

Haszon, nyereség és hozam a könyvtárban

Ez a cikk az információs és könyvtári szolgáltatásokat mikroökonómiai szempontból tekinti; egy modellt mutat be. Mint minden modell, szükséges leegyszerűsítéseket használnál, ám tapasztalati összefüggései megállnak akkor is, ha hatásait nem vesszük figyelembe. Megismerésük azonban lehetőséget kínál a tevékenység tudatos alakítására. E mikroökonómiai modell mellett számos használati lehetőséget kínál különféle könyvtári tevékenységek esetében.

Első hallásra sokaknak idegennek tűnhet a könyvtárral kapcsolatban a haszon és a hozam fogalma. Az utóbbi nem véletlenül az üzleti világ alapvető fogalma, és ilyen módon magyarázatot érdemel az információs és könyvtári szolgáltatással való kapcsolata.

Ahogy a közgazdasági alapvetések is írják, a vállalkozások (szervezetek) alapvető céljai:

- nyereség (vagy haszon, eredmény) szerzése, elérése,
- a stabilitásra, illetve a megújulásra való törekvés (lényegében a vagyon növelése).

Máshogyan fogalmazva mondhatjuk: érték gazdaságos előállítás – azaz a bemenetek (nyersanyagok, pénz, szakértelem, menedzsmentismeretek stb.) összerakását meghaladó kimenetek (termékek, szolgáltatások) előállítás. Ez utóbbi érték a termelőnek vagy szolgáltatónak, és érték a vevőnek, használónak is. Ugyanis eredményes folyamat esetén a vevőnek megéri átvenni a terméket, szolgáltatást a termelőtől, illetve szolgáltatótól. Ám, ha a bemenet értékét – nagyobb időszakon át – nem haladja meg a kimenet értéke, a vállalkozást be kell zárni, a szervezetet meg kell szüntetni. Közgazdasági értelemben *hasznosnak* tekintünk minden olyan anyagi vagy nem anyagi jószágot (pl. könyvtárat vagy információszolgáltatást, lexikont), amely képes szükségletet kielégíteni, és amelyre a társadalom valamely tagjának hiányérzete van.¹ E hiányérzet egyik leggyakrabban említett mutatója esetünkben a könyvtárhasználók száma (fizikai vagy virtuális látogatás, kölcsönzés stb.).

Bemenetek és kimenetek a könyvtárban

A fenti analógiára könyvtári tevékenységben is értelmezhetjük a *hasznot*, amely a kimenet és a bemenet különbsége. A könyvtár a közjavak közé tartozik: szolgáltatásai által (potenciálisan) használóiban szubjektív hasznosság-érzetet vált ki, illetve alapesetben nem zárja ki más számára a hasonló hozzáférést. Hogy a fenntartó a közösség tagjai számára e közjószágot biztosítsa, szervezetet hoz(ott) létre. Erre, pontosabban a szolgáltatás biztosítására törvény kötelezi (azaz nem a

közvetlen használói igény). A szolgáltatás érdekében forrásokat biztosít. Ez a *bemenet* a könyvtárosi szakértelemben, a költségvetési összegben, az épületben, a könyvtári dokumentumokban, a (szakmai) kapcsolatokban stb. testesül meg. A *kimenet* például az a tájékoztató szolgáltatás², amelyet ténylegesen igénybe vehetnek a használók. A haszon mutatója az elégedett használó³, tehát nem önmagában az elérhető szolgáltatás. Lehet közvetett hatással is számolni, bár a mások által könyvtári szolgáltatást igénybe vevő látens – mármint a szolgáltatást mások által igénybevevő – használók száma elhanyagolható⁴, a többi lehetőség, például egy kistélepülés vagy egy felsőoktatási intézmény önmagában vett népesség- vagy hallgatómegtartó vagy -vonzó hatása még nehezebben mutatható ki. A használói össz-elégedettségnek – a fentiek analógiájára – meg kell haladnia az inputok értékének összegét. Ha ez tartósan nem valósul meg (az output és input hányadosa kisebb egynél), akkor a fenntartó racionalizáló vagyongazdálkodása hatására a könyvtárak rendre szembesülnek a hatékonyságnövelési célzaton túli költségcsökkentéssel, s ha van törvény által biztosított lehetőség rá, akkor a bezárással. Fontos még megjegyezni, hogy e döntéseket nem a könyvtár arculata (mutatni kívánt képe), hanem imázsa (befogadóban kialakuló képe) alapján hozzák meg. Ez kételkedtlenül felértékeli a használókkal és fenntartókkal való kapcsolatot, amely leginkább a szolgáltatás használói percepcióját jelenti. Demokratikus közösségekben természetesen az előbbi a hangsúlyos.

A könyvtári tevékenység teljesítményének mutatóit elemeire is bonthatjuk. Lehet például piacfedés, hatékonyság, eredményesség, költséghatékonyság stb. növelése; a gyakorlatban a használói elégedettség a tájékoztatói válaszokkal, a szolgáltatni nem tudott címek számának csökkenése stb.⁵

A rendszer bemeneti és kimeneti tényezői

Input: a rendszer működéséhez szükséges javak (szakértelem, dokumentumok, kapcsolatok, társadalmi elfogadottság, pénz stb.)	Output: a rendszer által kibocsátott javak, dolgok
Ráfordítás: gazdasági értékkel bíró input	Hozam: gazdasági értékkel bíró output
Költség: a ráfordítás pénzben kifejezve (eredményt alakít a tárgyévben)	Termelési érték: a hozam pénzben kifejezve (eredményt alakít a tárgyévben)
Kiadás: a rendszerből kiáramló pénz (pénzmozgással jár)	Árbevétel: pénzügyileg realizált érték (pénzmozgással jár)

Gyakori vélekedés, hogy a könyvtári (vagy pedagógiai, orvosi, rendőri) tevékenység mérése nem lehetséges. Tény, hogy e „lágy” tevékenységek ügyes megragadása nagyobb felkészültséget igényel, mint pl. a legyártott cipőfűzők száma. Bár, ha meggondoljuk, hogy a pedagógusok a gyerek tudását mindössze akár ötfokozatú skálán is képesek sok évtizede mérni, akkor viszonylagossá válik a korábbi vélemény. Valójában a valósághoz „jól” közelítő méréshez érdemes többtényezős kosarat használni. Ilyen például a kiegyensúlyozott teljesítménymutatók (balanced scorecard – BSC) rendszere.⁶ Egyszerűsített példával: az adott idő alatt egy olvasóval való foglalkozás, illetve a sok olvasó kiszolgálásának ellentétes kívánalma e módszer által kiegyensúlyozható.

A *termelési érték* így összeadódhat egyébek között például

- a használók által (könyvtár hiányában) kiadandó dokumentumbeszerzési összegből,
- az információ utáni szaladgálás munkaidőköltsége közötti különbségből – egyéni, illetve könyvtárhasználói esetben,
- az iskolai könyvtáros által kínált jó olvasmány, illetve ennek hiányából adódó tanulásiidő-változásból

és hasonló tételekből, amelyeket valóban elég nehéz mérni. Bár összehasonlító célzattal elvileg megkérdendő, hogy mennyit fizetnének a használók egy-egy dokumentum néhány napos használatáért, vagy mennyi időbe telik adott szinten elsajátítani az *Anyám ryúkját*. Egyszerűbb használói elégedettségmutatókat alkalmazni kérdőíves felmérésben, amelyet ismételve változásában mutatja meg a *hozamot*.⁷ E mutatót hasznos lehet olyan számításoknál figyelembe venni, mint például: iskolai könyvtárba érdemesebb-e venni tankönyvet vagy hasznosabb a diákokat közvetlenül vagy egyénileg támogatni.

A könyvtár kimenetét nem vagy csak részben, egyes tevékenységei esetében érdemes *árbevételével* mérni. Ilyen lehet, ha térítéses információszoigálatást vállal fel, vagy térítésért szolgáltat sikerkönyveket, kínál nyomtatást, ad bérbe termet stb. Közkönyvtár, illetve felsőoktatási vagy iskolai könyvtár esetében e tevékenységek megléte – bár kívánatos, nem általános.

A fentiek alapján látható, hogy könyvtári szolgáltatás esetén nem célszerű a teljesítményt közvetlenül bevétellel vagy termelési értékkel számolni. Ám a szolgáltatónak érdemes ezen adatokat összehasonlításra, saját elmozdulásának mérésére, arányításra használni. És joggal tűzhet ki maga elé ezeken alapuló célokat, például:

- a településen a könyvtárhasználók számát egyik évről a másikra 10 százalékról 14 százalékra emeli,
- a könyvtári blogban generált kommentek 10 százalékkal való emelése,
- egy dokumentumra (vagy azon belül – típusra, szakterületre) vonatkozó éves kihasználtsági mutató 0,2-ről 0,3-ra emelése,
- a hallgatói lemorzsolódás 70 százalékról 60 százalékra csökkentése,
- árbevételének x százalékkal növelése (több használat elérésével, áremeléssel vagy éppen csökkentéssel, a hozzáférés növelésével).

A fenti módokon a könyvtár hozamot könyvel el; növeli credményességét. A könyvtári hozamot tehát jóval szélesebb körben értelmezzük, mint a forintban mérhető bevétel. „A *politikások és döntéshozók egyre inkább közgazdasági szemlélettel tekintenek a könyvtárakra, figyelmen kívül hagyva demokratikus intézményi szerepét. A könyvtár használóit manapság fogyasztóknak (consumer) illik nevezni, divat a könyvtárakat cifra könyvesboltok mintájára berendezni, és ajánlott a piaci modell szerint egymással versenyeztetni őket. Pedig – mint Mintzberg rámutat – a társadalom bizonyos intézményeket éppen azért tart fenn a köz pénzéből és támogatásával, mert a működésükből származó hasznót igen nehéz objektív kritériumok alapján mérni. Az iskola, a könyvtár, a múzeum és a többi kulturális intézmény kétségtelenül hatással van a társadalomra, de ez a hatás sokkal észrevétlenebb módon nyilvánul meg, mint a profitorientált vállalkozásoké.”⁸ Tehát amellet, hogy a közpénzből, adóforintokból fenntartott szolgáltatás*

menedzselése esetén (is) imperatívusz a körültekintő forrásfelhasználás, az eredményes, egyben hatékony gazdálkodás továbbra is jogos és kívánatos a kulturális, társadalmi és szociális szempontú megközelítés.

A hasznosság érzete...

A könyvtár hasznosságának vagy kimenetének megítélése – mint a szolgáltatásoké általában – meglehetősen szubjektív. Az alábbi dolgok befolyásolják – a belsőől a külső, nem befolyásolható tényezők felé haladva:

1. Kommunikáció (a könyvtáros viselkedése a szolgáltatás nyújtása közben).
2. Maga a szolgáltatás (pl. egy megfelelő szakcikk fénymásolata az olvasó kezébe kerül).
3. Közvetlen használói költségek, pl. használói díj, közlekedési költség (ezek részben növelik a presztízst és az elvárásokat; részben vonzanak, részben eltántorítanak lehetséges használókat).
4. Közvetett használói költségek (pl. küszöbfelelem legyőzése, könyvtári rendszer ismerete, az OPAC-használat ismerete, a kommunikáció esetleges kevésbé barátságos könyvtárossal stb.).
5. A könyvtár imázsa (általában mennyire kedvelt, hasznosnak tartott hely).
6. A használói rászorultság mértéke (más vizsgaidőszak közben, mint utána).
7. A használó személyes habitusa, kultúrája (pl. képzetesebb használó nagyobb igényekkel áll elő).
8. Alternatív szolgáltatók léte (ha az anyag otthonról is letölthető, nem megyek a könyvtárba).

Mindezekből következik, hogy a könyvtár által előállított hasznot elég nehéz egzakt módon meghatározni. (Gyakori tapasztalat, hogy hatalomkultúrában, ahol a szóbeli nyilatkozatok általában fontosabbak a cselekedeteknél, pl. az önkormányzati tisztségviselők verbálisan nagyobbra, a költségvetési szavazásnál alacsonyabbra értékelik a könyvtári szolgáltatást. Ezért könyvtárosi realitásérzékről tesz tanúságot a verbális gesztusok figyelmen kívül hagyása.) Az input és az output közötti viszony érzékelése is szubjektív. Ismét előkerül a PR, azaz a bizalomépítés eszköze.

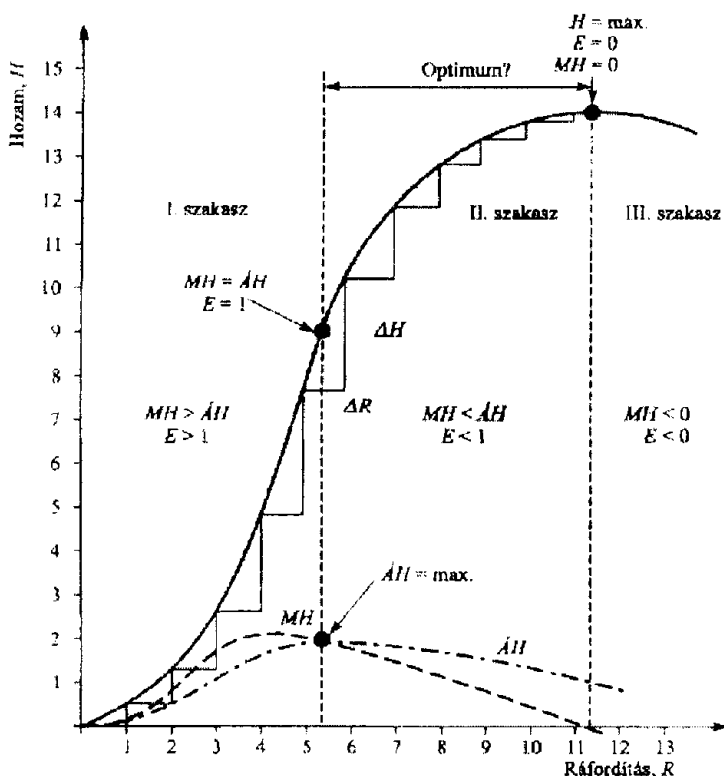
Az aktív, erősségeire építő könyvtár a felsoroltak közül a belső – általa megváltoztatható – körülményekre összpontosít. Ellenkező esetben rendre a külső tényezőkre terelődik a diskurzus, s ez sokkal kevésbé hatékony.

A ráfordítás optimális szintje

Kellő felmérések hiányában nehéz tapasztalati értékeket adni, hogy adott kimeneti növekményt mennyi bemenetnöveléssel lehet elérni. Azaz, mekkora a hatékonyság, a *ráfordítás-elaszticitás* (egy százalékos ráfordításnövelés mekkora hozamnövekedést vált ki). Hiszen nem mindegy, hogy például a két százalékos növekedés 50 vagy 80 ezer Ft-ból valósul meg. A hozamgörbére tekintve [ld. az ábrát; $H = f(R)$; hozamváltozás a ráfordítás függvényében] látható, hogy annak különböző szakaszain más és más az elaszticitás. E kérdéseket a könyvtáron belül

gyakran nem vizsgálják. Egyrészt, mert sokan úgy érzik, hogy még mindig nincsenek rászorítva, másrészt hiányzik hozzá a megfelelő szakismeret, vagy nincsen tapasztalat más könyvtárak (pláne hasonló tevékenységet végző piaci vállalkozások) hasonló gyakorlatáról (benchmarking). Amikor pedig mégis van összehasonlítási alap, akkor a kimutatott magasabb ráfordításokat leggyakrabban a „saját speciális helyzet” magyarázza (amely bizonyos esetekben akár jogos is lehet). Mindemellett a ráfordítás sokszor belsőleg is optimalizálható. Ehhez óvatosan növelni–csökkenteni szükséges a ráfordítást. Egyszerű példákkal:

- változtatjuk a polcon lévő kerteszellet foglalkozó *könyvek számát*, miközben figyelemmel kísérjük a használat alakulását (példánkban figyelni kell a használat periodikusságára, egyben feltételezzük, hogy az elvett-hozzáadott kiadványok használati minősége homogén)⁹
- a könyvtári *honlap logfájlijait* elemezve naponta, hetente vagy havonta optimalizáljuk finomhangolással a szerkezetet – figyelve a látogatási statisztikát.
- változtatjuk a kölcsönzésben lévő *munkatársak számát*, és vizsgáljuk a kölcsönzési sebességet, várakozási időt vagy kérdőívvel a használói elégedettséget (a munkatársak azonos felkészültségét feltételezzük)
- bútorok mozgatásával módosítjuk a tájékoztatói *helyiség alapterületét*, és vizsgáljuk a referenzkérdések számának alakulását.



Kísérleteink jellemzően az ábrán vastag vonallal jelölt ráfordítás–hozam kapcsolatot rajzolják ki (ún. általános alakú termelési vagy hozamfüggvény). Ha tehát (nullától) növeljük a ráfordítást,

- I. szakasz: A hozam (igénybevétel, elégedettség, referenzkérdések száma) egyre meredekebben emelkedik. Az elaszticitás nagyobb egynél.
- II. szakasz: A hozam a marginális hozam (MH ; a pótlólagos ráfordításegységre jutó hozamváltozás) csúcsának elérése után egyre lassabban növekszik; a pótlólagos ráfordítások haszna ugyanis csökken. (Pl. a dokumentumleírás pontosságát 50-ről 60%-ra emelni lényegesen kisebb befektetést igényel, mint mondjuk 95-ről 97%-ra. A 100% elérése pedig irracionális terv.) Az elaszticitás kisebb egynél, de még pozitív. Ez a racionális gazdálkodás szakasza.
- III. szakasz: Az átlaghozam csúcsának elérése után a hozam csökkenni kezd. Ez utóbbi esetén gondolhatunk pl. arra, hogy a kis helyen nyüzsgő referenz-könyvtárosok akadályozhatják is egymást a munkában, vagy a megnövelt dokumentumszám megnehezíti az olvasó számára a kiválasztást stb. Az elaszticitás negatív.

Látható, hogy a ráfordítás (R) egyes szakaszaiban eltérő az ún. marginális vagy határhozam (MH), ami a pótlólagos ráfordításegységből fakadó hozamváltozást (ΔH) jelenti. $MH = \Delta H / \Delta R$. Az *átlaghozam* ($\bar{A}H$): egységnyi ráfordításra jutó hozam: $\bar{A}H = H / R$. Az elaszticitás (E) pedig: $E = MH / \bar{A}H$. Lehet, hogy e képletek elsőre riasztónak hatnak, de segítenek a ráfordítások optimalizálásában.

A kísérletezéssel (a ráfordítás le-fel mozgásával) megállapíthatjuk, hogy a hozamgörbe mely szakaszán vagyunk. Nyilván a II. szakasz érdemes megcéloznunk, ahol elég magas, bár már csökkenő a határhozam. (Egyéni tapasztalat szerint állomány nagyság tekintetében elég gyakori a III. szakaszban lévő könyvtár – ami természetesen előrevetíti a terek szűkössége miatti alacsonyabb használói elégedettséget is.¹⁰ Gyakori jelenség, hogy nagyarányú selejtezés után a használói elégedettség növekszik.)

A hozamgörbét egy lépcsőzetes vonal is követi, amely arra utal, hogy gyakran nem lehet minden átmenet nélkül változtatni a ráfordítást. Nem tudunk egyidőben másfél tájékoztatót beállítani, hanem vagy egyet vagy két főt. Ám nagyobb dokumentummennyiség kezelésekor egy-két könyv mennyiségű finomszabályozás „simává” teszi a görbét.

A maximalizmus ellen

A 100 százalékról való lemondást ne tekintsük a minőség vagy pláne a könyvtárhasználók elleni merényletnek. Ugyanis ügyféloldalon is csökken a határhaszon. Gondoljunk arra, hogy egy adag étel elfogyasztása jól esik. Talán kettő is, de az utóbbi már nem okoz az előbbivel arányosan növekvő élvezetet. Háromnál, pláne négyenél pedig már negatívba csap az „élvezet”. Ezt az összefüggést fogalmazza meg *Gossen I. törvénye*, azaz a *csökkenő határhaszon elve*. Példákkal:

- A tájékoztató által használóra fordított idő növelése egy darabig az olvasó kedvére van. A mennyiség növekedését azonban nem követi a be-

fogadó hasznának növekedése, míg végül terhekké, így károsná is válhat a túlbuzgó könyvtáros. (A foglalkozás mennyiségét természetesen a használók más-más mértékben érzik kívánatos szintűnek, azért a könyvtárosnak e rejtett igény szintjét a referenzinterjú során és a nonverbális megnyilvánulásokról azonosítani kell.)

- *A szolgáltatott információ* (vagy könyv, cikk, olvasnivaló) mennyisége is visszautíthat.
- *Termék-előállításra vagy szolgáltatásra fordított idő*: ha egy 500 tételes bibliográfiában adott időráfordítás mellett egy-két hiba marad, általában elfogadható – szemben a 0 hibapontos, de emiatt dupla annyi ideig (azaz megnövelt ráfordítással) készített–ellenőrzött jegyzékkel.

(Megjegyzendő, hogy a használó számára gyakran az idő a kritikus tényező, tehát hajlandó engedni a minőségből, bár ez a könyvtáros alapmentalitás számára sokszor nehezen fogadható el. A használó elégedettsége érdekében azonban általában szükséges meglépni ezt. Ellenkező esetben a használó nem a könyvtári információszolgáltatást veszi igénybe.) Mindezek kiváló lehetőséget jelentenek a ráfordítás és a hozam optimalizálására. Cél: a hozamgörbe II. szakasza.

Lejárt a sarkítás ideje

Vissza-visszatérő diskurzustéma a modern világban az elüzetliesedő könyvtár vizionálása. Ez a szocializmus évtizedeiben rögzült elvek és az összehasonlítási alapok hiánya miatt érthető is. Ám túlzottan leegyszerűsítő képlet az olvasókért ráfordítást nem kímélő könyvtár és könyvtáros „valóságát” szembeállítani a kizárólag nyereségességi szempontokat szem előtt tartó „pénztárgép”-könyvtárossal. Mint sok más területen, itt is a megfelelő arány megtalálása válhat a közösség hasznára: az adófizetők pénzéből körültekintően gazdálkodó, igényeiket jól szolgáló információs és könyvtárosi tevékenység.

JEGYZETEK

- 1 Mikroökonómia (szerk. Kopányi Mihály). - Budapest, KJK Kerszöv, 2002. - 3. p.
- 2 A szolgáltatás jellemzője a termékekkel szemben: nem tárolható, személyfüggő, megfoghatatlan, keletkezése egyidejű az „elfogyasztásával”.
- 3 Alakulásukról pl.: Nagy Attila: Szakemberek helyett gépek? Változási tendenciák a könyvtárhasználati szokásokban. = Könyvtári Figyelő, 2006. 4. sz. 457–467. p.
- 4 Péterfi Rita: A könyvtárhasználati szokások alakulása a számítógép- és az internethasználat tükrében. = Könyvtári Figyelő, 2006. 4. sz. 468–483. p.
- 5 Bővebben ld.: MSZ ISO 11620, Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítmény-mutatók.
- 6 Pl.: Nigel Penny: An approach to strategic planning and strategy management at national libraries. = Alexandria, 2005. 3. sz. 149–156. p. Referálva: Stratégiai tervezés és stra-

- tégiai menedzsment a nemzeti könyvtárakban / Hegyközi I. = Könyvtári Figyelő, 2006. 4. sz. Mancsi: [http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/\[in=ref1.in\]/?06/212*55021](http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/[in=ref1.in]/?06/212*55021). A BSC-ről még: <http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/hircsokor/menedzsment-eljarasok.htm#bsc>
- 7 Könyvtárak és megtérülés ügyében nemzeti, köz- és iskolai könyvtárak példáját, ld.: <http://www.gmconsulting.hu/inf/kit/hircsokor/megterules.htm>
- 8 John Buschman: Staying public: the real crisis in librarianship. = *Americal Libraries*, 2004. 7. sz. 40–42. p. Referálva: Megmaradni a köznek ... a könyvtárak alapvető problémája / ref.: Fazokas E. = Könyvtári Figyelő, 2005. 3. sz. [http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/\[in=ref1.in\]/?05/204*51355](http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/[in=ref1.in]/?05/204*51355)
- 9 Pl.: Konrad Umlauf: Bestandaufbau in der dreiteiligten Bibliothek. = *Buch und Bibliothek* 1992. 9. sz. 800–808. p. Referálva: Állományépítés a hármas tagolású könyvtárban. A korábbi koncepciók továbbfejlesztése. = Könyvtári Figyelő 1993. 2. sz.: [http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/\[in=ref1.in\]/?93/136*16931](http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/[in=ref1.in]/?93/136*16931)
- 10 Mikroökonómia (szerk. Kopányi Mihály). – Budapest : KJK Kerszöv, 2002. – 54. p.

Mikulás Gábor

„...a szentesi könyvtár már a valódi gazdálkodás jeleit mutatja”

Beszélgetés G. Szabó Lenkével, a szentesi könyvtár
ügyvezetőjével

**Szentesen a városi könyvtár kht. formában működik immár tíz
éve. A Városi Könyvtár Közhasznú Társaság ügyvezetőjét kérdeztük
a kht. működtetésének tapasztalatairól.**

– *Hogyan vetődött fel a könyvtár kht. formában történő működtetésének az ötlete?*
– Fontos leszögezni, hogy Szentes Város Önkormányzata nem a szolgáltatással kapcsolatos szakmai szempontok és nem is a megtakarítások reményében hozta létre a kht.-t, teljesen praktikus szempontok vezérelték: 1997-ben a képviselő testület úgy döntött, hogy a város központjában évtizedek óta romosan álló zsinagóga épületét felújítja, és könyvtár céljára átalakítja. E beruházás lebonyolítására alapította a kht.-t, és mivel saját erőből finanszírozta az építkezést, így látta biztosítottnak, hogy a közel 30 millió forintot jelentő áfát visszaigényelje, hiszen erre az összegre szüksége volt a munka befejezéséhez.

Az épületet 1998 szeptemberében adták át, tulajdonképpen ekkortól működik ténylegesen könyvtárként.

– *Milyen változásokat jelentett az új működtetési forma?*

– A könyvtári tevékenység kettévált: a Könyvtár Kht. feladata a 14 év feletti könyvtári ellátása lett, míg a gyermekkönyvtári feladatokat a korábbi Városi Könyvtár jogutódjaként, a részben önállóan gazdálkodó költségvetési intézményként működő Városi Gyermekkönyvtár látta el. Mivel az önkormányzat alapvetően nem kívánt változtatni a könyvtár működésén, a hagyományos könyvtári szolgáltatásokon, feladatokon túl nem kötelezte egyéb tevékenységre, nem rendelt hozzá semmilyen gazdasági tevékenységet, továbbra is vállalta mindkét intézmény fenntartási költségeit.

Bár maga a könyvtár nem került rosszabb helyzetbe, kérdésessé vált a dolgozók helyzete, hiszen a kht. alkalmazottaira nem a Közalkalmazotti Törvény, hanem a Munka Törvénykönyve vonatkozik. Azért, hogy a dolgozókat ne érje hátrány, közalkalmazotti jogviszonyuk megmaradjon, a könyvtárosok a Gyermekkönyvtár alkalmazottai maradtak, a kht. alkalmazásában mindössze az ügyvezető igazgató, valamint az újonnan felvett kisegítő személyzet (gondnokok, takarítók) került. A könyvtárosok a kht.-ban teljesítettek szolgálatot, de a társaság nem bért fizetett, hanem szolgáltatási díjat a Gyermekkönyvtárnak. Ez a rendszer nem sokáig működött zavartalanul. Előbb a jogszabályi változások kötelezték áfa fizetésére a kht.-t, majd egy ügyészségi, ezt követően 2002-ben egy APEH-vizsgálat minősítette ezt a rendszert jogellenesnek, és kötelezte az önkormányzatot a helyzet rendezésére. (Az ügyészség kilógásolta azt a – tulajdonképpen a működtetést nehezítő – helyzetet, hogy a kht. vezetője teljes felelősséggel tartozott a könyvtárért, a szolgáltatásért, viszont a dolgozók felett nem ő gyakorolta a munkáltatói jogokat, semmilyen kényszerítő eszköz, szankció nem állt rendelkezésére. A Gyermekkönyvtár vezetője mint munkáltató viszont nem rendelkezett a dolgozók munkájáról, munkavégzéséről személyes tapasztalatokkal, s ez a visszás helyzet alkalmat adott a félreértésekre, alkalmanként kibívóit jelentett a kötelezettségek alól.) Az APEH vizsgálata nem szolgáltatásnak, hanem munkaerő-kölcsönzésnek minősítette a helyzetet, és mivel költségvetési intézmény munkaerő-kölcsönzést nem végezhet, bírságot rótt ki, és a fennálló helyzet megszüntetésére kötelezte az érintetteket.

– *A közalkalmazotti státusz elvesztésének mi lett a következménye a dolgozókra nézve?*

– 2003 januárjában született meg a döntés az átszervezésről, és egy évig tartó kemény küzdelem után végül is 2004. január közepétől a dolgozók a kht. alkalmazásába kerültek. Bár közalkalmazotti jogviszonyuk megszűnt, az önkormányzat mint tulajdonos vállalta, hogy biztosítja számukra a hasonló munkakörben dolgozó közalkalmazottakat illető bért, jogokat és juttatásokat, valamint azt, hogy a felmondási időbe, illetve a végkielégítés kiszámításakor figyelembe veszi a korábbi közalkalmazotti jogviszonyt is. A vasúti kedvezmény ellentételezéseként pedig a jegy ellenében megtéríti az útiköltség 50 százalékát. Mindezt a munkaszerződés, valamint az önkormányzattal kötött külön megállapodás garantálja.

Újabb problémaként merült fel, hogy a kht.-ba felvett dolgozók a volt közalkalmazottakkal szemben hátrányos helyzetbe kerültek. 2005. január elsejétől sikerült elérnünk, hogy az ő bérüket is a közalkalmazotti bértábla alapján állapítsák meg.

– A kht. működéséről pár szót, ha ejtene...

– A Szentés Városi Könyvtár Kht. kiemelkedően közhasznú minősítésű szervezet, amely száz százalékban önkormányzati tulajdonú, tehát a tulajdonosi jogokat Szentés Város Képviselő-testülete gyakorolja.

A gazdálkodást könyvvizsgáló, míg a jogszerű működést háromtagú felügyelő bizottság ellenőrzi.

A gyakorlatban működésünk lényegesen nem tér el a költségvetési intézmények működésétől. Munkatervünket az Oktatási és Kulturális Bizottság hagyja jóvá, egyéb problémáinkkal a Polgármesteri Hivatal Művelődési Irodájához fordulhatunk.

A kht. üzleti tervét is a költségvetési intézmények költségvetéséhez hasonlóan készítjük el, hiszen az önkormányzat is ebben a rendszerben működik, így tudnak dönteni a támogatásról. Ez lényegesen részletesebb, mint a gazdasági társaságoknál egyébként elvárt forma. Szinte fillérekgig részletezzük, hogy mit mire kérünk, mert így szívesebben elfogadják, illetve a kisebb összegeket már nem nagyon lehet tovább csökkenteni.

Ugyanúgy tárgyalják a költségvetésünket a különböző bizottságok, a testület, a polgármester, mint a költségvetési intézményekét.

A költségvetési rendelet elfogadását követően kötjük meg – illetve évenként módosítjuk – a szolgáltatási szerződést, amelyben az szerepel, hogy a tárgyévi tevékenység egészére mekkora összeget biztosít az önkormányzat. Ebből már év közben nem vonnak el, bár erre szándék sem merült fel eddig. Ezt az összeget 12 havi részletben kapjuk meg. Mi abban a szerencsés helyzetben vagyunk – abból következően, hogy valóban saját intézményként kezelnek bennünket –, hogy az évközi változások esetén módosítják a szerződésben rögzített összeget, ha jut többlettámogatás. Például, amikor a közalkalmazottak év közben kaptak munkabéremelést, akkor azt dolgozóink is megkapták. Továbbá, ha évközi energiaár-emelés történik, akkor azt is megkapjuk kompenzációként. A költségvetés készítése idején általában már lehet tudni az ilyen energiaár-emeléseket, de a költségvetés beállítása az előző évi árak alapján történik mindig. A várható emelés összegét tartalékba teszi az önkormányzat, és év közben kapják meg az intézmények, így a kht. is, ha az erre kapott támogatás kevésnek bizonyul.

Év közben csak az általuk biztosított támogatásról kell részletesen számot adnunk. Egyébként a teljes évről májusban számolunk be, ekkor fogadja el a képviselő-testület a mérlegbeszámolót és a közhasznúsági jelentést.

Bár az önkormányzat és a kht.-nk remekül tudja már kezelni a helyzetet, mégis olykor kisebb zavart okoz, hogy a tárgyév nem fedi teljesen egymást a költségvetési intézményeknél (novembertől novemberig), és a kht.-nál (januártól decemberig). Ráadásul nálunk teljesítményelvű a gazdálkodás. Például a legszemléletesebb különbség, hogy a januárban megjött villanyszámlát – mivel a fogyasztás decemberi – mi még decemberre könyveljük, s ugyanez vonatkozik a decemberi munkabérekre is.

– Mik az eltérések a kht. és egy költségvetési intézmény gazdálkodása között?

– A mi gazdálkodásunk szabadabb. Mint már említettem, mi kapunk egy pénzösszeget, és azzal év végén kell elszámolnunk. Csak egyet kötött ki a város: a béreket nem léphetjük túl, kivéve, ha más helyről (pályázatból, saját bevételekből

stb.) többletbevételhez jut a könyvtár. Egyébként teljesen úgy gazdálkodhat a könyvtár, mint „otthon” a háztartásban. Gyors döntéseket hozhatunk, nem kell külön engedélyeztetni semmit. A gyors döntések során előnyösebb üzleteket lehet kötni. Például a Hunteka nevű könyvtári integrált rendszer bevezetésekor a gyors döntéshozatal révén féláron tudtuk beszerezni a programot.

A közelmúltban fölmerült, hogy esetleg visszaszerveznek minket költségvetési intézménnyé, ekkor egy megbeszélésünk során a könyvvizsgálónk azt mondta, hogy ezt azért is sajnálná, mert a kht. jól működik, már a valódi gazdálkodás jeleit mutatja. Persze nem teljesen, hiszen nagyon jól tudom, hogy melyek azok a pontok, ahol nem úgy működünk, mint egy ténylegesen gazdálkodó szervezetnek racionális szempontok alapján működnie kellene. Gondolom, egy költségvetési intézménynél, ahol a személyi vagy egyéni felelősség sem akkora, vagy nehezebben érhető utol, még kevésbé működnek a piaci szempontok. A nagyobb szabadság nagyobb felelősséggel is jár. Ezért az intézményért én itt egy személyben felelek: a pénzért, a vagyonért, a szakmai működésért. Egyetlen aláíró és döntési helyzetben lévő személy vagyok, ennek minden következményével kell ezt vállalnom. Úgy gondolom, hogy mivel már hetedik éve vagyok ebben a pozícióban, átlátom az itteni folyamatokat, és elboldogulok.

– *És mi a véleménye, megéri a könyvtárnak szakmailag ez a nagy felelősség?*

– Amit én látok, hogy ez a fajta hozzáállás lendít a szakmai munkán, hiszen itt keményebben kell bizonyítani, hogy létjogosultsága van ennek a könyvtárnak, és hogy tényleg jól működik. Mivel bele vagyunk kényszerítve, hogy nap mint nap bizonyítsuk, nem hiába kapjuk a támogatást, nem hiába kaptuk ezt a fajta önállóságot, valamint a támogatásokért mindig meg kell harcolnunk, ezért sokkal komolyabban veszi mindenki a munkáját.

– *Akkor azt állítja, hogy a közalkalmazottak esetében nincs meg az effajta motiváció?*

– Korábban gyakran hangoztattam, és ezért sokan meg is sértődnek, hogy a közalkalmazotti lét és a költségvetési lét kényelmessé tesz, és sok esetben az ésszerűség ellen hat. A közalkalmazotti biztonság mára elfogni látszik, és a megszorítások lassan rákényszerítik az intézményeket a racionálisabb működésre.

Persze nagyon jól tudom, hogy itt is lehetne embereket elküldeni, ha nagyon-nagyon megszorítanak, lehetne a munkaidőn változtatni, ha nagyon rákényszerítenek. De én is úgy vagyok vele, amíg van más megoldás, nem küldök el embereket, hiszen még egy ekkora településen is, mint Szentes, nehéz munkát találni. Különösen a mi szakterületünkön.

2001 óta irányítom a könyvtárat, ez idő alatt az önkormányzat hatáskörébe tartozó intézményekben több alkalommal is volt létszámcökkentés. Mi megpróbáltunk előre menckülni, a szolgáltatások bővítésével meg tudtuk tartani a dolgozókat.

– *Tudna példát mondani az eltérő szemléletmódra, hogy mi a különbség a kht. és a közszféra gazdálkodása között?*

– Igen. Most jó példa erre a következő: a könyvtár kapta meg működtetésre a város újonnan kialakított Konferencia és Kulturális Központját. Tapasztalatok nélkül kellett elkészítenem az első költségvetést, megbecsülve a munkákhoz szük-

séges személyzetet, a működés költségeit, a ház „bevezetésének” kiadásait és a realisan elérhető bevételt. Mindent elég takarékosan kellett terveznünk, beleértve a személyzetet is. Amikor 2006-ban, a Magyar Kultúra Napján átadták a házat, még nem fejeződtek be teljesen a munkálatok, az intézmény csak részlegesen üzemelhetett. Így tehát én sem azzal kezdtem, hogy fölvettem az engedélyezett létszámú embereket, hiszen erre engem nem kényszerített semmi. A létszámot annak függvényében vettem föl, ahogy valóban el lehetett kezdeni a munkát. Hiszen annak semmi értelme, hogy csak azért vegyek föl embereket, mert megkaptuk rá a bérköltséget. Ez költségvetési intézményeknél nem így működik, ott általában mielőbb betöltik az álláshelyeket, hiszen ha nem veszik fel az engedélyezett létszámot, akkor ezeket a béreket elvonhatják, másra meg eleve nem tudja elkölteni. Summázva: nem sok érdeke fűződik hozzá, hogy takarékoskodjon, gazdálkodjon a megkapott pénzzel. Több bevételt ugyan mi sem értünk el ezzel a lépéssel, viszont kiadási oldalon megtakarítottunk. Természetesen nemcsak bérek esetében, hanem más esetben sem adunk ki fölöslegesen pénzt, mindig megkeressük a legésszerűbb, legtakarékosabb megoldásokat, ezért mi ugyanazt a pénzt hatékonyabban, hasznosabban tudjuk elkölteni.

– *Angyal Ádámtól olvastam több tanulmányt, amelyekben az állami pazarlásról és korrupcióról ír, nos, ez jutott most eszembe. Ott például a pályázati rendszereket is hasonló okokból tartja károsnak, hiszen sok esetben nem olyan pályázatokat írnak ki, amelyek valóban hasznosak lesznek az életben is. Másrészt az állami–önkormányzati szférában csak azért költenek el sok esetben pénzt, mert azt megkapták.*

– Igen, ez a pályázati rendszer szerintem sem túl jó, mert jelenleg az ember nem arra tud pályázni, amire valóban szüksége lenne, ami tényleges igényeket szolgálna, hanem pályázunk mindenre, mert pénzt kell szereznünk. Elvárja a fenntartó. Ekkor történik az, hogy kínunkban megteszünk mindent, hogy beleférjünk egy meghirdetett pályázati programba, továbbá számos olyan új szolgáltatást, programot azért indítunk el a könyvtárban, mert csak erre lehet pályázni, bár már előre tudjuk, hogy nem valódi keresletet elégtünk ki, de ezáltal legalább tudunk vásárolni számítógépeket, vagy bármi mást. Ráadásul a pályázatot úgy írják ki, hogy egy év után nem biztos, hogy fenntartható marad ez a szolgáltatás, hiszen a pályázatok többnyire nem teszik lehetővé a több évre való tervezést.

– *Bár a kht.-vá alakítást nem Ön vezérelte le, szerettem volna megtudni, hogy volt-e az átállás során valamiféle nehézség?*

– Mire gondol?

– *Arra, hogy egy ilyen átalakulás során bizonyára volt valamiféle szemléletváltás, több lett a felelősség, nem olyan kötött a gazdálkodás stb.*

– Itt eleinte nem volt igazából szemléletváltás. Kezdetben inkább az volt a gondom, hogy ugyanazok a berögződések működtek, amit megszoktak korábban. Mára már sokat változott a helyzet, igyekszünk kihasználni lehetőségeinket, önállóbbak vagyunk.

– *A könyvtárnak van vállalkozási tevékenysége?*

– Kezdetben az önkormányzat nem írt elő többletfeladatot a könyvtárnak, az egyébként szokásos térítéses szolgáltatásokon túl (fénymásolás stb.) nem folytatunk vállalkozói tevékenységet.

2006 januárjában adták át a volt Vármegyeháza felújított épületét. Itt kapott helyet a múzeum, a levéltár, valamint kialakítottak egy konferencia és kulturális központot, amelynek működtetése a kht. feladata lett.

Az épület nagyon szép, és sikerült felszerelni a működéshez szükséges korszerű technikával is.

Az indulás nem volt zökkenőmentes, sok esetben a rendezvények kapcsán kellett kisebb átalakításokat végezni, vagy módosítani, cserélni az eredetileg tervezett technikát.

Ahhoz, hogy egy vállalkozás nyereséges legyen, meg kell, hogy ismerjék, el kell fogadtatnia magát a piacon, ez hosszabb türelmi időt jelent, és addig a működést meg kell finanszírozni. Minden vállalkozás működtetéséhez szakemberek kellene, nem minden esetben lehet őket könyvtárossal kiváltani. Esetünkben sem könyvtáros, hanem kifejezetten e feladatra alkalmazott szakember szervezi a programokat.

Nagyon nagy baja a városnak, hogy nem jók a szálláslehetőségei, így konferenciaközpontként működtetni ezt az épületet borzasztó nehéz. Nyilván csak akkor lehet esetleg rentábilissá tenni, ha a turizmussal együttműködünk, és ha a város ezt a két célt össze is tudná hangolni.

Próbáljuk céges és családi rendezvényekre, bálókra, esküvőkre kiadni a termet, de ebből igazán nagy bevétel nem származik.

Az épületnek nagyon szép belső udvara van, ott nyári szabadtéri színházat indítottunk, nagy sikerrel.

– Ön 2001-ben került a könyvtár ügyvezetői székébe. Miket tart a legfontosabb elért eredményeinek a munkája során?

– Talán a legfontosabb eredmény, hogy mostanra a könyvtár a város és térsége kulturális, közösségi központjává vált.

Szolgáltatásainkat folyamatosan bővítjük, korszerűsítjük, rendezvényeink iránt nagy az érdeklődés. A közelmúltban a város egyik köztisztjeleiben álló polgára úgy fogalmazott, ma már rangot jelent részt venni a könyvtár rendezvényein.

2005. év végén tárgyalta a képviselő-testület a könyvtárat, s egyhangúlag elismerte az itt folyó munkát. 2006-ban szakfelügyeleti vizsgálat zajlott intézményünkben, ez nagyon jó eredménnyel zárult. Fontosnak tartom, hogy végbement egy szemléletváltás, az intézmény dinamikusabbá, nyitottabbá vált.

Bár még így sem elegendő, de jelentősen tudtuk emelni a dokumentumbeszerzést. Stabilizáltuk a könyvtár pénzügyi helyzetét. Jelentős lépéseket tettünk a gépésítés terén, számos új szolgáltatást sikerült azóta bevezetnünk, mindezt úgy, hogy a munkatársak létszáma lényegében ugyanannyi maradt.

Szentes Város Képviselő-testülete döntött arról, hogy 2007. április 1-jétől a két könyvtárat összevonja, a Városi Gyermekkönyvtár a kht. részeként működik a továbbiakban.

A mai világban már azt is nagyon nagy eredménynek érzem, hogy nagyobb összevonásra nem került sor, a könyvtárhoz rendeltek feladatokat (Konferencia és Kulturális Központ) és nem a könyvtárat olvasztották be valamelyik kulturális vagy oktatási intézménybe, mint ahogy erről egyre többször hallunk.

Bár úgy gondolom, hogy viszonylag kedvező helyzetben vagyunk, mégsem lehetünk teljesen nyugodtak.

Lássuk, mik azok a bizonytalansági tényezők, amelyek kedvezőtlenül befolyásolhatják a könyvtár és a könyvtárosok helyzetét.

Mivel intézményünk elsőként lett kht., és ebben a formában a mai napig egyetlen könyvtárként működik, a könyvtárak működését befolyásoló jogszabályok nem számolnak ezzel a működési formával. Bár az 1997. évi CXL. törvény – megalkotóinak bölcsessége következtében – nem tesz különbséget a működés formája, illetve a fenntartó szerint, mindössze a nyilvános könyvtár követelményeinek történő megfelelést vizsgálja, a további jogszabályok esetében ez nincs mindig így. Egyrészt nem tiltják, de nem is nevesítik a kht.-t a jogszabályok, más esetben viszont, mint pl. a könyvvásárlási hozzájárulást központi forrásból, csak a közalkalmazottnak biztosítja a rendelet, amelyet egyébként diszkriminatív lépésnek tartok, mert úgy gondolom, hogy a feladatellátást és nem a működés formáját kellene „jutalmazni”. Mivel nincs egyértelmű szabályozás, fennáll annak a veszélye, hogy további lehetőségekből zárják ki a kht.-t.

A 2002. évi közalkalmazotti béremelés mértékével megegyező összegű béremelést a könyvtár is megkapta ugyan, a közalkalmazotti bértábla változásait követő béremelést a kht. dolgozói részére a központi költségvetés nem biztosítja, s ha az önkormányzat anyagi lehetőségei ezt nem engedik meg, lehet, hogy csak létszámcsoökkentés vagy egyéb támogatások csökkentése mellett tud eleget tenni szerződésben vállalt köztelezettségének.

A kht.-k megszüntetése kapcsán felmerült a könyvtár költségvetési intézménnyé történő „visszaszervezése”. Most úgy néz ki, hogy a kiemelkedően közhasznú státus megtartásával nonprofit kft.-vé alakulunk.

Nem szeretném azt a látszatot kelteni, hogy ez a fajta működés önmagában megoldja a gondokat, pusztán attól, hogy nem költségvetési intézmény, már eredményesebb lesz a munka.

Mindent egybevetve úgy gondolom, hogy nem a működési formán, hanem a döntéshozók szemléletén múlik, mennyire eredményes, sikeres egy intézmény.

– *Köszönöm a beszélgetést!*

Budai László