumentumok száma/év</p> <p>könyvtárközi kölcsönzések száma/év</p> <p>regisztrált használók száma/év</p> <p>beszerzett dokumentumok száma/év</p> <p>előfizetett folyóiratok száma/év</p> <p>állománygyarapításra fordított összeg/regisztrált kv.t.használók száma/év</p> <p>rendezvények látogatóinak száma/év</p> <p>rendezvények száma/év</p> <p>rendezvények látogatóinak száma/rendezvények száma/év</p> <p>társasjáték kölcsönzések száma/év</p>	<p>kölcsönzött dokumentumok száma/év</p> <p>könyvtárközi kölcsönzések száma/év</p> <p>regisztrált használók száma/év</p> <p>beszerzett dokumentumok száma/év</p> <p>előfizetett folyóiratok száma/év</p> <p>állománygyarapításra fordított összeg/regisztrált kv.t.használók száma/év</p> <p>rendezvények látogatóinak száma/év</p> <p>rendezvények száma/év</p> <p>rendezvények látogatóinak száma/rendezvények száma/év</p> <p>társasjáték kölcsönzések száma/év</p>	<p>csökkenés vagy növekedés %-os adattal</p>	<p>Állománygyarapítási politika változtatása a használói igények alapján</p> <p>Példányszámok növelése</p> <p>Potenciális könyvtárhasználók elérése</p> <p>Új szolgáltatások bevezetésével újabb használók bevonása</p> <p>Az állománygyarapítás prioritása a költségvetésben</p> <p>Rendezvényszervezés a használói igények figyelembevételével</p> <p>Célzott kommunikációs- és marketingstratégia</p>

	kölcsönzött társasjátékok száma/kölcsönözhető társasjátékok száma (forgási sebesség)	kölcsönzött társasjátékok száma/kölcsönözhető társasjátékok száma (forgási sebesség)		
T.1 Szakmai előadások, publikációk támogatása	előadások száma/év publikációk száma/év	előadások száma/év publikációk száma/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Publikációk megírására, szakmai előadások felkészüléséhez munka-időkeret biztosítása Publikációk megírására, szakmai előadások felkészüléséhez home office munkarend biztosítása Kollégák tudásának menedzselése országosan Szakmai előadások tartásának támogatása útiköltséggel Pályázati források felkutatása saját kiadású könyvtárszakmai kiadványok megjelentetésére, konferenciák szervezésére
T.2 Belső képzési rendszer erősítése	képzések száma/év	képzések száma/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Éves ütemterv készítése A kulcsfontosságú képzési területek meghatározása az új könyvtári trendek, illetve igényfelmérés alapján Belső képzéseken résztvevők elégedettségének mérése Belső képzéseket tartó kollégák számának növelése (külső képzéseken, konferenciákon történt részvétel után illetve saját kompetenciák alapján) Résztevők körének növelése
T.3 Kollégák kompetenciafejlesztése	TÉR-ben mért kompetenciák/2 év	TÉR-ben mért kompetenciák/2 év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Szervezeti célokkal való azonosulás fejlesztése Belső és külső továbbképzéseken a részvétel kompetencia alapú tervezése (szakmai, módszertani, vezetői kompetenciák) Személyiségfejlesztő és csapatépítő tréningek (szociális és személyes kompetenciák fejlesztése) Tudatosabb és hatékonyabb emberi erőforrás tervezés érdekében az új munkatársak kiválasztásánál a hiányzó kompetenciákkal rendelkezők kiválasztása

<b>Digitális befogadás, digitális műveltség</b>	F.2 Digitális tartalomszolgáltatás	db/év	db/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Korszerű webtechnológiák alkalmazása Közösségi fejlesztésű digitális tartalomszolgáltató AB építése Heves megyei digitális tartalmak harvesztálása Megbízható DRM rendszer alkalmazása Profitorientált modell kidolgozása
	F.3 Digitalizált dokumentumok	digitalizált dokumentumok száma/év	digitalizált dokumentumok száma/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Egyedi, unikális dokumentumok folyamatos, tervszerű digitalizálása, tartalmi feltárása, szabad elérés biztosítása a szemantikus web követelményei szerint Minőségi, releváns és korszerű online szolgáltatások biztosítása 0-24 órában: honlap, CMS rendszerek, digitális repozitórium, helyismereti és közösségi tartalmak Proaktív szerepvállalás a digitális műveltség támogatásában, virtuális könyvtári szolgáltatások biztosítása Közösségi adatbázisok létrehozása, crowdsourcing megoldások alkalmazása A dolgozók folyamatos továbbképzése (T.2)
	F.5 Informatikai fejlesztések	Ft/év pályázatok száma/év	Ft/év pályázatok száma/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Az állami- és a önkormányzati gazdasági erőforrások optimális kihasználása NGO által nyújtott technológiai támogatások bővítése Tech cégek partnerprogramjának kiaknázása Hybrid Cloud technológia fejlesztése Hatékonyság fokozása a hálózati erőforrások területén Ügyfélorientált informatikai technológiák bevezetése
	H.6 Lakosági digitális kompetencia képzés	db/év fő/év	db/év fő/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Innovatív új technológiák alkalmazása Digitális írástudás új módszereinek továbbadása Esélyteremtés az akadálymentes képzésekhez STEM alapú oktatás meghonosítása

<b>Kulturális értékközösség</b>	P.5 Piaci térfoglalás	Regisztrált használók száma/ellátott terület lakossága/év  Látogatók száma/ellátott terület lakossága/év  Rendezvényeken résztvevők száma/rendezvény/év	Regisztrált használók száma/ellátott terület lakossága/év  Látogatók száma/ellátott terület lakossága/év  Rendezvényeken résztvevők száma/rendezvény/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal (idősoros és benchmarking elemzés)	Potenciális könyvtárhasználók elérése Új szolgáltatásokkal új használói közösségek kialakítása Célzott használói igényfelmérés a könyvtári programokra Célzott marketingstratégia kialakítása
	H.3 Könyvtárhasználók körének bővítése	látogatók száma/év	látogatók száma/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Széleskörű lakossági igényfelmérés Új marketingstratégiák kidolgozása A könyvtár régi és új szolgáltatásainak megismertetése a nem könyvtárhasználó lakossággal Aktív részvétel a városi rendezvényeken, ingyenes/kedvezményes beiratkozási akciók Könyvtár falain kívüli jelenlét Különböző csoportok célzott megkeresése, a csoportok érdeklődésére szabott könyvválogatással, programajánlással A könyvtári terek alakításának lehetőség szerinti újragondolása a használói igényeknek megfelelően
	H.4 Partnerkapcsolatok felülvizsgálata	Az azonosított partnerek száma db/év	Az azonosított partnerek számának növelése db/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Potenciális partnerek azonosítása, növelése „Könyvtár a falakon kívül” – új helyszínek bevonása, új célközönség megszólítása Együttműködési lehetőségek kidolgozása Bibliobox üzemeltetésére a város különböző pontjain, ipari termelőüzemekben, forgalmas csomópontokon

	H.5 Kommunikáció	(A sajtóanyagokból generált) médiamegjelenések /év /sajtóanyag száma/év	(A sajtóanyagokból generált) médiamegjelenések /év /sajtóanyag száma/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Rendszeres, átgondolt, sok csatornára kiterjedő hiteles és hatékony kommunikáció új platformok bevonásával A szervezet céljainak és értékeinek kommunikálása, a "Bródy" brand erősítése A nem könyvtárhasználók megszólítása, a bizonytalanok megtartása A könyvtár jelenlegi és új kreatív szolgáltatásainak promotálása, használatának ösztönzése Az intézményi médiaaktivitás rendszeres mérése, elemzése A könyvtári szolgáltatásokat használók által preferált kommunikációs csatornák folyamatos mérése, elemzése A média munkatársaival történő folyamatos és személyes kapcsolattartás Sajtó- és háttéranyagok készítése, azokból megjelenések generálása az online és print média felületein
	F.4 Könyvtári programok szervezése	db/év fő/év	db/év fő/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal (KSZR/BSK)  csökkenés vagy növekedés %-os adattal (KSZR/BSK) Elégedettségmérések mutatószámai	A megvalósított programok számának emelése A programok spektrumának kiszélesítése Partnerek, együttműködések számának emelkedése A megvalósult programokon résztvevők számának emelése A programok kiszélesítésével, a spektrum növekedésével párhuzamosan a résztvevők számának emelése Partnerek elégedettségének növelése Célcsoportoknak szóló speciális programok: család, gyermekek, fiatalok, hátrányos helyzetűek
<b>Környezettudatos szemlélet erősítése, zöldkönyvtár</b>	P.2 Gazdasági és energetikai tervezés	Ft/év pályázatok/év	Ft/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Megújuló energiák intézményi felhasználása Épületi- és energetikai korszerűsítés Fentartható személy- és áruszállítási modell bevezetése Környezettudatos intézményi üzemeltetési rendszer kialakítása



	P.3 Fenntarthatóság, környezettudatosság	Ft/év pályázatok/év	Ft/év	csökkenés vagy növekedés %-os adattal	Zöldkönyvtári modell kiépítése és bevezetése Környezettudatos arculat kialakítása Edukációs célú programok Repasszálon átesett újrahasznosított IKT eszközök beszerzése
--	--	---------------------	-------	---------------------------------------	--