

Hogyan tovább? Önállóan avagy összevonva?

**Bevezetés avagy tét nélküli gondolatok az összevonásról,
az integrációról, mindarról, amivel egy hirtelen jött fenntartói döntés
kapcsán már csak rémült és indulattal terhelt módon tudunk
foglalkozni**

Nemrégiben a KATALIST-en olvastam az alábbi sorokat: „Segítségüket szeretném kérni. Felmerült a települési könyvtár és az iskolai könyvtár összevonása.”

Összevonás. Ó, hányszor hallottuk ezt a szót, igaz, néhány évvel ezelőtt még racionalizálásnak hangzott. Mára annyit finomodott a szóhasználat, hogy egyszerűen csak összevonásról beszélünk. Még mindig. S akit érint, kétségbeesve keres kúrat érveket és indokokat, jogszabályokat és egyéb kapaszkodókat, miközben mindnyájan tudjuk, a fenntartót, a racionalizálásra elszánt fenntartót semmi sem gátolja meg – ha már döntése megszületett – annak végrehajtásában, legyen az összevonás tárgya két apró községi alig-könyvtáracska, vagy megyei, netán országos (szak)könyvtár, egyetemi könyvtár.

Ezért most megpróbálkozom azzal, hogy tét nélkül, konkrét „helyzet” nélkül számba vegyem, vajon egyáltalán, ha valahol is felmerül az összevonás, két intézmény integrációjának a kérdése, akkor nekünk könyvtárosoknak ezen – de természetesen a fenntartónak, a feladat ellátásáért felelősnek is – mit kell(ene) értenünk. Hogy legalább mi, szakmabeliek beszéljünk egy nyelvet ilyen helyzetben. Hogy ne vagy kevésbé lehessen bennünket megosztani. Hogy ne lehessen elvek nélkül bennünket a támogatásért vagy elutasításért csatázók között valamely oldal mellé, egymással szembe állítani.

Egyébként láttam már (ha nem is túl sok) jól működő kettős funkciójú könyvtárat. Ezzel azt is mondom, hogy mind kicsiben, mind nagyban elképzelhetőnek tartok ésszerű összevonást. A jól működő települések esetében azonban mindig a települési könyvtárra nőtt rá az iskolai feladat. Az iskolából, az iskolához csatoltan ugyanis a legjobb szándék mellett is „lehetetlen” jó kettős funkciójú könyvtárat csinálni. Hiszen ebben az esetben nem önálló könyvtárról van szó, azaz az iskola igazgatója diszponál a könyvtár felett. A mindenkori igazgatónak pedig ezer feladata, baja van, a költségvetését ezer felé kell osztania, szóval nagy a csábítás, illetve a kényszer, hogy a sok feladat közül a könyvtár az utolsó helyre kerüljön, nem beszélve a felnőtt avagy települési ellátásról.

Fordítva, azaz, ha van egy (költségvetésében is) önálló települési könyvtár, amely megkapja az iskolai feladatokat, akkor inkább a könyvtárvezetőn múlik, hogy eme másik funkciónak hogyan is tudja megfeleltetni az intézményt.

Vagyis a jó összevonás alapja, hogy az két mellérendelt intézmény fúziójából jöjjön létre. (Ellenkező esetben nem integrációról, hanem bekebelezésről kell beszélnünk, s az már más kategória.) És persze emellett minden a helyi lehetőségeken és személyeken múlik. Meg annak felismerésén, hogy az összevonás nem jelentheti azt, hogy egy forrásból holnap két feladatot látunk el! Pénzt nem igazán lehet megspórolni még a „jó” összevonás esetén sem. De lehet ésszerűbben felhasználni! Ezt jó lenne alapelveként elfogadtatni még a döntés előtt, mert különben a feladatellátás feltételei szép csendesen elvesznek, miközben annak kötelezettsége az összevont intézmény nyakán marad.

Az integráció fő céljai

Az integráció főbb céljait (értelmét) meghatározhatjuk a fenntartó(k), a felhasználó(k), valamint az érintett intézmények szempontjából. Leegyszerűsítve az alábbiakat jelenthetjük ki:

Fenntartói szempontból:

A minőség megtartása, sőt esetleg fejlesztése mellett *költséghatékonyabb működés*. Ennek három lényeges eleme van:

- Szervezeti, egyben személyi hatékonyság; azaz a feladatok kisebb létszámmal történő ellátása (személyi költség megtakarítása), avagy létszám megtartás esetén a szükségesnek ítélt és más forrásból ellátandó többlet feladatok ellátatása (ezáltal költségmegtakarítás).
- Üzemeltetési hatékonyság; azaz a könyvtár-üzemeltetés terén költségek megtakarítása.
- Dokumentumvagyon-hatékonyság; azaz az integrált könyvtár dokumentumállománya színvonalának megtartás melletti alakítása, de a párhuzamosságok kiiktatása révén költségmegtakarítás vagy ugyanannyi ráfordítással egy hatékonyabb, tartalmában gazdagabb dokumentumvagyon alakítása. Utóbbi esetben a jobb működéshez nem szükséges többlet forrás, ezáltal válik lehetővé a költségmegtakarítás.

Felhasználói szempontból:

- Jobb épületadottságok (állomány, szolgáltatások és a használat, a hozzáférés számára);
- Hosszabb nyitva tartás;
- Gazdagabb állomány;
- Több szolgáltatás;
- Jobb könyvtár.

A „jó” vagy „jobb” könyvtár fogalmát persze eléggé nehéz meghatározni. Könnyebb „érezni” a kifejezés tartalmát. Ha mégis pontosak szeretnénk lenni, akkor az alábbi kritériumokat sorolhatjuk ide:

- ◆ Nyugodt, barátságos légkör;
- ◆ Hosszú nyitvatartási idő;
- ◆ Önkiszolgáló elrendezés, rendszer;
- ◆ Olvasói önállóság bátorítása szakértő felhasználótámogatás mellett;

- ◆ Széles körű szakértelmű, barátságos, segítőkész könyvtárosok;
- ◆ Kurrens dokumentumok széles választéka böngészéshez, az olvasók felmért igényeinek megfelelő válogatással;
- ◆ Megújulásra kész működés, az olvasói–felhasználói igények változásának mérése, követése;
- ◆ Egyensúly biztosítása a nyomtatott és az elektronikus információforrások között;
- ◆ Egyszerű és gyors eljárások, ügyintézés;
- ◆ A könyvtár tercében rengeteg számítógépes munkaállomás nyomtatóval felszerelve;
- ◆ Könnyen használható, a könyvtár minden szintjéről, helyiségéből és otthonról is elérhető katalógus, amely egy felületen tartalmazza a könyvtár teljes anyagát;
- ◆ Egyszerűen és olcsón használható másológépek, szkennerek a könyvtár minden pontján, azaz bárhol tartózkodik a felhasználó, látótávolságban talál másológépet;
- ◆ Vonzó és használható épület, használatot elősegítő olvasói terek, feliratok, jelzések, nagy szabadidős övezetek (kávézó, könyvüzlet, találkapont);
- ◆ Személyre szabott szolgáltatások;
- ◆ Hangsúlyosodó információellátás az információhordozók hangsúlyá helyett.

A könyvtárak szempontjából:

- Olyan erőforráshoz jutás, ami eddig csak a másik könyvtár rendelkezésére állt, de most a közös működés lehetővé teszi az erőforrás közös és racionális használatát.

Az integráció alkalmazandó és figyelembe veendő három alaptétele

- Integrálni kizárólag az előnyök érvényesülése esetén érdemes.
- Az előnyöknek meg kell jelenniük mindhárom érintett szereplő, azaz a fenntartók, a felhasználók és a könyvtárak esetében is.
- Az egyik érintett szereplőnél megjelenő előny nem okozhat a másik érintett szereplőnek hátrányt, illetve amilyen mértékben hátrányt okoz, olyan mértékben előnynek sem tekinthető.

Az integrálandó területek felsorolása

Az integráció, azaz a két könyvtárból egy könyvtár megvalósítása esetén az alábbi (rész)területek integrálását kell megoldani:

Nyilvántartások integrálása

Minden könyvtárnak saját, egyedi dokumentum-nyilvántartási rendszere van. Célszerű az eddigi nyilvántartások naprakésszé tétele, majd lezárása, és a felálló

új könyvtárban már új, közös nyilvántartási rendszer alkalmazása. Ehhez szükségessé válik mindkét könyvtárban a teljes körű, valamennyi dokumentumra kiterjedő tételes állományellenőrzés. A leltározás, illetve az ellenőrzés eredményeinek nyilvántartásokban történő átvezetésére még az önálló működés során, a szolgáltatás fenntartása mellett teljesítendő hatalmas feladat. Gyorsítani ezen csak bezárás esetén lehetséges, ez viszont a felhasználók számára okoz – a bezárás idejére – jelentős hátrányokat. A leltározásnak, amennyiben nem zár be a könyvtár és mégis szeretné a feladatot ütemesen, néhány hónap alatt elvégezni, személyi költségei is vannak, hiszen a megszokott üzemvitelhez képest többletmunkáról van szó, amihez létszámot kell biztosítani.

A gyűjtemény integrálása – az integrált gyűjtemény tulajdonviszonyai

A teljes körű leltározással párhuzamosan oldható meg leghatékonyabban ez a feladat. A leltározáskor ugyanis (rendszerint) minden dokumentum kézbe kerül. A kézbe került dokumentumokon el kell helyezni az integrált állapotnak megfelelő új raktári jelzetet. Ez valamennyi dokumentum egyenkénti újrajelzettelését vagy meglévő jelzetének megerősítését, jóváhagyását jelenti. Az új jelzet biztosítja, hogy az integrált gyűjtemény egyes darabjairól megállapítható legyen tárolásának pontos helye, kölcsönözhetősége. Amíg ez az újrajelzettelés nem történt meg, addig valójában nem beszélhetünk integrált gyűjteményről. Addig csupán egymás mellé elhelyezett gyűjteménydarabok jönnek létre. A raktári jelzetek kiosztása, meghatározása magas szintű könyvtárosi feladat, ehhez megfelelő hozzáértésű szakembert kell biztosítani.

Ezen kívül szólni kell a gyűjtemény tulajdonviszonyainak rendezéséről. Nem lehet valódi gyűjteményi integrációt létrehozni akkor, ha a gyűjteményi daraboknak eltérő tulajdonosa van. A gyűjtemény ugyanis élő és változó halmaz, kopik, selejteződik, átalakul. Egy kötet ma még megvan, holnap már nincs. Ha két tulajdonos összeadja a könyveit egy közös könyvtárba, akkor tíz év múlva az átalakult gyűjteményben hol találja meg a saját tulajdonát? Olyan ez, mint a házasság. Az együttélés alatt közös vagyon keletkezik, ami valójában oszthatatlan (a hűtőt nem lehet megfelezni, a televízió sem elvágható, kettőt pedig minek tartunk ezekből a boldog együttélés idejében?), legfeljebb megegyezéssel lehet, ha válásra kerül a sor, valamilyen formában szétszedni az értékeket. De – könyvtárak válása esetében – a szétszedett állományból önmagában gyűjtemény nem lesz. Tehát valódi integráció óhajta esetén valamelyik jelenlegi tulajdonosnak teljeskörűen le kell mondania a gyűjteményéről.

Szerzeményezés, gyarapítás, a gyarapítási politika integrálása

A gyarapítási–szerzeményezési politika integrálása akkor biztosít jelentős integrációs előnyt, ha az integrációra kijelölt két könyvtár küldetése, szakterülete lényegében fedi egymást, vagyis az integrációt megelőző működésükben párhuzamosságok fedezhetők fel. Amennyiben a két könyvtár eltérő alapfunkciója (települési ellátás–iskolai könyvtári ellátás–szakkönyvtári ellátás–felsőoktatási ellátás) között lényeges különbség van, akkor az a továbbiakban is fenntartandó eltérést okoz a szerzeményezési politikában. A települési ellátásban kiemelt figyelmet kapnak a különféle használói csoportok igényei (gyerekek, hátrányos helyzetűek, nemzeti, etnikai kisebbségek, könyvtárhasználatban akadályozottak);

az iskolai ellátásban kiemelt szerepe az intézmény pedagógiai programja teljesülésének támogatásában van; a szakkönyvtári ellátásban a szakterület információinak begyűjtése, rendszerezése és terítése kap kiemelt szerepet, míg a felsőoktatási ellátásban jelentős funkciója annak van, hogy a könyvtár elérje, hogy rá az anya-intézmény mint a tudás fő forrására támaszkodjon, a gyűjtemény szakkönyvtári igényességgel a tanítás tudáshátterét adja. Ezek alapján jól látszik, hogy a szervező-összevonási, gyűjteményépítési politikák integrációja – eltérő funkciójú könyvtárak összehangolása esetén – inkább csak összehangolást és egymás melletti működtetést jelent, nem pedig valódi, lényeges költségmegtakarítást jelentő, párhuzamosságokat kiszűrő integrációt.

Tárolás integrálása – dokumentumok jelzetrendszere

Ezt a témát már érintettem a nyilvántartások és a gyűjtemény integrálása kapcsán. Hihetetlenül nagy feladat! Meg kell oldani a különböző helyekről (olvasótermek, raktárak, szabadpolcok, zárt terek, gyűjtemények, épületek stb.) összehozott dokumentumok egységes tárolását. Ehhez egységes jelzetrendszer szükséges; a közös gyűjtemény valamennyi darabját kézbe kell venni, és újra kell jelzetelni. Természetesen minden kötetről új döntést kell hozni: az integrált állományban szükség van-e rá, ha igen, akkor hova kerül, raktárba vagy szabadpolcra, ha szabadpolcra, akkor melyik olvasói térbe. Ezeket a jelzeteket természetesen a számítógépben is rögzíteni kell. A gépi rögzítés előfeltétele az eltérő rendszerek kiküszöbölése, a közös adatbázis létrehozása.

A tárolás integrálása az összeköltözést jelenti. Véleményem és tapasztalatom szerint az összeköltözés szükségszerűen bezárással jár. Ez az idő kizárólag az állomány szállításának előkészítésére, a tényleges költöztetésre (szállításra) és az új helyszínen történő kihelyezésre szükséges, azaz ettől függetlenek a korábban említett feladatok. A költözés természetesen igen kemény fizikai munka, a könyvek súlyosak, ezért ajánlható alkalmi munkásként férfiak alkalmazása a be- és kicsomagolás idejében.

Dokumentumok kezelése, a dokumentumok útja

Ez a feladat talán a legkönnyebben megoldható, mivel elsősorban szakmai tervezést igényel. Ennek lényege, hogy leírja: az új könyvtár fizikai tereiben hogyan mozog az állomány. Mi történik, ha az olvasó az egyik olvasóteremből átviszi a könyvet a másikba, és ott rakja le egy asztalra. Ez hogyan talál vissza a helyére? Hogyan zajlik a raktárból való kérés, a raktárba történő visszajuttatás? Hogyan zajlik a kölcsönzésből visszahozott könyvek polcra helyezése? Kisebb könyvtár esetében természetesen egyszerűbb a helyzet, nagyobbak esetében azonban a tervezés komoly szervezési és szakmai ismereteket követelő feladat.

Feldolgozás – feltárás integrálása

Minden könyvtár – főleg, ha eltérő küldetésűek, funkciójúak – eltérő tartalmú és mélységű feltárást végez. Ezt összhangba kell hozni. A feldolgozói ismereteket és eljárásrendeket egységes rendszerbe kell szervezni. Természetesen a feldolgozás az újonnan alkalmazandó közös integrált rendszerben kell, hogy megvalósuljon. Ezért azon kollégáknak, akik korábban a feldolgozást más rendszerben végezték, az új ismereteket kell elsajátítaniuk. Ez, mármint a dolgozók egy részének

szakmai átképzése valójában más területeken is feladatként és egyben költségként megjelenő tényező (természetesen a nagyobb, több munkatársat foglalkoztató könyvtárak integrációja esetében).

Cédulakatalógusok integrálása

A könyvtár lelke a jó és naprakész katalógus. A katalógus mutatja meg, hogy mivel rendelkezik a könyvtár, a gyűjtemény mit tartalmaz. Feltárja a szerzőket, a művek címét, de kereshetővé teszi (tárgyszavak, jelzetek segítségével) a művek tartalmát is. A katalógus mindig az adott könyvtár állományát tárja fel. Integráció esetén tehát valójában mindkét könyvtár katalógusa érvényét veszíti. Hagyományos cédulakatalógusok esetében találkoztam azzal a megoldással, hogy az integrált könyvtárban mindkét elődkatalógust az olvasók elé tárták, jelezve, hogy itt és ott mit lehet megtalálni, illetve jelezve, hogy adott könyvet esetleg két katalógusban is keresni kell. Természetesen ez nem felhasználóbarát megoldás. A lehetőség megvan arra, hogy az integrációval együtt a vezetés, a fenntartó döntsön a cédulakatalógusok összeosztásáról, a fölös katalógustételek kiemeléséről. Ez azonban óriási munka, és előfeltétele a komoly szakértelem, amihez nem biztos, hogy helyben vagy intézményi keretben megvan a megfelelő személyi feltétel. Előremenekülést jelenthet a katalógusok digitalizálása, új elektronikus katalógus létrehozása a hagyományos cédulakatalógus helyett. Jó megoldás, de fejlesztést igényel, technikai és személyi vonatkozásban is. És természetesen ekkor is – mint a cédulakatalógusok hagyományos összesorolása esetén is – hónapokban kell mérni a megvalósítás idejét.

Elektronikus katalógusok integrálása

Viszonylag egyszerű feladat, ha a két integrálandó könyvtár azonos rendszert alkalmaz. Eltérő rendszerek esetében azonban rendkívül összetett kérdés. El kell dönteni, melyik rendszer (netán egy harmadik?) válik majd a közös könyvtár egységes rendszerévé. Feltehetően külső – a kiválasztott rendszert üzemeltető – szakemberek bevonása nélkülözhetetlen a feladat elvégzéséhez. Azaz költség- és időigényes dologról van szó.

Elektronikus – állományvédelmi, szolgáltatási, nyilvántartó, feltáró – rendszerek integrálása

El kell dönteni, milyen állományvédelmi és kölcsönzési rendszert alkalmaz az új könyvtár. Ennek megfelelően egységesen kell a gyűjtemény dokumentumait a megfelelő segédeszközökkel (etikett, mágnescsík stb.) ellátni. Ezt a munkafolyamatot is célszerű az állományellenőrzéshez kötni, ha az ehhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak. Ha azonban a feladat ellátása elkülönül az állományellenőrzéstől, akkor kiegészítő munkájára van szükség.

Szolgáltatások integrálása

Meglehetősen problémás terület. Át kell tekinteni, mely szolgáltatások fedik egymást, és mik az eltérések az integrálandó könyvtárakban. Az egymást fedő szolgáltatások karakterét egységesíteni kell, míg a többi szolgáltatásnak az új helyen is meg kell teremteni a megfelelő feltételeket. A szolgáltatások mindig bírnak személyes jelleggel is. Talán jó példa erre, hogy vevőként az egyik boltban jobban

szereket kenyeret venni, mint a másokban, pedig a kenyér ugyanolyan. Mégis. Nos, az újonnan létrejövő integrált könyvtár szolgáltatásai karakterükben mások lesznek, nem tudják megőrizni azt az ízt, jelleget, amit a két könyvtár külön-külön addig őrzött és képviselt. Ezért valamennyi szolgáltatást újra kell gondolni, szervezni és menedzselni. Jelentős vezetői feladatról van tehát szó.

Példa a szolgáltatások táblázatára

A szolgáltatás megnevezése	A szolgáltatás csak az első könyvtárban található	A szolgáltatás csak a második könyvtárban található	A szolgáltatás mindkét könyvtárban megtalálható
AV-dokumentumok használata helyben			+
AV-dokumentumok kölcsönzése			+
Bibliográfiakészítés			+
DVD-lejátszás helyben			+
Fénymásolás			+
Fogyatékkal élőknek speciális dokumentumok	+		
Fogyatékkal élőknek technikai eszközök	+		
Gyermekfoglalkozás	+		
Módszertani munka			+
Területi ellátás	+		
Használatképzés			+
Helytörténeti információszolgáltatás, kutatás			+
Információkérés telefonon			+
Információkeresés adatbázisokban			+
Internet használata			+
Irodalomkutatás, témafigyelés on-line		+	
Kiállítás	+		
Kölcsönzés – könyv			+
Kölcsönzés – folyóirat	+		
Kölcsönzés – AV-dokumentum			+
Kölcsönzés – CD, DVD			+
Kölcsönzés – térkép			+
Könyvek házhoz szállítása	+		
Saját kiadványok közreadása	+		
Könyvtári órák			+
Könyvtári (főiskolai) rendezvények			+
Közhasznú információk szolgáltatása	+		
Mikrofilmhasználat	+		
Multimédia-lejátszás helyben	+		
Nemzetiségek könyvtári ellátása	+		
Nemzetiségi gyűjtemény	+		
Olvasóterem használata			+
ODR-szolgáltatások			+
Számítógép-használat			+

A szolgáltatás megnevezése	A szolgáltatás csak az első könyvtárban található	A szolgáltatás csak a második könyvtárban található	A szolgáltatás mindkét könyvtárban megtalálható
Szolgáltatáskihelyezés	+		
Telefax-szolgáltatás	+		
Továbbképzés, könyvtáros képzés			+
Folyóiratok helyben olvasása			+

Nyitva tartás – szolgáltatások elérhetőségi ideje, a nyitva tartás integrálása

A nyitva tartás integrálási gondjai – amennyiben a két könyvtár nem azonos időben és azonos ideig tartott addig nyitva – a következők:

Az integrációt követően el kellene érni, hogy az olvasók legalább annyi időben használhassák az integrált könyvtárat, mint külön-külön az előd intézményeket. Ez nyitvatartás-növekedést jelent, amit a fenntartónak meg kell finanszírozni. Mivel ezt nem szívesen vállalják, megoldás lehet, ha valamelyik könyvtár nyitvatartási rendjét az integrációt követően átveszi a másik.

Ez viszont az olvasókat érinti hátrányosan, hiszen könyvtári hozzáféréstől esnek el. Nagyobb könyvtárak integrációja esetén elképzelhető, hogy az integrált könyvtár nem egységesen tart nyitva, hanem bizonyos részlegei, helyiségei nyitva tartanak, míg mások már bezárnak. Ez viszont a könyvtári működés ellehetetlenüléséhez vezet, hiszen a bezárt részlegek állományával a nyitva tartó részlegek már nem rendelkeznek, az állományhasználat, az állományrend problémássá válik, a leszakasztott működésre való felkészülés valójában könyvtárat jelent a könyvtárban, ami csak felesleges párhuzamosságokkal oldható meg, és még az a lehetőség sincs meg, hogy „átmenjek a még nyitva tartó másik könyvtárba”. Ez mind az olvasókat, mind a könyvtárat, mind a fenntartót hátrányosan érinti. Ha viszont megnövekszik a nyitvatartási idő, akkor ez a fenntartó számára jelent terhet, hiszen több szakszemélyzet alkalmazását teszi szükségessé.

Feladatellátás integrálása – a küldetés – a könyvtári rendszerben betöltött szerep alapján

Általában a két integrálandó könyvtárnak a könyvtári rendszerben jelentősen eltérő a helye, küldetése. A területi, települési könyvtár regionális hatókörű, területi illetékessége számos szolgáltatásban és tevékenységben realizálódik. Mindezek a tevékenységek az iskolai, felsőoktatási vagy szakkönyvtár számára értelmezhetetlenek. Az integráció egyik kiemelt vezetői feladata, hogy az integrált intézmény hogyan tud egyszerre megfelelni annak az összetett szerepnek, amit ez a helyzet megkövetel tőle. Olyan, mintha egy autótól egyszerre várnánk azt, hogy sportkocsi legyen, hogy terepjáró legyen, hogy családi autó legyen és kiskifogyasztású legyen. Az integráció sok esetben ezt a lehetetlen feladatellátási helyzetet vetíti elő.

Olvasói nyilvántartások integrálása

Az olvasói nyilvántartások integrálása azt jelenti, hogy közös olvasó-nyilvántartás jön létre. A látszatra egyszerű feladat valójában rengeteg vesződséggel jár. Az integráció során fog kiderülni, hogy tele vagyunk problémás olvasóval. Aki az

egyik könyvtárban tartozással bír, miközben a másiktól vidáman kölcsönöz. Aki innen és onnan is kivitte a maximális kötetszámot, az integrált könyvtárból mennyit vihet majd ki? Késedelem esetén melyik könyvtár szabályzata alapján szankcionálják? Mi lesz a térítési díjakkal? Mi van akkor, ha ugyanazon olvasónak más a címe itt és más ott?

Használat, az olvasó útja, használati terei

Az új könyvtár valójában nem a fenntartó és nem a könyvtár mint munkahely számára lesz új. Az új könyvtár az olvasóknak lesz új. Mert máshol, mást, más-hogyan elrendezve, más feltételekkel, más körülmények között, más polcokon, más személyzet segítségével talál meg. Az integráció legfontosabb követelménye, hogy a használatot, az olvasó útját a működtető személyzet pontosan tervezze meg, és tegyen meg minden tőle telhető a használói eligazodás elősegítésére. Ez jelentős költséget igényel. Táblák, feliratok, tájékoztató anyagok, szórólapok, egységes megjelenési formában közzétett és funkcióinak megfelelő információk szükségesek. A közkönyvtári funkció pl. egyet jelent az érzékszervi sérült, az értelmi fogyatékos, a magatartászavaros vagy akár a mosdatlan könyvtárhasználó „megjelenésével”. Ezen kívül szembe kell nézni az esélyegyenlőség fizikai követelményeivel is, azaz a könyvtárnak a mozgásukban akadályozott olvasók számára is használhatónak kell lenni.

A közvetlen, azaz az olvasói jelenléttől független, rendszerszerű szolgáltatások és szolgáltatási feltételek várható alakulása (pl. könyvkiadás, térségi ellátás, módszertan)

A könyvtári funkciók integrálása során külön figyelemmel kell lenni azokra a funkciókra, amelyeket az egyesülő könyvtárak a könyvtári rendszerben betöltött szerepükből fakadóan, a napi betérő olvasótól függetlenül látnak el. Például a felsőoktatási könyvtári funkcióból jellemzően a tudományos kutatás-fejlesztés könyvtári támogatása fakad, ez bibliográfiák, szakfordítások, tematikus ajánlások, referátumok készítését jelenti, míg pl. a közkönyvtári funkcióból többek között a területi ellátás, módszertani munka, szakfelügyelet, megrendelt szolgáltatások kihelyezése, hálózati koordináció, képzés, közművelődési tevékenység, közhasznú információszolgáltatás következik. Az integrált könyvtár a funkcióiról az integráció után sem mondhat le. Az ehhez szükséges sajátos feltételeket a fenntartónak kel biztosítania.

Statisztikák integrálása

Az integrált könyvtár – az egyesülést követően – természetesen egy statisztikai egységként jelenik meg a hazai statisztikai rendszerben. Ez megoldható, de részleteiben sok-sok problémát felvető feladat. A könyvtári működés teljes újraszabályozását követően kell és lehet kialakítani azokat a kontroll (mérési) pontokat, helyszíneket, tartalmakat, amik szükségesek a kötelező adatszolgáltatás teljesítéséhez.

A fenntartás–működtetés–fenntartói jogosítványok–munkáltatói jogosítványok és kötelezettségek integrálása

A két nagyobb könyvtárból egy könyvtárat elv megvalósítása során talán e vonatkozás jelenti a legkényesebb pontot. Az egyértelmű, hogy az integrált könyvtár integrált fenntartóval, azaz egy fenntartóval működhet. Az előd könyvtárak fenntar-

tóinak „belső politikai” döntéssel kell létrehozniuk azt a helyzetet, amely biztosítja a továbbiakban a fenntartó kilétét. Tisztázni szükséges, hogy melyik jelenlegi fenntartó nem lesz a továbbiakban fenntartó, illetve hogyan oldható meg mégis, hogy valamennyi jelenlegi fenntartó élhessen bizonyos jogosítványokkal.

Tisztázni szükséges továbbá, hogy a két intézmény dolgozóit az összevonás hogyan érinti. Külön problémát jelenthet az esetlegesen fennálló bérbeállási különbség, azaz azonos munkakörben, azonos teljesítményért lehetséges, hogy eltérő bért kaptak eddig a két munkahelyen. Az integrációt követően azonban ennek fenntartását – legalábbis hosszabb távon – semmi sem indokolhatja. Tisztázni szükséges a dolgozói érdekképviselőhelyzetét, az érdekképviselői integrációt. Át kell tekinteni a fenntartói kötelezettségvállalások (tanulási támogatás, dolgozói juttatások rendszere, tartalma és mértéke) integrációt követő helyzetét az esetleges különbözőségek megszüntetése, kiegyenlítése érdekében. Természetesen mind a bér, mind az egyéb juttatások vonatkozásban várható, hogy a dolgozók ahhoz a színvonalhoz fognak ragaszkodni, amelyik számukra a két intézmény esetében a kedvezőbb. Ennek teljesítése többletköltséget (és munkavállalói örömet), nem teljesítése jogos és indokolt feszültséget, elvétele pedig igen nehezen kezelhető dolgozói hangulatot okoz.

Költségvetés–finanszírozás integrálása

Elsősorban a szakmai tevékenységre fordítható költségvetési források integrálását kell megoldani. Azaz az újonnan meghatározott összes forrásból mely tevékenységre mennyi jusson. Mivel az integrált könyvtárnak a korábbiakban említett okok miatt meg kell őriznie elődintézményei számos egyedi és sajátos funkcióját, az új költségvetés kialakításakor ezt nem lehet figyelmen kívül hagyni. De ahogy a két elődintézményben a bér vonatkozásban lehettek különbségek, úgy a szakmai tevékenységek finanszírozásában is lehettek markáns eltérések. Például az egyik intézmény egy munkafolyamatra a költségvetése valahány százalékát áldozta, míg a másik ugyanarra a kétszeresét. Nos, a szakmai tevékenység finanszírozását is ki kell egyenlíteni. A megfelelő és helyes finanszírozási arányok kialakítása kőkemény vezetői feladat.

Működési kiadások és bevételek várható változása nagyobb könyvtárak integrálása esetén

A költségvetés integrálása visszahat az újonnan létrejövő intézmény kiadás-bevételi rendszerére is. Feltehetően az integrációt követően a kiadási oldal nem csökken. Természetesen ez a megállapítás akkor reális, ha nem számolunk az új intézményben radikális létszámcsökkenéssel.

A működési bevételek terén ugyanakkor markáns csökkenés prognosztizálható. Ennek okai:

- Az integrált intézményben összességében kevesebb olvasó lesz, mint a két könyvtárban külön-külön volt, azaz az olvasóktól származó szolgáltatási bevételek csökkennek.
- A két könyvtár eltérő könyvtárhasználati rendjét egységesíteni kell, vagyis az integrált könyvtárban mindazokat a kedvezményeket minden olvasóra ki kell terjeszteni, ami eddig csak az egyik könyvtárban jelentkezett kedvezményként. Esetleg meg kell szüntetni a kedvezményeket, ez viszont az olvasókat érinti – indokolatlanul – hátrányosan.

- Pályázati források alakulásában is csökkenés várható, hiszen eddig a két intézmény a saját területén biztos pályázó volt. Az integrációt követően viszont bekövetkezhet az a helyzet, hogy a pályázató a könyvtár profilja miatt elutasítja az integrált intézményt a pályázók köréből. Gondoljunk arra, hogy a megyei és városi könyvtári funkciót ellátó könyvtárak elvétele jutottak a kizárólag városi könyvtáraknak szánt pályázati forrásokhoz, mert őket a városi pályázatok kírói megcinek tekintették.

Összegző gondolatok

Az integrációs gondolat teljesen természetes, racionális elképzelés az ellátás egységesebbé, szakszerűbbé, tartalmasabbá tétele és hatékonyságának növelése érdekében. Az integrációhoz szükséges feltételek megvizsgálásakor az alábbi megállapítást tehetjük:

Az integráció tervezésekor a felsorolt szempontok előzetes áttekintése, értelmezése és a szükséges szakmai és fenntartói döntések meghozatala indokolt. Az integráció csak akkor fog működni, akkor éri el célját, akkor használható eszközként, ha a globális integrációba belesimul a részletek integrációja is. Ha az apró elemek éppúgy összecsiszolhatóak, mint a nagy rendszerek. A jelzett szempontok – ha nem is teljesen körűen, de – felvillantják a részletekben is rejlő integrációs szükségszerűségeket.

Külön is hangsúlyozandó mint a jó integráció kritériuma, hogy elvárando az alábbi területeken felvetődő kérdések kezelése és megoldása:

1. a felhasználói szempontok és érdekek képviselése, érvényesítése;
2. javuló épületadottságok, új elhelyezés, jobb elérés, jobb hozzáférés;
3. tulajdonviszonyok kezelése, rendezése;
4. egymástól markánsan eltérő könyvtári funkciók kezelése;
5. az alkalmazott könyvtári rendszerek egységesítése, az egysítés költségeinek biztosítása;
6. az állomány revíziója, új elhelyezése, raktározása;
7. a nyitvatartási idő megtartása, sőt bővítése;
8. szolgáltatási, működési díjbevételek egységesítése, veszteségek elviselése;
9. az integrációval együtt járó személyi kérdések, juttatások kezelése.

Fehér Miklós