



Gondolatok a pénzszerzésről és a hatékonyságról

MIKULÁS Gábor

A könyvtári gazdálkodás egyensúlyának megteremtése több módon érhető el. A források növekedését alapesetben a kiadások megugrása követi, az ellenkezőjét pedig költségfelfaragások. Az utóbbi két évtizedben és a várható következőkben is inkább az utóbbi lehet a diskurzusok tárgya. Az egyensúly megteremtésének eszköztárát a szervezeti kultúra, és a döntéshozók tudásszintje, tapasztalatai egyaránt befolyásolják. *Irene Wormell*¹ kedvenc példája szerint a harminc évvel ezelőtti dániai közkönyvtári megszorítások hatására sok könyvtáros a saját bér kitermelésével válaszolt – amiért is Dániában gyakorivá vált a könyvtáron belüli térítéses információszolgál-

tatás. Hazai köz- és szakkönyvtári tapasztalataim szerint a helyi vezetők döntései alapján hasonló helyzetben inkább a munkatársak juttatásainak elvonása (pl. nyelvpótlék), illetve a munkakörülmények rontása (pl. telefonhasználat korlátozása) volt gyakorlat – jellemzően a beosztottak szintjén. Ami a kontraszelekción és a demoralizáltságot fokozta, egyúttal a könyvtárügy versenyképességét csökkentette, illetve csökkenti a mai napig.

Nem mindegy tehát, hogy az egyensúly többletforrás-bevonással vagy hatékonyság-növeléssel, vagy azok mely fajtájával teremthető meg. Tekintsük át a lehetséges eszközöket

	Lehetséges bevétel, előnyök	Nehézségek, árnyoldalak
1. Szponzorálás	<ul style="list-style-type: none"> • egyszeri / többszöri anyagi javak • származtatott imázs² 	<ul style="list-style-type: none"> • a könyvtár nem a használókra fordítja a figyelmét • a támogató brandjének képviselője • a függetlenség veszélybe kerülhet • kevés a tapasztalat • gyenge könyvtár-imázs (keves hajlandóság a szponzorban)
2. Mecenatúra³	<ul style="list-style-type: none"> • egyszeri / többszöri anyagi javak • erősítésre szoruló intézmény-imázs • támogatásra érdemesség imázsa 	<ul style="list-style-type: none"> • a könyvtár nem a használókra fordítja a figyelmét
3. Lobbizás költtségvetési pénzért, pályázat	<ul style="list-style-type: none"> • a költségvetési bázis növekedése⁴ • egyszeri pályázati pénz 	<ul style="list-style-type: none"> • a könyvtár nem a használókra fordítja a figyelmét • a pályázati pénz a tevékenység fenntartására nem elegendő • adott esetben imázsromboló összefonódások a pályázatok elbírálóival
4. Térítéses szolgáltatások	<ul style="list-style-type: none"> • tudás- ügyfél- és pénztőke-növekedés • a szolgáltatások értéke növekszik a használók és fenntartók szemében 	<ul style="list-style-type: none"> • a fenntartó bevételarányosan csökkentheti a fenntartási összeget • a hozzá bevezetendő teljesítményértékelés belső feszültségeket eredményezhet • kevés még a tapasztalat
5. Belső hatékonyság növelése	<ul style="list-style-type: none"> • szervezeti és tudástőke-növekedés • a feltárt belső pénzügyi források hasznosabb célra felhasználhatók • a fenntartó és a használók elismerését kiválthatja 	<ul style="list-style-type: none"> • belső, munkatársi ellenállást válthat ki, előjogokat sérthet • kevés még a tapasztalat • a fenntartó forráselvonását kiválthatja

1. táblázat

A gazdálkodási egyensúly megteremtésének főbb eszközei.

A táblázat lehetséges elemek oszlopában emlegetett tőkefajták rövid kifejtése indokoltá válhat. A szervezet piaci értékét a különböző tőkefajták összértéke adja. Szervezetek, cégek értékesítése esetén ezt veszük alapul. Tehát a tőkefajták *(ld. a következő oldalon lévő táblázatot)*:

Tárgyasuló (megfogható) tőke	<i>pénzügyi tőke</i> (pénz, épület, értékpapír, vagyontárgyak stb.)
Nem tárgyasuló tőke	<i>tudástőke</i> (a munkatársak tudása és munkatapasztalata)
	<i>szervezeti tőke</i> (szervezeti kultúra, belső rutinok, szervezési gyakorlat)
	<i>ügyfél-tőke</i> (a potenciális piacból megnyert hányad; imázs, ügyfélérték)

2. táblázat
A tőkefajták⁵

• A várható bevétel értékelése

Az első három esetben (ld. 1. táblázatban *sponzorálás, mecenatúra, lobbizás stb.*) csak a pénzügyi tőkét növelik. A térítéses szolgáltatások és a belső hatékonyság növelése viszont a stratégiailag fontosabb, megfoghatatlan tőkeelemeket (tudás-, szervezeti és ügyfél-tőke) is gyarapítják.

• A kiadások értékelése

Kérdés lehet, hogy a fent felsorolt eszközök közül melyikhez mekkora arányban forduljon a könyvtár. A mérlegeléshez érdemes átgondolni, hogy a remélt nyereség érdekében mekkora és milyen befektetésre (pénz, munka, idő stb.) van szükség. Nyilván azok kerülhetnek a fontossági sorrendben az élre, amelyek 100 forint bevételhez 30 és nem pl. 80 Ft befektetést kívánnak. Ám a könyvtári kontrolling, azaz a tervek megvalósításának menet közbeni pénzügyi és egyéb szempontú figyelemmel kísérése még jelentős fejlődés előtt áll.⁶ „*A nonprofit szervezetek az üzleti szektorhoz képest túl sokat költenek a pénzszerzésre. Ráadásul ezt a költséget gyakran nem mérik, vagy alábecsülik (1/3-nyira). Kb. a bevétel 18%-át adják ki magáért a bevételszerzésért. Az üzleti szektorban ugyanakkor csak kb. 10%-ot.*”⁷ A „kiadás” azonban lehet érték is; például a pályázati vagy jobb szolgáltatást eredményező tudás megszerzése is. Ha ez a tudás konvertálható, akkor lényegében szintén bevételt jelent. Például egy szponzor konzervgyárral való jó kapcsolat

a szponzorálás, esetleg a lobbizás tekintetében használható fel, miközben aligha konvertálható a könyvtár lényegi, szolgáltató tevékenységére. A hatékonyságnövelés attitűdje ugyanakkor a munkaszervezésben és a tájékoztatásban egyaránt kívánatos.

• Az eszközök ismételt áttekintése

Ad 1.

*Szponzorálás*⁸ esetén az intézmény használóinak figyelmét bocsátja áruba⁹. Hogy e figyelem minősége felkeltse a lehetséges szponzor figyelmét, kellő szinten feltárandó és megismerendő a célcsoport¹⁰. Pl. a motoros könyvek kölcsönzői feltehetően érdeklődnek a motoros szakbolt kínálata után is. Ám egyelőre nincsenek, vagy nem ismertek a könyvtárhasználók fogyasztási szokásait feltáró részletes mérések. A szponzorok emellett hagyományosan a látványos sportok támogatását kedvelik¹¹, mert azok nagy és fogyasztásra hajlamos célcsoport figyelmét ragadják meg. Idehaza még kevéssé figyelnek a kisebb, de jól behatárolható közösségekre (pl. a felsővárosi óvodások szülei, vagy gyümölcstermelők). Másik oldalról: a könyvtár is egyelőre csak kivételes esetekben használja ki a kölcsönzési statisztikában rejlő használói adatokat¹². A könyvtárak használói táborával kapcsolatban egymásnak ellentmondó vélekedések is vannak, ami szintén elbizonytalanítja a támogatókat.

Ad 2.

A *mecenatúra* kultúrája még kevésbé elterjedt idehaza, mint a szponzorálás. E tevékenység kiváltása leginkább a mecénás oldaláról történik. Az utóbbi időben a vállalati felelősségvállalás (CSR – corporate social responsibility) iránti figyelem azonban élenkülni látszik idehaza is.

Ad 3.

A *költségvetési pénzekért való lobbizás* hagyományosan népszerű a hatalomkultúrában, de igazán eredményesen kevés könyvtár műveli. Megítélése irigységet és ellenszenvet kiválthat – szakmán belül és kívül egyaránt. A *pályázati pénzekért folyó harc* az utóbbi évtizedben megteremtette a könyvtári pályázatiírói ismerethalmazt – ami azonban tágabb összefüggésben fokozza az állami emlékün lógást – ahogyan azt egy gazdasági napilap fogalmazta. A költségvetési megszorítások csökkentették a lobbizás mozgásterét, és az is, hogy a kormányzaton belül egyre gyakrabban kerül szóba az állami szerepvállalás csökkentése, a racionálisabb gazdálkodás elvárása. A lobbizási tevékenység hazai körvonalazatlansága és a pártállami beidegződések nemritkán gyanússá teszik a szakmai és tágabb környezetben a pénzosztó szervek munkatársaival való szorosabb kapcsolatokat, vagy akár személyi egyezéseket, a pályázatok kiírásának adott érdekcsoportok szempontjainak megfelelő artikulálásával kapcsolatban.

Lehet, hogy a polgárosodás előrehaladottabb szakaszában hátrébb sorolódik a költségvetési pénzek megszerzéséért való közvetlen törekvés: „*Egy könyvtárigazgatónak, -vezetőnek, választott hivatalnoknak és bizottsági tagnak sem szabad hinnie azt, hogy a könyvtáraknak megkérdőjelezhetetlen joguk van a közpénzekre. Lehet, hogy ez így volt az amerikai és kanadai történelem korábbi századában, de ez már a múlt.*”¹³

Az amerikai könyvtáros egyesület (ALA) nem is tekinti céljának a könyvtártámogatásokért való országos lobbizást: a fenntartók használói elégedettségen keresztül meggyőzését szorgalmaz-

zák(!)¹⁴ (Mindez nem jelenti, hogy a könyvtár ne kapjon költségvetési pénzeket, azt viszont igen, hogy azok ne automatizmusként, hanem a használók által tapasztalt teljesítménytől és potenciáltól függenek.) A könyvtáraknak kevesebb pénzből többet kell nyújtaniuk.¹⁵

Ad 4.

A *térítéses szolgáltatások*¹⁶ bevezetése iránti érdeklődés a kilencvenes évek közepétől csökken a hazai könyvtárakban¹⁷, pedig időközben megtörtént a kötelezően ingyen nyújtandó alapszolgáltatások meghatározása is. Vonatkozó felmérés híján csak feltételezhető, hogy e mögött

- a piacépes szolgáltatások hiánya,
- a gyorsabban aktivizálódó versenytársak,
- a szükséges szakmai ismeretek hiánya és
- a szervezeti kultúrából adódó tartózkodás áll.

A térítéses szolgáltatások kiépítése azonban megteremthetné a használói elégedettségen alapuló szakmai büszkeséget¹⁸, növelve a szakmai önállóságot.¹⁹ A szolgáltatások bevezetése mellett sok érv szól, de indítás előtt érdemes áttekinteni a buktatókat is.²⁰

Ad 5.

A *belső* (könyvtáron vagy könyvtári rendszeren belüli) *hatékonyság* (a kimeneti értékek és a bemeneti források hányadosa) növelésének célja az ugyanannyi forrásból több érték, vagy azonos érték előállítására kevesebb ráfordítással. (Értéknek tekinthetjük pl. a használói szempontból eredményes tájékoztatói ügyfélkapcsolatot, a könyvtári blogba tett olvasói megjegyzéseket, vagy éppen a kölcsönzések számát – a növekvő megfoghatatlan tökevényont.) A hatékonyságnövelés terjedését nehezíti a hazai könyvtárakban elterjedt vélekedés, mely szerint

- nem lehet mérni a könyvtári teljesítményt (ez már visszaszorulóban van) – pedig *amit nem tudsz mérni, azt nem tudod menedzselni*;
- nem lehet tovább növelni a hatékonyságot, csökkenteni a párhuzamos szolgáltatásokat stb. (ez még erősen tartja magát);

- a hazai minőségirányítási erőfeszítések eredményei sem a használókat, sem a fenntartókat nem győzték meg (vö.: használószám-csökkenés²¹ és költségvetési restriktciók);
- az önellátás fontosságában való hit (még nagyon tartja magát²²); a munka racionalizálása ugyanis kiválthatja a kiszervezést is, melynek eredményes végrehajtásához hiányzik a szakértelem.

A hatékonyságnövelés a restriktiótól való félelem miatt ritka téma a szakmán belül. Pedig a hatékonyságnövelésnek és a minőségirányításnak van elérhető jó gyakorlata²³. Kitapintható továbbá a továbbélő mennyiségi szemlélet (a karcsú, izmos szervezet ellenében), mely szorosán összefügghet a nagyobb egzisztenciális biztonság iránti vágygal.²⁴

A felsorolt és röviden elemzett módszerek közül feltehetően egy több elemet tartalmazó kosarat érdemes létrehozni. A könyvtárak hosszabb távú versenyképességét is a teljesítményorientáció, a bizonytalanságkerülés, a jövőorientáció szintje, a hatalomorientáltság és a csoportkollektívizmus visszaszorulása határozza meg²⁵. Ezt figyelembe véve a térítéses szolgáltatások fejlesztése és a belső hatékonyság növelése minden bizonnyal nagyobb előnyt biztosít.

Jegyzetek

1. Hazai kiadású könyve: Térítéses információ szolgáltatás : a siker titka / Irene Wormell. - Budapest : Informatikai és Könyvtári Szövetség, 1998. - 134 p. lsm.: <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/041/index.php>
2. A könyvtár neve a szponzor nevével együtt jelenik meg
3. Egy konkrét magánszemély, intézmény műalkotás, esetleg esemény rendszerint anyagi, ritkábban természetbeni támogatása konkrét cél konkrét megvalósítása érdekében, kommunikációs természetű ellenszolgáltatás fejében.
4. Bázis szemléletű költségvetés esetén. Ennek felülvizsgálata, program-költségvetéssé való átalakítása többször felmerült a kormányzat oldaláról. A program-költségvetés esetében a forrásokért rendszeresen konkrét tervekkel szükséges megküzdeni; nincs automatizmus.
5. vö.: SVEIBY, Karl Erik: Szervezetek új gazdaságtana: a menedzselts tudás. Budapest : KJK-KERSZÖV, 2001
6. A könyvtári ráfordítás és a hozam közötti összefüggést vizsgáló cikk pl.: MIKULÁS Gábor: Haszon, nyereség és hozam a könyvtárban. In: Könyv Könyvtár Könyvtáros, 16. évf. 2007. 2. sz. p. 16–23. (<http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/281/index.php>)
7. BRADLEY, Bill – JANSEN, Paul – SILVERMAN, Les: Nonprofits and the \$100 billion opportunity. In: Harvard Business School Working Knowledge, Jun. vol. 16. 2003. (<http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=3535&t=organizations>)
8. Szponzorálásról bővebben pl.: MIKULÁS Gábor: A szponzorálás, mint lehetőség – szempontok mindkét oldalról. In: Könyv Könyvtár Könyvtáros, 11. évf. 2002. 5. sz. p. 20–25; (<http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/028/index.php>)
9. Pl.: MACDONALD, Vincent: Selling your message without selling out. In: Public Library Journal, vol. 15. 2000. no. 3. p. 79–82. Referálva: Hogyan nyerhetünk meg egy vállalatot könyvtárunk támogatására. Suffolki sikertörténet. Ref.: Fazokas E. In: Könyvtári Figyelő,
10. Pl.: HINSENKAMPNÉ Fehér Mária: Forrásteremtés – más-ként. In: Magyar Távközlés, 1999. 10. sz. p. 53–57
11. vö. pl.: MIKULÁS Gábor: Szponzorálás az építőiparban : sport az élen. In: Szponzorlap, 1999. (<http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/063/index.php>)
12. NAGY Nikolett: Az ügyfél nem fél ügy. Szakdolgozat. ELTE BTK, 2007; NICHOLSON, Scott: The bibliomining process: data warehousing and data mining for library decision making. In: Information Technology for Libraries, 2003. December, p. 146–151. Referálva: Adatbányászat a könyvtárban. Ref.: Mikulás G. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 2004. 12. sz. p. 564–565 <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/207/index.html>
13. HOLT, Glen E.: Getting beyond the pain: understanding and dealing with declining library funding. In: The Bottom Line. Managing Library Finances, vol. 18. 2005. no. 4. p. 185–190
14. Ld. Holt, 2005.
15. BUSCHMAN, John: Libraries and the decline of public purposes. In: Public Library Quarterly, vol. 24. 2005. no. 1. p. 1–12.

16. Ld. pl.: CLAY, Edwin S. – BANGS, Patricia C.: Entrepreneurs in the public library: reinventing an institution. In: Library Trends, vol. 48. 2000. no. 3. p. 606–618. Referálva: Vállalkozás a könyvtárban: egy intézmény újra-felfedezése. Ref.: Papp I. In: Könyvtári Figyelő, 11. évf. 2001. 1. sz. p. 186–187.

17. KISZL Péter: Hogyan tovább? Üzleti információszolgáltatás magyarországi könyvtárakban. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 51. évf. 2004. 9. sz. p. 371–378.

18. Ha a könyvtárban pénzért adnak üzleti szolgáltatásokat, jól kezdenek el dolgozni a munkatársak, büszkék a használói elégedettséget egyértelműen jelző pénzkitermelésre, és az egész könyvtári szolgáltatás színvonalá emelkedik. Ld.: LINE, Maurice, B.: Entrepreneurial library management. Elhangzott Maurice Line 1990. november 7-ei előadásán az Országos Széchényi Könyvtárban

19. Egy vállalati könyvtár hároméves tapasztalata a térítéses szolgáltatásokkal : [referátum] / [ref.] Simon András. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 43. évf. 1996. 4–5. sz. p. 193–195. Eredeti: Three years experience with fee-based services in corporate library / P. Ratliff, T. J. Weeks. In: Special Libraries, vol. 86. 1995. no. 1. p. 21–27. ([http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/\[in=ref1.in\]/?95/281*22629](http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/[in=ref1.in]/?95/281*22629))

20. Ld. pl.: i. m. Wormell, 1998; LINE, Maurice B.: Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok. In: OSZK Híradó, 39. 1996. 9–10. sz. p. 16–33; FOSTER, William – BRADACH, Jeffery.: Törekedjen-e profitra a nonprofit? In: Harvard Businessmanager, 2005. június, p. 16–25.; Térítéses könyvtári szolgáltatások: trendek az Egyesült Királyságban. Ref. Mohor J. In: Könyvtári Figyelő, 41. évf. 1996. 4. sz. p. 750–751.

Forrás: Revista Española de Documentación Científica, vol. 19. 1996. no. 1. p. 50–58.; / IVANOVA, Tat'ana Vladislavovna: Mit illi real'nost? In: Biblioteka, 2002. no. 9. p. 24–25. Ref.: Mítosz vagy realitás? A térítéses szolgáltatásokról. Ref.: Hangodi Á. In: Könyvtári Figyelő, 2003. 2. sz. p. 466–467.

21. NAGY Attila: Szakemberek helyett gépek? Változási tendenciák a könyvtárhasználati szokásokban. In: Könyvtári Figyelő, 52. évf. 2006. 4. sz. p. 457–467.

22. MIKULÁS Gábor – KÖNTÖS Nelli: Lehetőség-e a kiszervezés a magyar megyei könyvtárak számára? In: Vezetéstudomány, 38. évf. 2007. 2. sz. p. 48–52 (<http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/258/index.php>)

23. Kivétel pl.: Több milliós könyvtári hatékonyságnövelés Nagykanizsán (<http://www.szikla.net/cgi-bin/ckit?a1=5754>) In: KIT Hírlevél, 2004/8., vagy Számítógépes kölcsönzési rendszer az Év könyvtárában. In: Népszabadság, 2003. okt. 9. (<http://nol.hu/cikk/129908/>); EVERETT, Shaunessy: Do more, better for less. In: Library Journal, vol. 131. 2006. no. 15. p. 28–31. Referálva: Többet, jobban, kevesebbért. Minőségfejlesztési program egy nagyvárosi könyvtári hálózatban. Ref.: Hegyközi I. In: Könyvtári Figyelő, 53. évf. 2007. 1. sz. ([http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/\[in=ref1.in\]/?07/046*58251](http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/[in=ref1.in]/?07/046*58251))

24. vö.: MIKULÁS Gábor: A hatékonyságról és a költségvetésről. In: Könyvtári Levelező/lap, 5. évf. 1993. 8. sz. p. 3–4. (<http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/023/index.php>)

25. vö.: BAKACSI Gyula: Kultúra és gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltozóinak összefüggései. In: Vezetéstudomány, 38. évf. 2007. Különszám, p. 35–45.



Ajánlott könyvlista a brit fiúk számára

A napokban jelentetett meg a brit Oktatásügyi Minisztérium egy 160 darab, véres sztorikat és klasszikus hősokeket megjelenítő könyvből álló listát tinédzser fiúk részére, hogy ezzel is ösztönözze őket az olvasásra, és segítse a lányokhoz történő felzárkózásukat az iskolában. A listán Dickens nem található, van viszont kortárs és nem kortárs íróktól származó számtalan, kemény fickókat, harcoló, kémkedő, vérszomjas, fantasztikus, és sportos hősokeket megelevenítő olvasmány. Tagadhatatlan a japán képregények és illusztrált novellák térnyerése a „művészibb” beállítottságú gyermekek körében, azoknak a fiúknak pedig, akik a kalandhősök helyett inkább a tényeket kedvelik, listákat és adatokat tartalmazó könyveket ajánlanak. A projektet egy olyan ember vezeti, aki maga is falánk olvasó, és könyvek nélküli otthonban felnőtt gyermekként a kampányt személyes ügyének tekinti.

(KIT Hírlevél, 2007. jún.)