

## Projektmenedzsment és projektkommunikáció – közintézményekben

***Az európai uniós támogatásból megvalósuló projektek évek óta mindennapos szereplői, a napi rutint, munkamenetet, munkakapcsolatokat alakító, meghatározó tényezői a közintézményeknek. A TÁMOP és TIOP pályázatok révén egyre több könyvtár tanulja meg (kényszerül megtanulni) a gyakorlatban a projektmenedzsment technikáit, s próbálja beépíteni annak elemeit a mindennapokba. Hogy ez mennyire nem könnyű, azt csak az tudja, aki kipróbálja. Aki pedig soha nem próbálja ki, sokat veszít. Írásomban a projektek közintézményekben való megjelenésének problematikájával foglalkozom, különös tekintettel a velük kapcsolatos kommunikációs feladatokra.<sup>1</sup>***

### Bevezetés

*„Az elmúlt másfél évtizedben Magyarországon a társadalom és a gazdaság szereplői megtanultak alkalmazkodni az egyre élesebb nemzetközi verseny követelményeihez. Ugyanakkor szinte változatlan formában és módon működik a közigazgatás és az önkormányzás másfél évtizede kialakult szervezete. Ennek következménye, hogy míg a magyar gazdaság egyre modernebb és versenyképesebb, a közszolgáltatások az igényekhez képest rossz minőségűek és hatékonyságúak, s azokat sok időráfordítással és drágán lehet igénybe venni.<sup>2</sup>”*

A közigazgatási szolgáltatások hatékonyságának, minőségének, eredményességének javítása komplex intézkedéseket kíván. Ennek egyik legfontosabb eleme a szolgáltatásokhoz való hozzáférés lehetőségének széles körű, a lehető legkisebb időráfordítást igénylő módozatú, lehetőség szerint minél inkább testre szabott és elektronikus, azaz az infokommunikációs technológia lehetőségeit felhasználó módon való biztosítása. Mindezek megvalósítása azonban költségvetési forrásokból és a közigazgatás hagyományos működési elvei mentén szinte lehetetlen. Pénzügyi szempontból a megoldást az Európai Uniótól érkező támogatás kínálja; a közigazgatás működésében, működési kultúrájában és a feladatok végrehajtásában szükséges paradigmaváltást, a célok eléréséhez szükséges fejlesztések tervezési, irányítási, munkaszervezési és ellenőrzési hátterét pedig a projektmenedzsment módszertana, közigazgatási alkalmazása teremtheti meg. Cikkemben a projektek és a projektmenedzsment-szemlélet közigazgatás-

ban, illetve közszolgáltatásokat nyújtó szervezetekben – köztük a könyvtárakban – való megjelenésével, alkalmazhatóságával, a mindennapi működést befolyásoló hatásaival foglalkozom.

### Projekt, projektmenedzsment

#### A projekt fogalma és sajátosságai

A projekt fogalma sokféle módon meghatározható. A szó eredetileg a latin *projectum*=előre helyezett dolog kifejezésből származik, de angol közvetítéssel került át nyelvünkbe. Eredeti jelentése az idegen szavak szótára szerint: *hosszú távú (tudományos) tervezet*<sup>3</sup>

Az ISO-szabvány<sup>4</sup> szerint *„a projekt egyedi folyamatrendszer, amely kezdeti és befejezési dátumokkal megjelölt specifikus követelményeknek – beleértve az idő-, költség- és erőforráskorlátokat – megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja”*. A definíció jól kiemeli a projektek legfontosabb jellemzőit: az időhöz kötöttséget (minden projekt eleje és vége konkrét időponthoz kötött); a konkrét célhoz kötöttséget (minden projektnek terméke, azaz megvalósítandó célja van); valamint a konkrét költségvetéshez kötöttséget (minden projekt esetében adott a megvalósításra fordítható költség).

Projekt tehát minden tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladat elvégzését jelenti, amelynek teljesítési időtartama és költségei meghatározottak, s amely egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul. A pro-

jektmunka-végzésben tehát a tervszerűség és a tervezettség, illetve az egyéni képességek, szakértelem és technikák dominálnak, a csoportos aktivitásokkal (csapatmunka) együtt. A projekt egyszemélyi felelőse a projektvezető.

### A projekt helye egy szervezet életében

A projekt(ek) megjelenése egy szervezet életében az előre megtervezett, hagyományos, már-már rutinszerű feladatok elvégzése *melletti* új tevékenységek sokaságát jelenti. Működési törvényszerűségei(k) számos területen eltérnek a „normál vállalati gyakorlattól”, ahogy ezt az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

#### A normál vállalati és a projektszemlélet közötti eltérések<sup>5</sup>

Normál munkamenet és irányítási gyakorlat	Projektszemlélet és irányítási gyakorlat
ismétlődés (rutin)	egyesítés
folytonosság	lehatároltság (kezdő és végpont)
folyamatos változások	forradalmi változások
egyensúly	egyensúlytalanság
kiegyensúlyozott célok	kiegyensúlyozatlan célok
állandó erőforrások	átmenő (meghatározott, véges) erőforrások
stabilitás	hajlékonyság
gazdaságosság	hatékonyság (konkrét célok konkrét feltételek között)
szereporientáltság	célorientáltság
tapasztalat	bizonytalanság

A projekt tehát a vállalat, szervezet mindennapi rutinmunkáin kívül eső, egyedi feladat megvalósítását jelenti, amit egy külön erre a feladatra létrejött csoport végez. A projektben részt vevő személyek különböző szervezeti egységekből (esetleg más szervezetekből is) érkeznek, társulásuk ideiglenes, konkrét feladathoz és időtartamhoz kötött. A projekt a vállalat vagy szervezet rendes költségvetésétől elkülönült forrásokkal rendelkezik, általában saját költségvetése van. Sajátosságaiból adódóan új típusú munkavégzést, munkaszervezést és vezetési szemléletet igényel beosztottól, vezetőtől egyaránt. A projektcélok megvalósításához szükséges gyakorlat a *projektszemlélet* vagy *projektmenedzsment*.

## Projektmenedzsment

A projektmenedzsment feladata, hogy megszerveze és optimalizálja a projekt hatékony és eredményes végrehajtásához szükséges erőforrásokat, s eközben a legkülönbözőbb vezetési elveket, módszereket, technikákat integrálja egy rendszerbe. A projektmenedzsment alaptevékenységei közé a *tervezés*, a *szervezés*, a *vezetés* és az *ellenőrzés* sorolható. Szakaszai az *előkészítés*, a *tervezés*, a *végrehajtás*, a *zárás* és az *értékelés*.

Az előkészítés és a tervezés körébe tartozik az ötlet megvalósíthatóságának vizsgálata, a célok és sikerességük kritériumainak meghatározása, a munka részletes tervezése: az egyes tevékenységek meghatározása és ütemezése, amely konkrét, világos időpontokhoz köti az egyes feladatok elvégzését, segítve ezzel a tervszerű megvalósítást (ütemterv); a projektköltségvetés összeállítása, azaz konkrét költségek rendelése az egyes tevékenységek mellé (pénzügyi terv); humán erőforrások tervezése, projektteam felállítása, a feladatok elvégzéséhez szükséges számú és kompetenciájú személyek, szakemberek kiválasztása.

A végrehajtás vagy megvalósítás szakaszának alapvető tevékenysége a terveknek megfelelő kivitelezés, a termékek, eredmények előállítása, a teljesítés folyamatos monitorozása, szükség esetén beavatkozás, változtatás. E szakasz alapvető szervezési és vezetési feladatok elvégzését igényli, beleértve a munkaszervezést, a felelősök, határidők kijelölését, a munka irányítását stb.

A projekt záró–értékelő szakaszában a termék, a projekteredmények átadása, értékelése kerül a középpontba, illetve a projekt formális, pénzügyi–adminisztrációs lezárása.

Az egyes szakaszoknak és tevékenységcsoportoknak tehát világos logikai és időrendi sorrendjük van. Van azonban két olyan tevékenység, amely a projekt teljes élettartamán végigvonul, valamennyi szakaszt érinti: az *adminisztráció* és a *kommunikáció*.

### Projektadminisztráció

Minden projektnél, de a külső támogatásból megvalósuló, úgynevezett *donorfinanszírozott* projektek esetében különösen fontos a projekt megfelelő adminisztrációja, amely gyakran sokkal komolyabb terhet ró a projektmenedzsmentre, mint a szakmai célok megvalósítása. A gyakorlati megvalósítás

során meg kell felelni a projekt jellegének; a vonatkozó jogszabályoknak és az adott programra vonatkozó pénzügyi-adminisztrációs szabályoknak; a pályázati felhívás feltételeinek és a benyújtott (elfogadott) pályázatban leírtaknak; a támogatási szerződésbe foglalt kötelezettségeknek; s ráadásul mindezt a megvalósítás minden egyes szakaszában teljesíteni kell.

### Projektkommunikáció

A projektkommunikáció egy, a projekt sikeressége érdekében végzett, rendkívül széles körű, tudatos, tervezett, szervezett és irányított kapcsolattartást jelent egyrészt a projekt (vagy eredménye) által érintett lakossággal, másrészt pedig a lebonyolításban érintett intézményrendszerrel, illetve az úgynevezett *stakeholderekkel*<sup>6</sup>.

*Irányultsága alapján* megkülönböztetünk *belső* és *külső* kommunikációt. A belső kommunikáció a szervezeten belüli tájékoztatási tevékenységet jelenti, a külső kommunikáció fogalma pedig a széles nyilvánosságot érintő vagy szervezetek közötti tevékenységet takarja.

*Tartalma szerint* a tájékoztatási tevékenység vonatkozhat magára a projektre mint tényre (projektindítás/zárás); az azt végrehajtó szervezetre (public relations, imázs- és bizalomépítés); a projekt költségvetését biztosító szervezetre, programra (állami vagy uniós támogatás); a projekt végrehajtására (a folyamat bemutatása); eredményére (elkészült termék, szolgáltatás stb.); s lehet válságkommunikáció is (csúszás, eredménytelenség, érdekkonfliktus, katasztrófahelyzet stb. esetén).

A projektkommunikációnak, a többi projekttevékenységhez hasonlóan, költség- és egyéb erőforrásbeli vonzata van, így ezt is tervezni kell, meg kell jeleníteni mind a megvalósítási ütemtervben, mint pedig a projekt költségvetésében, s be kell róla számolni a különböző projektjelentésekben.

Projektmenedzsment és projektkommunikáció a közintézményekben

A közintézményekben a projektek többségének indítását jogi, közösségi, kulturális igények teszik szükségessé; sikerességük – közvetlenül vagy közvetetten – számszerűsítve általában nem mérhető; gazdasági értelemben hasznot, eredményt csak áttételesen hoznak (pl. átszervezés utáni

hatékonyságjavulás); főként eszmei jellegű célokat valósítanak meg; ritkán lehetséges – különösen a jogi indíttatású – projektek áttekintése vagy félbeszakítása.<sup>7</sup>

### Alapvető ellentmondások

A projektszemlélet vagy projektmenedzsment megjelenése a közintézményekben szorosan összefügg a közigazgatás, közszféra megújításával kapcsolatos kormányzati törekvésekkel. Az elmúlt 10-15 évben minden kormányzati ciklusban megjelent a közigazgatás átalakításának, modernizálásának szándéka, amelyet erősítettek az ország európai uniós csatlakozásának követelményei és feltételrendszere is. A szemléletváltást szorgalmazó, a közigazgatási reformmal kapcsolatos dokumentumok sokasága nemcsak a létszámcsökkentést fogalmazták meg hatékonyságnövelő tényezőként, de szóltak a köztisztviselők és a közalkalmazottak teljesítményével kapcsolatos minőségi elvárásokról, valamint az üzleti kompetenciák és modellek átvételének, illetve az infokommunikációs technológiák alkalmazásának szükségességéről is.

A közigazgatás mindennapi működését jellemző tulajdonságok ugyanakkor nehezen feleltethetők meg a projektek jellemzőinek:

- a *túlszabályozott környezet* nehézkessé, rugalmatlanná teheti, lassíthatja a projekt végrehajtását;
- a *túlzottan hierarchikus szervezetben* a rutinmunkát és a projektmunkát is gátló, nehezítő körülményeket teremthet a projektre jellemző átmeneti szervezeti háttér;
- a napi működést, feladatokat megalapozó, irányító politikai és intézményi célok mellett nehezen jelölhető ki a projekt konkrét céljainak helye, azok egymással való viszonya, s ez a munkatársak mindennapi munkavégzését nehezítheti (l. a projektfeladatok prioritása a rutinfeladatokhoz képest);
- a közigazgatási munkavégzést (rutinfeladatok) jellemző *homályos sikerkritériumok* helyett a projekt egyértelmű szempontokat rendel a feladatok és a feladatot végzők ellenőrzéséhez, értékeléséhez;
- a *vezetői hatáskör és a szakértelem* a közigazgatásban oly sokszor jellemző ellentmondása feszültségekhez vezethet a szervezetben, különös tekintettel arra, hogy a projektteam a célok végrehajtásához szükséges szakértelemmel rendelkező munkatársakból alakul ki, s köztük – a projektvezető kivételével – lényegében mellérendelt viszony áll fenn;

- a projekt sikerességéhez nélkülözhetetlen *kooperáció* a közigazgatási struktúrában és viszonyrendszerben ritka;
- a döntésekhez vezető folyamatok, megbeszélések projektekben jellemző intenzitása, hangneme, az egyes döntések meghozatalára rendelkezésre álló, sokszor rövid idő, idegen a közigazgatási döntéshozatali folyamatban, melyet inkább a *lépegető, szaggatott folyamatok, a béke-motivált munkatársak*, a vezetői dominancia jellemez.<sup>8</sup>

### Szervezeti konfliktusok

Mint látható, a projekt megjelenése a közigazgatási szervezetben legszembeötlőbben *szervezeti szinten* hat: a közszolgálati projektmenedzsment nagy dilemmája, hogy egyszerre kell megoldani a hierarchikus szervezeti működést és a projektszerű gondolkodást.

A közigazgatási szervezetek és a könyvtárak feladatainak, mindennapi tevékenységének egy része nap mint nap ismétlődik, végrehajtásuk rutinjellegű, ellátásukra a szervezet „szakosodik”, vagyis szervezeti egységeket (osztályok, csoportok stb.) hoz létre, felelősöket nevez ki. A napi rutintól eltérő különböző beruházások, fejlesztések, összetett programok sikeres lebonyolítására azonban a szervezet szokásos munkamódja általában nem alkalmas: szükség van a szaktudások egyeztetett bevonására, az erőforrások összehangolására, a pontos tervezésre, gyakori csoportmunkára, a gyors alkalmazkodásra és még sok minden másra. Az ilyen típusú feladatokat projekt formájában lehet a leghatékonyabban elvégezni, amely azonban jelentősen átrajzolja a szervezet mindennapi struktúráját.

A különböző részlegektől – gyakran akár szervezeten kívülről – érkező szakemberekből álló *ideiglenes* szervezet, a projektteam tagjai sokszor csak „részmunkaidősek”, munkaidejük másik részében „hagyományos” feladataikat végzik a „normális” szervezeti kereteken belül. A feladatok prioritásának meghatározása, a tevékenységek ütemezése, az ellenőrzés, értékelés, visszacsatolás a munkavégzőtől (ön)szervezési, a projektvezetőtől pedig komoly szervezési, vezetési, irányítási szakértelmet kíván.

Konfliktusok adódhatnak abból is, ha a projektvezető nem vezetője a szervezetnek: a projektmenedzsernek megfelelő projektvezetői *felhatalmazást* kell biztosítani a projekt sikeres lebonyolítása ér-

dekében. Ez egy hierarchikus szervezetben nem is olyan egyszerű, hiszen a projektvezető soha nem elkülönült feladatként kapja meg a projekt irányítást, hanem mindennapi feladatai mellé, s általában nem emelik ki addigi szervezeti posztjáról. Két (vagy több) pozícióban kell tehát egyszerre helytállnia, ráadásul úgy, hogy más, a mindennapi munkavégzésben neki alá nem rendelt munkavállalókat kell irányítania, utasításokat, feladatokat kell nekik adnia, munkájukat ellenőriznie, értékelnie kell. Ez komoly konfliktusokat szülhet a szervezeti egységek és vezetőik között, amely a munkavállalót is negatívan érintheti, s nem utolsósorban jelentősen befolyásolhatja a projekt sikeres végrehajtását. „A projekt sikere a menedzsment támogató szerepétől függ. A siker záloga elsődlegesen a menedzsment elkötelezettségétől függ, ami a megfelelő emberek biztosítása a megfelelő időben, illetve az időben meghozott döntések a projektteam által ismertett adatok alapján kell, hogy realizálódjon.”<sup>9</sup> Ezt pedig a közintézményekben nem is olyan könnyű megvalósítani.

### Hiányzó kompetenciák

#### Menedzsmentkompetenciák

A közigazgatásban éppúgy, mint a könyvtárakban legtöbbször hiányoznak a projektek tervezéséhez, végrehajtásához szükséges *ún. menedzsmentkompetenciák*:

- a stratégiai képességek (a reális helyzetkép megalkotásához, a célkijelöléshez, a célhoz vezető út meghatározásához);
- a megvalósító képesség (a motiváltság, a fókuszáló képesség, a kitartás, a nyitottság, a csapatmunka);
- a technológiai fogékonyság (IT, műszaki technológiák);
- a menedzsmentmódszeresség (projekt módszer, minőségbiztosítás, szervezetfejlesztés, tudásmenedzsment).<sup>10</sup>

#### Projektmenedzsment-kompetenciák

A világban, így Magyarországon is már a projektmenedzsmentre is készültek kompetenciamodellek. Itthon Török L. Gábor szociológus nevéhez fűződik a *projektmenedzsment-kompetenciamodell* megalkotása, mely a következő elemeket foglalja magában<sup>11</sup>:

- szakértelem, szaktudás, tapasztalat;
- munkavégzés, feladatok ellátása (ügyléközpontúság, eredmény- és teljesítményorientáció, kiváló minőségre törekvés, igényesség, információ-

kezelés, tudás és tapasztalatok átadása, döntési képesség, önállóság);

- gondolkodás, mentalitás (analitikus, elemző irányultság, folyamatokban gondolkodás, innovativitás, kreativitás, problémamegoldás);
- érzelmek (kiegyensúlyozottság, önuralom, stressztűrés, kudarc-tűrés);
- együttműködés, csapatmunka (kooperációs készség és jártasság, csapatszellemű hozzáállás, megbízhatóság, felelősségvállalás, komplex gondolkodás, szintetizáló képesség);
- társas kapcsolatok (empátia, mások megértése, türelem, a másság elviselése, a különböző kultúrák kezelésének képessége, kommunikációs stílus, konfliktuskezelés);
- vezetés, irányítás (stratégiai összefüggések átlátása, szervezeti tudatosság, szervezetpolitika – eligazodás az érdekek, befolyások és hatalom viszonyaiban –, iránymutatás, célkitűzés, delegálás, motiválás, mások fejlesztése és támogatása, változásmenedzsment).

E kompetenciaelemek részben személyes adottságként vannak jelen vagy hiányoznak valakiből, az adott személy hozzáállását tükrözik, részben viszont fejleszthetők képzéssel, a szakirodalom tanulmányozásával, s erre a közigazgatásban és a könyvtárakban dolgozóknak is törekedniük kell.

### **Kommunikációs kompetenciák**

A projekt sikeréhez alapvetően szükséges a *kommunikációs kompetenciák* megléte is a szervezetben. A szervezet kommunikációs kompetenciáján az ott felhalmozott és a gyakorlatban alkalmazható olyan ismeretek, képességek, készségek, tudásgyűjtését értjük, amelynek birtokában – megfelelő technikai feltételek mellett – a szervezet képes a belső és a külső kommunikációs feladatait a sikerességét segítő módon végrehajtani. Ide tartoznak a kommunikációs ismeretek, a kommunikációs folyamatok szervezéséhez, irányításához, koordinálásához és ellenőrzéséhez szükséges ismeretek és készségek, s kiterjed az alkalmazottak kommunikációs, szociálpszichológiai, szocio- és pszichokulturális készségeinek fejlettségére is.<sup>12</sup>

A vállalati vagy szervezeti kommunikáció működtetéséhez komplex tudás szükséges, amely vezetéstudományi, közgazdasági, jogtudományi, szociológiai, pszichológiai, nyelvészeti és kommunikáció-tudományi ismereteket egyaránt magában foglal. Ilyen összetett tudással a közigazgatásban kevesen rendelkeznek.

### **Nyelvtudás**

Végül érdemes megemlíteni a *nyelvtudást* is mint szükséges kompetenciát, amelynek hiánya gátolhatja a szervezetet abban, hogy fejlesztési feladatait nemzetközi (európai) támogatások bevonásával valósítsa meg.

### **További problémák**

A projekt megjelenése minden szervezetben, így a közintézményekben is katalizálhatja a régóta meglévő, ismert vagy feltáratlan problémák felbukkanását, szem elé kerülését, a projekt konkrét célokhoz és határidőkhöz kötöttsége sürgetheti megoldásukat. E problémák kezelése a szervezet vezetésének és a projekt menedzsmentjének közös feladata.

A napi rutintól eltérő munkaszervezés és munkamenet, a közös (szervezeti egységek közötti) munkavégzés az egyes szervezeti egységeken dolgozó munkatársak számára minden korábbinál részletesebb és rendszeresebb betekintést enged a másik szervezeti egység működésébe, munkavégzésébe, s ez különböző emóciókat, nem ritkán konfliktusokat is generálhat a szervezeti egységek, illetve a dolgozók között. Kezelésük a vezetés és a projektmenedzsment halaszthatatlan feladatai közé tartozik.

### **(Projekt)kommunikáció a közszolgálatban**

Hatékony kommunikációs tevékenység nélkül egyetlen szervezet sem képes megfelelő szinten ellátni tevékenységét. Különösen igaz ez a közszolgálatot ellátó szervezetekre, amelyek sajátossága, hogy tevékenységük a „kirakatban” zajlik, hiszen minden állampolgár előbb vagy utóbb kapcsolatba kerül az igazgatással, ugyanakkor működésüket hajlamosak vagyunk misztikusnak, átláthatatlannak, ellenőrizhetetlennek bemutatni. A közigazgatással kapcsolatos reformtörekvések, kormányprogramok is éppen ezért szorgalmazzák újra és újra a *szakszerűség, átláthatóság, ellenőrizhetőség* követelményét, az *ügyfélközpontú, szolgáltató közigazgatás* megteremtését.

Felértékelődik a kommunikáció fontossága, ha az igazgatási szerv – mindennapi feladataihoz, működéséhez képest – egy projekt keretében valami újba fog:

- Különösen fontos a felettes szervek, a fenntartó, illetve azok szervezeti egységeinek vagy illetékeseinek tájékoztatása a projekt indulásáról, a

végrehajtásáról és eredményéről. A projekt ez irányú folyamatos kommunikációja erősítheti a projektet végrehajtó szervezet iránti felsővezetői bizalmat, a szervezet (szakmai) elfogadottságát, s válság esetén közös tudáson nyugvó alapot jelenthet a válságkommunikációhoz.

- Hatékony belső kommunikációval a szervezet azon tagjainak a támogatását is megnyerhetjük, akik nem vesznek részt a projekt végrehajtásában. Végső soron ezzel erősíthetjük a szervezetben belüli összetartozás érzését.
- A partnerszervezetek, szakmai szervezetek, esetleg érdekvédelmi szervezetek megkeresése, projektbe való bevonása fontos szakmai alapot és háttérrel jelenthet a munkához, s erősítheti a projekt és eredménye elfogadását.
- A közvélemény felé irányuló kommunikációs tevékenység átláthatóságot, nyilvánosságot biztosít nemcsak a projektnek, hanem a mögötte álló szervezetnek, s donorfinanszírozott projekt esetén magának a támogatási rendszernek is. Ez pedig a közigazgatással szembeni közbizalom erősödését szolgálja.

Európai uniós projektek és kommunikációjuk Magyarországon

Az Európai Unió tagállamainak 2005. decemberi brüsszeli megállapodása alapján Magyarországot a 2007–2013 közötti költségvetési ciklusban a fejlesztési alapokon<sup>13</sup> keresztül 22,4 milliárd euró, azaz mintegy 6 ezer milliárd forint illeti meg. Ezt az összeget 15% önrésszel kell kiegészítenünk, így összesen csaknem 7 ezer milliárd forintot fordíthatunk fejlesztésekre, beruházásokra. A források felhasználásához el kellett készíteni azt az országstratégiát, amely egy gondos helyzetelemzésre alapozva meghatározza a fejlesztések fő céljait és irányait, azaz a stratégiai területeket.

Az európai uniós források mind az *Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT)* részeként 2007 és 2010 között, mind pedig az *Új Széchenyi Terv* keretében 2011-től minden eddiginél szélesebb körű és nagyobb mértékű fejlesztési lehetőséget kínáltak és kínálnak úgy a közigazgatási szervezetek, mint a könyvtárak számára – előbbieknek az EKOP<sup>14</sup> és az ÁROP<sup>15</sup>, utóbbiaknak a TÁMOP<sup>16</sup> és TIOP<sup>17</sup> operatív programok keretében.

### Kommunikációs kötelemények

Az Európai Unió számára hosszú ideje alapvető probléma, hogy az európai állampolgárok jelentős

része ma is távolinak érzi magától az intézményt, s különösen igaz ez az új tagállamok lakosságára. Az Európai Bizottság ezért jogszabályi szinten írja elő az uniós pénzek felhasználásával kapcsolatos kommunikációs tevékenységet.

A hazai és közösségi jogszabályi követelmények figyelembevételével a *Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (NFÜ)* felel az ÚMFT, az ÚSZT és az operatív programok tájékoztatásra és nyilvánosságra vonatkozó feladatainak ellátásáért. Az NFÜ a fejlesztési programok egészére vonatkozóan egységes kommunikációs stratégiát készít, amely meghatározza a vonatkozó intézkedések célját; üzenetét; végrehajtásuk stratégiáját; tartalmát; a megcélzott társadalmi és gazdasági csoportokat; az intézkedések hatékonyságát mérő értékelési kritériumokat; az intézkedések ajánlott költségvetését, illetve azok várható időbeli ütemezését; valamint a megvalósításért felelős adminisztratív egységeket és azok kötelezettségeit. A kommunikációs stratégia alapján évente kommunikációs tervet készítenek.

A *közreműködő szervezetek* részt vesznek a támogatási lehetőségek megismertetéséhez kapcsolódó egyéb kommunikációs feladatok ellátásában, a kedvezményezettek kommunikációs tevékenységének támogatásában, valamint adatgyűjtést és adatszolgáltatást is végeznek. További feladatuk a folyamatos minőségbiztosítás, a projektek figyelemmel kísérése. A közreműködő szervezetek az operatív programhoz és/vagy prioritások összességéhez kapcsolódóan kommunikációs tervet készítenek, amit jóváhagyásra benyújtanak az NFÜ-nek.

A kedvezményezettek az NFÜ által kiadott segédletek alapján (l. később), kötelező jelleggel végzik saját projektjük megismertetését a lehető legszélesebb körben – saját költségvetésből, illetve a projekt költségvetéséből.

### A kommunikáció sajátosságai, célcsoportjai, tartalma, eszközei

Az Európai Unió által támogatott fejlesztésekkel kapcsolatos kommunikáció *ab ovo politikai kommunikáció*, mégpedig olyan, amely a közpolitikák formálásához kapcsolódóan kap szerepet.<sup>18</sup> Sajátossága, hogy két „megrendelője” van: az Európai Bizottság és a mindenkor kormány. Az előbbi a támogatásért cserébe elvárja, hogy a kommunikációban dominánsan legyen jelen az uniós szolidaritás eszméje, s megköveteli, hogy a tevékenység

hangsúlyosan elváljon a kormánypropagandától. Az utóbbi ugyanakkor, természetesen szeretné felhasználni az uniós támogatásból megvalósuló sikerprojekteket saját tevékenysége népszerűsítésére, pozitív megítélésének erősítésére.

A fejlesztéspolitikával kapcsolatos szakmai kommunikáció elsődleges *célcsoportjai* a kedvezményezettek, a potenciális pályázók, szakmai és érdekszervezeteik, valamint a szakértők és a kutatók. A velük kapcsolatos kommunikációs tevékenység kulcsszava a *partnerség*; a tevékenység legfontosabb tartalmi elemei pedig a pályázati információk, a pályázat elkészítéséhez, lebonyolításához, a projekt végrehajtásához szükséges ismeretek. Ennek leghatékonyabb eszközei az irányító hatóságok és a közreműködő szervezetek *honlapjai*, az NFÜ által működtetett *call center*, a különböző *szemináriumok*, *konzultációk*, *képzések*, valamint a nyomtatott és elektronikus *hírlevelek*. Fontos ugyanakkor a projektek által érintettek, a *széles nyilvánosság* tájékoztatása is, hiszen ők (lesznek) a fejlesztések hasznélvezői, esetleg elszenvedői. A nagyközönség felé irányuló kommunikációs tevékenységnek elsősorban a fejlesztési projekt tényét, a megvalósulás alapinformációit (időtartam, projektgazda, kivitelező, költség stb.), valamint az európai uniós támogatás tényét kell tartalmaznia. A pályázati, kiválasztási, lebonyolítási folyamattal kapcsolatban az átláthatóság, ellenőrizhetőség tényét, a folyamattal szembeni bizalmat erősíthetik a televízióban megjelenő közérthető, esetleg szórakoztató kisfilmek, a különböző brosúrák, honlapok. A projektek létezésének, megvalósulásának tényét leghatékonyabban a meghatározott arculati és tartalmi elemeket tartalmazó hirdetőtáblákkal, a fejlesztések eredményeit pedig az országos és helyi médián keresztül lehet eljuttatni az érintettekhez (sikertörténetek).

Az ÚMFT és az ÚSZT keretében, európai uniós támogatásból megvalósuló projektek kommunikációs tevékenységének végrehajtását a következő dokumentumok segítik: *Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei (továbbiakban: Útmutató)*; *ÚMFT/ÚSZT Arculati kézikönyv*. Míg az előbbi dokumentum elsősorban a tájékoztatási tevékenység elméleti hátterével foglalkozik, s részletesen bemutatja egy kommunikációs terv felépítését és tartalmi elemeit, illetve a projekt egyes szakaszait alkalmazható kommunikációs eszközöket, az Arculati kézikönyv az ÚMFT- és ÚSZT-projektek által kötelezően használandó logók, betűtípusok használatát, hirdető és emlékeztető táblák, nyomdai

termékek és honlapok megjelenését szabályozza részletekbe menően.

Digitalizált Törvényhozási Tudástár

Az elméleti háttér után a vizsgált téma gyakorlati vonatkozásait egy konkrét projekt, a *Digitalizált Törvényhozási Tudástár* példáján keresztül mutatom be.

### Előzmények – a projektötlettől a pályázatiig

A projekt előzménye az Országgyűlés 2003-ban elindított *e-Parlament* elnevezésű programja, amelynek eredményeként megtörtént az OGYK katalógusának teljes retrospektív konverziója és internetes közzététele, s megkezdődött az Országgyűlés dokumentumainak digitalizálása, adatbázisba szervezése és internetes közzététele is. A program magában foglalta a fenti feladatok megvalósításához és működtetéséhez szükséges szoftverek beszerzését is.

Az *e-Parlament* program keretében digitalizált tartalmak és az *Országgyűlési Dokumentumok Adatbázisa 1861–1990* internetes közzététele bebizonyította, hogy jelentősen megnőtt az érdeklődés az országgyűlési dokumentumok iránt. A könyvtár honlapja látogatóinak 80%-a ezeket a tartalmakat keresi. Tekintettel arra, hogy a feldolgozott és közzétett dokumentumok az Osztrák-Magyar Monarchia időszakában keletkeztek, rendkívül komoly irántuk a nemzetközi érdeklődés is.

Az eredetileg *Digitalizált Törvényhozási és Közigazgatási Tudástár* elnevezésű, később *Digitalizált Törvényhozási Tudástárra* átnevezett projekt ötlete szervesen kapcsolódott az *e-Parlament* programhoz: hozzávetőlegesen 7000 kötettel kívánta növelni a tartalomszolgáltatásba bevonható digitalizált dokumentumok számát. Komplexitása és nagyságrendje azonban az egyedi formában történő megvalósítását indokolta.

### A projekt keretei és célkitűzései

Az Országgyűlés Hivatala, Országgyűlési Könyvtár *Digitalizált Törvényhozási Tudástár (DTT)* elnevezésű projektje az ÚMFT Elektronikus közigazgatás operatív programja keretében, kiemelt projektként, az Európai Unió támogatásával és az *Európai Regionális Fejlesztési Alap* társfinanszírozásával valósul meg. Alapinformációk:

- a projekt kezdete és vége: 2010. január 4. – 2012. május 31.;
- teljes költségvetés: 200 millió forint;
- a támogatás összege: 200 millió forint (100%);
- kedvezményezett: Országgyűlés Hivatala, Országgyűlési Könyvtár.

A projekt célja mintegy kétmillió oldalnyi történeti országgyűlési dokumentum, jogforrás, jogi, történettudományi és politikai szakirodalom (könyvek és időszaki kiadványok) digitalizálása, egységes portálon való szolgáltatása. A portállal az OGYK hatékonyan kívánja segíteni a jogalkotási munkát és a háttérben folyó szakmai tevékenységet. A DTT projekt további céljai: a digitalizált dokumentumok adatbázisba szervezése és integrált felületű portálon való szolgáltatása; a szerzői jogi szempontból szabad felhasználásúnak tekinthető dokumentumok teljes körű hozzáférhetővé tétele az interneten; az oktató- és kutatómunka, valamint a könyvtári tájékoztató munka támogatása; a könyvtári állomány védelme.

#### DTT – Kihívások

A projekt tervezése, kialakítása és végrehajtása számos kihívás elé állította a könyvtárat és munkatársait. Ezek egy része a korábban már bemutatott, a projektszerűségből adódó ellentmondásokból, kompetenciahiányokból stb. adódtak, mások a nemzetközi és a hazai könyvtárügy jellegzetességeiből fakadtak.

#### **A DTT projekt a közigazgatási szervezetben; projektmenedzsment**

Az OGYK parlamenti könyvtárként és országos szakkönyvtárként az *Országgyűlés Hivatalának* egyik hivatali szerve, ily módon az államigazgatási rendszer része. A könyvtár az Országgyűlés elnökének közvetlen irányítása mellett működik. A könyvtár vezetője a könyvtári ellátásért és a tájékoztató munkáért felelős főigazgató. Az OGYK szervezeti egységei a *Könyvtári Igazgatóság* és a *Tájékoztatási Igazgatóság*.<sup>19</sup> A könyvtárban a *Főigazgatói Titkárság* mellett jelenleg hét, szakmai alapon szerveződött osztály működik.

A DTT projekt vezetője a könyvtár főigazgatója; a végrehajtás irányítója a kilencfős *menedzsment-munkacsoport*. A menedzsment az egyes részfeladatok elvégzésére szakmai munkacsoportokat állított fel, s egyben kijelölte azok vezetőit is. A szakmai munkacsoportokat a projektvezetés pon-

tos feladatmeghatározással látta el, amely magában foglalja a feladatok végrehajtásának határidejét is. Az egyes munkacsoportok munkáját a menedzsment-munkacsoport egy-egy kijelölt tagja felügyeli. A munkacsoport-vezetők meghatározott határidőre jelentésben foglalják össze a team által végzett munkát és eredményeit. A menedzsment értékeli a szakmai team munkáját, s dönt a feladatok folytatásáról.

A projekttel kapcsolatos igazgatási-adminisztrációs feladatokat a menedzsment-munkacsoport egyik tagja látja el a könyvtár *Főigazgatósági Titkárságának* segítségével. E feladatok közé tartoznak: a jelentéstételi kötelezettségből adódó feladatok (Projekt Előrehaladási Jelentések elkészítése, beküldése); a beszerzésekkel kapcsolatos feladatok (áránlatkérések, megrendelések, teljesítésigazolások, számlák); a közbeszerzésekkel kapcsolatos adminisztrációs feladatok; a kifizetési kérelmekkel kapcsolatos dokumentáció összeállítása; a Támogatási Szerződésben bekövetkező változásokkal kapcsolatos adminisztrációs feladatok; valamint a projekt iktatási rendszerének és archívumának gondozása.

Mivel a könyvtárnak nincs önálló gazdasági egysége, a projekt pénzügyeivel kapcsolatos adminisztrációs feladatokat, valamint a közbeszerzési eljárások lebonyolítását az *Országgyűlés Hivatala Gazdasági Főigazgatóságának* (hivatali szerv) illetékes főosztályai, osztályai végzik. Az EKOP projektek pénzügyi lebonyolításáról szóló szabályzat alapján felállított végrehajtási és döntéshozatali folyamatok egyszerűsítése és gyorsítása érdekében, belső szabályozás szerint, a könyvtár főigazgatója egy személyben képviselheti az Országgyűlés Hivatalát. A projekt kommunikációs feladatait a menedzsment-munkacsoport egyik, korábban más szervezetnél hasonló munkakörben tapasztalatot szerzett tagja látja el.

#### **Kompetenciák**

A DTT az OGYK első olyan projektje, amely külső támogatással valósul meg, s amelynek végrehajtása megköveteli a projektmenedzsment-technikák alkalmazását is. Az elmúlt években azonban már számos esetben alkalmazta a szervezet a *team-munkát* mint ideiglenes munkaszervezési, feladatmegoldási modellt. Ezek a „miniprojektek” azonban jellemzően belső, kifejezetten könyvtárszakmai feladatok megoldására vagy egy-egy nagyobb rendezvény szervezésére jöttek létre. Projektszerű



lebonyolításuk különösebb projektmenedzsment-ismeretet, tapasztalatot nem igényelt.

A DTT projekt indulásakor tehát azzal kapcsolatban volt már tapasztalat a könyvtárban, hogy mit jelent projektteamben, egy konkrét célra létrejött ideiglenes szervezetben, s szervezettel dolgozni. A projektmenedzsment egyes feladatait, lépéseit azonban a menedzsment-munkacsoport egy szűk magja a szakirodalom tanulmányozása és a napi (közös) tapasztalat révén sajátította el.

Kevesen rendelkeztek korábban a munkatársak közül pályázatírási tapasztalattal is, s lényegében senki sem ismerte az európai uniós programok működési rendjét – sem a pályázat, sem pedig a végrehajtás tekintetében. A szakmai tevékenységek mellett pedig számottevően nagyobb szerepet kapnak az adminisztratív feladatok. A könyvtárosnak éppúgy bele kellett tanulnia az eljárások speciális rendjébe, mint a pénzügyesnek vagy éppen a közbeszerzési eljárásokat lebonyolító jogászoknak.

Az európai uniós társfinanszírozású projekteknél nagy hangsúlyt kapnak az úgynevezett *horizontális politikák*: az esélyegyenlőség, a környezeti és a társadalmi fenntarthatóság kérdése; s a végrehajtás során figyelmet kell fordítani a minőségbiztosítás kérdéseire is. E területeken a pályázóknak vállalásokat kell tenniük, s a Projekt Előrehaladási Jelentésekben az e területeken végzettekről is be kell számolniuk. A horizontális háttérfeladatok részleteinek kidolgozására, illetve a feladatok végrehajtására a menedzsment-munkacsoport külön felelősöket jelölt ki, akik a vonatkozó irányelvek összegyűjtése, az útmutatók és a szakirodalom tanulmányozása segítségével tudták elkészíteni a projekt *Fenntarthatósági tervét* és *Minőségbiztosítási kézikönyvét*.

## A DTT projekt kommunikációja

### **Kommunikációs Intézkedési Terv**

A projekt kommunikációs stratégiája, az úgynevezett *Kommunikációs Intézkedési Terv (KIT)* a pályázati adatlap szerves részeként készült el 2009 nyarán. Elkészítéséhez az ÚMFT korábban már

említett kommunikációs útmutatója és arculati kézikönyve nyújtott segítséget.<sup>20</sup>

A *Tervezési felhívás és útmutató* a III. számú kommunikációs intézkedési csomagba<sup>21</sup> sorolta a projektet, előírva ezzel a kötelezően végrehajtandó, megvalósítandó kommunikációs feladatok és eszközök körét. Ezek mellett néhány *ajánlott feladatot és eszközt* is megjelölt az Útmutató, melyek *„igénybevétele hatékonyabbá és kiszámíthatóbbá teheti az alkalmazott kommunikációs tevékenységet, és az egész projekt sikerességéhez hozzájárulhat.”*<sup>22</sup> Az Útmutató bátorítja a kedvezményezetteket arra is, hogy projektjük sikere érdekében a nem kötelező vagy javasolt kommunikációs eszközök közül is szabadon válogassanak. Ezzel kapcsolatban azonban fontos szempont volt a tervezésnél, hogy a költségvetésben csak a kötelezően előírt kommunikációs eszközök és feladatok megvalósítása számolható el, bármilyen további eszköz, feladat mellé saját forrást kellett rendelni.

A DTT projekthez kapcsolódó kommunikációs tevékenység elemeit a 2. táblázat szemlélteti. Képvér betűvel szerepelnek benne a kötelező és ajánlott elemek. A dőlt betűvel szedettek nem szerepelnek az adatlapban, de fel kívántuk használni őket a kommunikációs tevékenység során.

### **Kommunikációs célok**

Következő lépésként a projekt szakmai céljaihoz kapcsolódóan meghatároztuk az ún. kommunikációs célokat, amelyek a külső és a belső kommunikáció területét egyaránt érintik. Nevezetesen:

1. A DTT létrehozásának, felépítésének és működésének bemutatása.
2. A létrejövő adatbázis és portál egyediségének, sajátosságainak hangsúlyozása.
3. A DTT használatának ösztönzése a jogalkotási, közigazgatási, oktatási és tudományos kutatómunkában.
4. Az OGYK szerepének kijelölése, kialakítása és erősítése az e-kormányzati szolgáltatások biztosításában.
5. Az OGYK meghatározó szakmai szerepének megerősítése a magyar könyvtári rendszerben.
6. Az OGYK mint munkahely értékének erősítése a saját és a hivatali munkatársak felé irányuló kommunikációban.

2. táblázat

## A tájékoztatás során használt kommunikációs eszközök

A tájékoztatási tevékenység szakaszai		A tájékoztatás során használt eszközök	Kommunikációs csomag	Célért. (db)
			III.	
A) A projekt előkészítő szakasza	Kutatás	1. Lehetséges kockázatok felmérése	A	0
		2. Válságkommunikációs terv készítése	A	0
		3. Véleményvezérek azonosítása, interjúk		
		4. Civil szervezetek felkutatása, véleményük megismerése		
		5. Közvélemény-kutatás		
		6. Hatástanulmány készítése		
		7. Korábbi médiamegjelenések összegyűjtése és elemzése		
	Tervezés	8. A projekt menetrendjének összeállítása, az engedélyezések várható időpontjainak összegyűjtése		
		9. Cselekvési (kommunikációs) terv <ul style="list-style-type: none"> <li>o Célcsoportok meghatározása</li> <li>o A projekt kommunikációs tartalmának összeállítása: üzenetek meghatározása és az eszközök kiválasztása</li> <li>o időzítés meghatározása</li> </ul>	A	1
		10. A kommunikációs terv egyeztetése a közreműködő szervezettel	A	0
	Előkészítés	11. A beruházó képviselőinek kommunikációs felkészítése média-tréning keretében		
		12. Sajtómegjelenések generálása a nyomtatott, elektronikus és online médiában		
		13. Sajtóesemények szervezése		
		14. Sajtóesemények összegyűjtése és elemzése		
		15. Belföldi tanulmányút szervezése újságírók számára igény esetén		
		16. Nyomtatott tájékoztatók (brosúrák, szórólapok stb.) elkészítése és lakossági terjesztése		
		17. Internetes honlap létrehozása és folyamatos működtetése, frissítése		
		18. Lakossági fórum, közmeghallgatás szervezése		
		19. Önkormányzatnál elhelyezett hirdetések, képek, tájékoztatók		
B) A projekt megvalósítási szakasza	1. Információs központ és/vagy információs zöld szám működtetése szükség szerint			
	2. Sajtótájékoztató a projekt indításáról	A	1	
	3. Sajtóközlemény kiküldése a projekt indításáról	X	1	
	4. Sajtóesemények szervezése <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ünnepeles eseményekhez kapcsolódóan sajtónyilvános esemény szervezése, sajtóközlemények kiküldése, háttéranyagok elkészítése</li> <li>o Sajtómegjelenések generálása a nyomtatott, elektronikus és online médiában</li> </ul>	X	12	
	5. Sajtómegjelenések összegyűjtése és elemzése	X	14	
	6. A beruházás helyszínén a pályázati dokumentációban megjelölt típusú tábla (A, B vagy C típus) elkészítése és elhelyezése	X	1	

B) A projekt megvalósítási szakasza	7. Kockázatok folyamatos figyelése, esetleges krízismenedzsment		
	<b>8. Információs anyagok, kiadványok készítése</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektarculati kézikönyv</li> <li>■ A5 méretű, 4 oldalas brosúra, 4 színnyomás, irkafűzés, 1000 db</li> <li>■ A5 méretű, 8 oldalas brosúra, 4 színnyomás, irkafűzés, 1000 db</li> <li>■ A5 méretű, 2 oldalas szórólap (A), 4 színnyomás, 1000 db</li> <li>■ A5 méretű, 2 oldalas szórólap (B), 4 színnyomás, 1000 db</li> <li>■ plakát, A0 méretű, 4 színnyomás, 100 db</li> <li>■ plakát, A3 méretű, 4 színnyomás, 200 db</li> <li>■ meghívó készítése a projekt arculatában, 1000 db</li> <li>■ boríték készítése a projekt arculatában, 1000 db</li> <li>■ banner készítése rendezvényekhez</li> <li>■ névjegykártya készítése a projekt arculatában (6x200 db)</li> </ul>	X	11
	9. Fotódokumentáció készítése	X	1
	10. Kisebbségi értékű szóró- és reklámajándékok készítése a meghatározott uniós arculati elemekkel		
	11. A kedvezményezett honlapján (ha van ilyen) folyamatosan utalni kell az uniós támogatásra mind szövegesen, mind pedig a logó elhelyezésével. Bármely nyomtatott vagy elektronikus kommunikációs felületen, ahol a projekt megjelenik, a kedvezményezett köteles az EU támogatására folyamatosan felhívni a figyelmet.	X	3
	<i>Összmunkatársi értekezlet a projekt indulása kapcsán – saját forrásból finanszírozva</i>	X	1
	<i>Projektnyitó szakmai konferencia – saját forrásból finanszírozva</i>	X	1
	<i>Könyvbemutatók – saját forrásból finanszírozva</i>	X	6
<i>Prezentáció elkészítése a projektet és a portált bemutató előadásokhoz – saját forrásból finanszírozva</i>	X	4	

### Célcsoportok

A célok meghatározása után következett a projekt érintettjeinek (stakeholders) azonosítása, illetve a tájékoztatási tevékenység célcsoportjainak kijelölése (3. táblázat).

3. táblázat

#### A DTT projekt célcsoportjai

Fő kategóriák	Szegmentált bontás
Belső célcsoportok	
1. A Magyar Országgyűlés tagjai és munkatársai	Országgyűlési képviselők
	Szakértők
	Köztisztviselők
2. Az OGYK használói	Beiratkozott olvasók
	Potenciális könyvtárhasználók
3. Az OGYK munkatársai	Könyvtárosok
	Kutatók

Külső célcsoportok	
4. A felsőoktatás és a tudományos élet szereplői	Oktatók
	Hallgatók
	Kutatók
5. A közigazgatásban dolgozók	Köztisztviselők
	Szakértők
6. Más hazai könyvtárak munkatársai	Könyvtárosok
	Kutatók

### Kommunikációs eszközök

A kommunikációs célok elérése érdekében megfogalmaztuk az egyes célcsoportokhoz eljuttatandó *üzeneteket*, majd kijelöltük továbbításuk eszközeit. A kommunikáció tartalma és témái a megszólítandó címzettekől függően eltérő mélységűek, részletességűek, illetve más-más témakörökre terjednek ki; az eszközök tervezésénél pedig döntő szempont volt, hogy melyik használata segíti az információ legeredményesebb, legsikeresebb és leghatékonyabb eljuttatását a címzettekhez. A különbö-

ző eszközök más-más előnyökkel és hátrányokkal járnak, ezért rendszerint nem helyettesíthetők egymással. Az eszközök megválasztásánál különösen figyeltünk az elektronikus eszközök és alkalmazások használatára (4. táblázat).

A DTT projekt kommunikációs stratégiája alapvetően a következő kommunikációs eszközcsoportokra épül:

- sajtókapcsolatok (sajtótájékoztatók, sajtóközlemények, pr-cikkek, interjúk);
- rendezvények (szakmai konferenciák, könyvbemutatók);
- nyomtatott kiadványok és elektronikus tájékoztatók (brosúra, szórólapok, plakát, banner, illetve a rendezvényszervezéshez kapcsolódó nyomtatványok, valamint honlapunkon és intranetes oldalainkon elhelyezett figyelemfelhívó és tájékoztató oldalak);
- személyes tájékoztatás rendezvényeken, konferenciákon – prezentációk;

- kiegészítő eszközként a pályázati kiírásban megjelölt arculati elemek, tájékoztató táblák használata.

A sajtó egyrészt a projekt nyilvánosságát biztosítja; másrészt a könyvtárról és a projektről szóló alapinformációt lehet vele hatékonyan eljuttatni a célcsoportokhoz (különös tekintettel a könyvtári-informatikai szakcsajtóra). A projektet nyitó és záró szakmai konferencia jó alkalmat teremthet a könyvtár számára a projekt és a létrejövő portál bemutatására; ugyanakkor együttműködésre is kívántuk velük ösztönözni a hazai könyvtárakat és könyvtárosokat a digitalizálás területén: problémafelvető, lehetséges megoldásokat kínáló, egymás munkáját kölcsönösen segítő, kiegészítő közös beszélgetésre hívtuk, hívjuk a szakma képviselőit. A konferenciáknak köszönhetően lehetőségünk nyílt a *best practice*, a *legjobb gyakorlat* eseteinek összegyűjtésére, megosztására is. A szakmai konferenciák és az azokat követő együttműködés új ötleteket, partnereket hozhat a projekt fenntartásához, folytatásához is.

4. táblázat

**Célcsoportok – üzenetek – eszközök**

	<b>Célcsoport</b>	<b>Üzenet</b>	<b>Kommunikációs eszköz</b>
Belső célcsoportok	A Magyar Országgyűlés tagjai és munkatársai	Az OGYK új szolgáltatása, a Digitalizált Törvényhozási Tudástár tartalomszolgáltatásával hatékonyan segíti a jogalkotási munkát és a jogalkotás háttérében folyó szakmai tevékenységet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tájékoztató oldal a képviselői intranet könyvtári oldalain</li> <li>- Nyomtatott kiadványok</li> <li>- Ünnepeles projektzáró rendezvény</li> </ul>
	Az OGYK használói	Az OGYK új szolgáltatása, a Digitalizált Törvényhozási Tudástár egy helyen, hatékonyan, a legmodernebb ICT-eszközök segítségével ad hozzáférést a kurrens és történeti országgyűlési dokumentumokhoz, jogszabályokhoz, közigazgatási, jogi, politikai és történettudományi szakirodalomhoz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banner és tematikus felület az OGYK honlapján</li> <li>- Nyomtatott kiadványok</li> <li>- Sajtómegjelenések – általános nyomtatott és elektronikus média</li> <li>- Prezentáció (előadások)</li> <li>- Könyvbemutatók</li> </ul>
	Az OGYK munkatársai	Az OGYK a legmodernebb ICT-eszközöket is a könyvtári a szolgáltatások hatékony végrehajtásának szolgálatába állító munkahely, amely tevékenységét jól képzett, felkészült és megbecsült munkatársaira építi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banner és tematikus felület az OGYK intranetjén</li> <li>- Nyomtatott kiadványok</li> <li>- Sajtómegjelenések a könyvtári-informatikai szakmai lapokban, fórumokon</li> <li>- Személyes kommunikáció</li> <li>- Belső kommunikációs eszközök</li> </ul>

	Célcsoport	Üzenet	Kommunikációs eszköz
Külös célcsoportok	A felsőoktatás és a tudományos élet szereplői	Az OGYK új szolgáltatása, a Digitalizált Törvényhozási Tudástár egy helyen, hatékonyan, a legmodernebb ICT-eszközök segítségével ad hozzáférést a kurrens és történeti országgyűlési dokumentumokhoz, jogszabályokhoz, közigazgatási, jogi, politikai és történettudományi szakirodalomhoz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banner és tematikus felület az OGYK honlapján</li> <li>- Sajtómegjelenések – általános nyomtatott és elektronikus média</li> <li>- Prezentáció (előadások)</li> <li>- Könyvbemutatók</li> <li>- Ünnepeles projektzáró rendezvény</li> </ul>
	A közigazgatásban dolgozók	Az OGYK új szolgáltatása, a Digitalizált Törvényhozási Tudástár tartalomszolgáltatásával hatékonyan segíti a jogalkotási munkát és a jogalkotás háttérében folyó szakmai tevékenységet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banner és tematikus felület az OGYK honlapján</li> <li>- Sajtómegjelenések – általános nyomtatott és elektronikus média</li> <li>- Prezentáció (előadások)</li> </ul>
	Más hazai könyvtárak munkatársai	Az OGYK a Digitalizált Törvényhozási Tudástár létrehozásával támogatja a jogi, politológiai és történettudományi tájékoztató munkát, s egyben tapasztalataival segíti a könyvtárak digitalizálási tevékenységét.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektnyitó szakmai konferencia</li> <li>- Sajtómegjelenések a könyvtári-informatikai lapokban, fórumokon</li> <li>- Prezentáció (előadások)</li> <li>- Nyomtatott kiadványok</li> <li>- Projektzáró konferencia</li> </ul>

A nyomtatott tájékoztatók (szórólap, brosúra, plakát) a projektet és a portált népszerűsítik. A tervezett brosúra segédletként is szolgál a digitális gyűjteményt prezentáló adatbázis és a portál használatához. A projekt honlapja<sup>23</sup>, illetve az OGYK honlapjára és intranetjére, valamint az országgyűlési képviselők és szakértők számára elérhető *ParlaNet* könyvtári oldalaira felkerült tájékoztatók a projekt céljairól, folyamatáról és eredményeiről informálják folyamatosan az egyes célcsoportokat.

### **Kommunikációs tevékenységek ütemezése**

A kommunikációs tevékenységeket a projekt előrehaladásával párhuzamosan három nagy szakaszra osztotta a könyvtár: a projekt megvalósításának első szakaszában, a dokumentumok digitalizálásának, valamint az adatbázis és a portál tervezésének előkészítése, s a digitalizálási közbeszerzési eljárás folyik. E szakasz a projekt elindulásától nagyjából 12 hónapig tart. A második szakasz a digitalizálás folyamatával, az első digitalizált dokumentumok adatbázisba rendezésének, az adatbázis(ok) tesztelésének időszakával esik egybe. A harmadik szakasz pedig a portál és a mögöttes adatbázis létrejötte, az első dokumentumok betöltése utáni időszak. Ez a szakasz a projekt lezárását megelőző félévben indul, s a projekt befejezése után is folyik.

Az első szakasz fő kommunikációs feladatai:

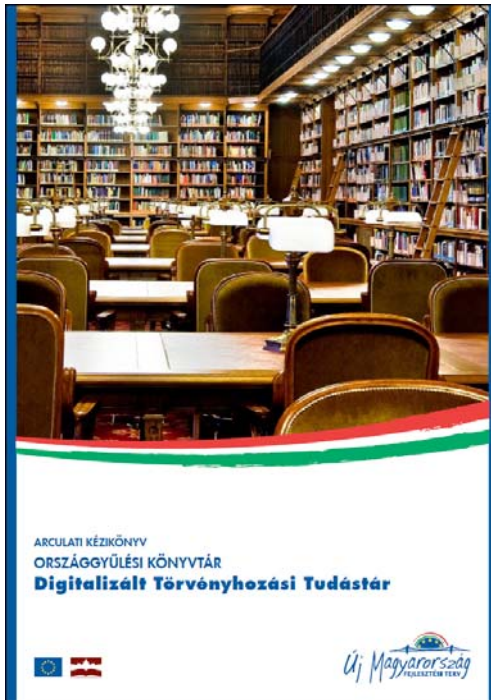
- az OGYK gazdag gyűjteményének, szolgáltatásainak bemutatása;
- a digitalizálásra kiválasztott dokumentumok bemutatása;
- a könyvtári dokumentumok digitalizálásának mint az információhoz való hozzáférés eszközének bemutatása;
- a digitalizálás folyamatának bemutatása,
- a jogi, politológiai és történettudományi tájékoztatás problematikája, és annak bemutatása, hogy miért kínál erre megoldást a Digitalizált Törvényhozási Tudástár.

A második szakaszban célul az első szakasz feladatainak folytatását, illetve a digitalizálás során szerzett tapasztalatok, eredmények kommunikációjával való kiegészítését tűztük ki. A harmadik szakaszban a kommunikáció fókusza az adatbázisra és a portálra helyeződik: az adatbázis tartalmára, a kereshető dokumentumok körére, a keresés módjára, a megjelenítési lehetőségekre stb. A hangsúly a portál használatának ösztönzésére kerül.

### **Arculati kézikönyv**

Az Útmutató meghatározása szerint az arculati kézikönyv „*egy szervezet vizuális megjelenésének tartalmi és formai alapelveit foglalja össze. Rögzíti a kommunikációs szabályokat, valamint az alkalmazott grafikai és tipográfiai elemeket (színvilág, logotípus, betűméret, betűtípus stb.)*, valamint azok

használati előírásait<sup>24</sup>. Az ÚMFT keretében megvalósuló projektek arculatát a már említett arculati kézikönyv részletekbe menően szabályozza<sup>25</sup>, kevés szabadságot hagyva a kedvezményezettnek arra, hogy saját logóját, jegyeit, beazonosításának, megkülönböztetésének különböző elemeit a projektben felhasználja. Mivel azonban az arculat stratégiai fontosságú kommunikációs eszköz, a könyvtár – az ÚMFT Arculati kézikönyv előírásait betartva – elkészítette a projekt saját arculati kézikönyvét, amelyben az OGYK egyik legszebb helyiségének, a Nagyolvasónak a képe került a középpontba (1. ábra).



1. ábra A DTT projekt arculati kézikönyvének borítója

A projekt hatékonyságának egyik legfontosabb eszköze a belső kommunikáció. A szervezetten belüli, „intern kommunikáció a közös cél elérése érdekében végzett munka tervezését, irányítását, koordinálását, ellenőrzését, értékelését, a működés feltételeinek biztosítását, az erőforrások összehangolását teszi lehetővé.”<sup>26</sup> Színtere maga a szervezet, legfőbb célcsoportja pedig a projektben dolgozók csoportja (nem szabad azonban elfelejteni a projekt által nem érintett, a szervezetbe tartozó munkatársakat sem). Célja, hogy megoldja a projektcsoporton (és a szervezetten) belüli folyamatos és zökkenőmentes információáramlást, s csatornát biztosítson a projektmenedzsment felé irányuló visszajelzések számára. A hatékony belső

kommunikáció hozzájárul ahhoz, hogy a projektben közvetlenül nem dolgozók támogatását is megnyerjük.

A DTT projektben a belső kommunikáció céljait (is) szolgálják az évente két alkalommal tartott, úgynevezett összmunkatársi értekezletek, a projektmenedzsment és a szakmai munkacsoportok vezetőinek közös találkozói, az elektronikusan kiküldött főigazgatói (projektvezetői) tájékoztatók. A projektmenedzsment munkáját, a belső információáramlást az értekezletekről készült emlékeztetők és egy úgynevezett csoportwebhely is segíti. A legnagyobb lehetőségek azonban a személyes kapcsolattartásban, a folyosói beszélgetésekben, a közös ebédekben stb. rejlenek. Bármelyik eszközt, módszert is választjuk, a belső kommunikációnak is megtervezettnek és következetesnek kell lennie.

### Értékelés, visszacsatolás

Az egyes projektszakaszok lezárásakor, a kitűzött mérföldkövek elérésekor fontos feladat az elvégzett munka értékelése, amelynek keretében sor kerülhet az eredmények összegzésére, a tapasztalatok levonására, s annak felmérésére, hogy a tervezetthez képest hogy áll a projekt. Az értékelés során tehát „egy meghatározott időpontban vonjuk elemzés alá a projekt relevanciáját, hatékonyságát, hatását és fenntarthatóságát”<sup>27</sup>. Az értékelés során döntést kell hozni arról is, hogy szükség van-e a feladatok, az ütemterv, esetleg a költségvetés módosítására. A kommunikációs munka értékelésének hatékony módszere lehet:

- a rendszeres sajtómunka: sajtófigyelés, a megjelent cikkek, írások, tudósítások elemzése (megjelenések száma, üzenetek felhasználása, szövegkörnyezet, minősítés stb.);
- a rendezvények elemzése (meghívottak–részvett aránya, személyes visszajelzések stb.);
- a honlap, portál statisztikai adatainak elemzése (pl. a látogatók száma);
- prezentációk, előadások esetén pedig a feltett kérdések száma és minősége; a személyes visszajelzések.

Az értékelés elvégzése szerves eleme a belső kommunikációnak, s elengedhetetlen a projekt sikeres végrehajtásához is.

### Összegzés

Az OGYK Digitalizált Törvényhozási Tudástár nevű projektje a vége felé közeledik. Befejeződött a

dokumentumok digitalizálása, OCR-ezése, a meta-rekordok adatbázisba szervezése, a digitális gyűjtemény interneten való közzétételének tervezése. Negyedévente szakmai jelentéseket készítünk a közreműködő szervezetnek; kifizetési kérelmeket állítunk össze, hogy hozzájussunk a megítélt támogatáshoz; újabb és újabb területeit ismerjük meg az esélyegyenlőségi kérdéseknek, a környezeti és a társadalmi fenntarthatóság szempontrendszerének; s titokban már a projekt folytatásán gondolkodunk.

Bár cikkemben részletesen foglalkoztam a projektek közintézményekben való megjelenésének problematikájával, a konfliktushelyzetekkel, a nehézségekkel, s a mondatok fogalmazása közben egyre-másra jutottak eszembe a DTT kapcsán az intézményben felbukkant különböző esetek, konfliktusok, ki merem jelteni, hogy a projekteknek, a projektmenedzsment módszertanának fontos helye van a közintézményekben is: alkalmazása a közszféra, a közigazgatás és a könyvtárak megújulásának ígéretét hordozza magában.

## Irodalom

4/2003. számú elnöki rendelkezés az Országgyűlés Hivatala Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról. Hatályos: 2011. január 31-től – <http://www.parlament.hu/hivatal/szmsz.htm> (Letöltés napja: 2011. április 27.)

ANDRÁS Júlia: Az Új Magyarország Fejlesztési Terv kommunikációja a médiában [Szakdolgozat] / [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_14439.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_14439.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

BAKOS Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1994.

BARACSI Zsanett: A sikeres pályázati és projektkommunikáció titka [Előadás] – [http://www.projectmine.hu/Dinamic/Esemenyek\\_media/4351/kotelezo\\_kommunikacio.pdf](http://www.projectmine.hu/Dinamic/Esemenyek_media/4351/kotelezo_kommunikacio.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

A Bizottság 1828/2006/EK rendelete (2006. december 8.) az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra és a Kohéziós Alapra vonatkozó általános megállapításáról szóló 1083/2006/EK tanácsi rendelet, valamint az Európai Regionális Fejlesztési Alapról szóló 1080/2006/EK európai parlamenti rendelet és a tanácsi rendelet végrehajtására vonatkozó szabályok meghatározásáról. IN: Az Európai Unió Hivatalos Lapja. OJ L371/1. 27.12.2006

BORGULYA Istvánné Vető Ágnes Ágota: Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2010.

DEÁK Csaba, Dr.: Kommunikációs feladatok a projektek során [Előadás] – [http://www.gvkm.ktk.pte.hu/files/tiny\\_mce/File/Konyvek/DeakCsaba\\_Kommunikacios\\_feladatok.pdf](http://www.gvkm.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/Konyvek/DeakCsaba_Kommunikacios_feladatok.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

Digitalizált Törvényhozási Tudástár. Kommunikációs Intézkedési terv. 2010. január 4.–2011. október 31. Digitalizált Törvényhozási Tudástár. Arculati kézikönyv – [http://dt.ogyk.hu/letoltesek/OGYK\\_ARCULATI\\_KEZIKO\\_NYV\\_kicsi.pdf](http://dt.ogyk.hu/letoltesek/OGYK_ARCULATI_KEZIKO_NYV_kicsi.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

Elektronikus közigazgatás operatív program. Verzió: EKOP\_070703\_HU.doc / [http://www.nfu.hu/download/1764/ekop\\_070703\\_hu.pdf](http://www.nfu.hu/download/1764/ekop_070703_hu.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

Elektronikus közigazgatás operatív program 2009–2010. évi akcióterve. 2009. március 3. – <http://www.nfu.hu/doc/1442> (Letöltés napja: 2011. április 27.)

GOGOLA Anita: Az Új Magyarország Fejlesztési Terv intézményi és támogatási rendszerének működése [Szakdolgozat]. BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, 2007. – [http://elib.kkf.hu/edip/D\\_13721.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_13721.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

IMREH Szabolcs: Uniós projektek menedzselése. Szeged, JATE Press, 2008.

KÁRPÁTI József: Sajátos eszközök és módszerek a projektmenedzsment államigazgatási gyakorlatában. = Projektmenedzsment. LXV. 2010/3–4. p. 42–44.

Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei. Útmutató az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében európai uniós támogatásból megvalósuló projektekhez – <http://www.nfu.hu/doc/25> (Letöltés napja: 2011. április 27.)

KELLERMANN Éva: Az uniós pályázatok készítésének módszertana. Pályázati sorvezető helyi önkormányzatok és kistérségi társulások számára. Budapest, Magyar Hivatalos Közlönykiadó, 2007.

KOVÁCS István Vilmos: Tervezéstől a projekt megvalósításáig [Előadás] 2007. szeptember 10. – <http://www.3kconsens.hu> (Letöltés napja: 2011. április 27.)

Közösségi Támogatási Keret 2004–2006. Kommunikációs Terv (2004) – [http://www.nfu.hu/download/1094/ktk\\_kommterv\\_040621.pdf](http://www.nfu.hu/download/1094/ktk_kommterv_040621.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

LANTOS Gabriella: A propagandán túl, az értelmes érvelésen innen. = Közigazgatási kommunikáció Magyarországon 2007. Pécs, PTE FEEK, [2008]. p. 311–319.

Projektmenedzsment az állam- és közigazgatásban. Kézikönyv – [http://www.fovosz.hu/doc/PM\\_Keziknyv\\_061121.pdf](http://www.fovosz.hu/doc/PM_Keziknyv_061121.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

PRÓNAY Gábor: Projektmenedzsment-kompetencia / <http://blog.mfor.hu/projekt/6198.html> (Letöltés napja: 2011. április 27.)

PÜNKÖSD Márton: Kommunikáció az államigazgatásban. = Jegyző és Közigazgatás. 2005. 3. sz. p. 40–41.

Részletes projektadatlap az Elektronikus Közigazgatás operatív program keretében megvalósuló projektekhez – [http://www.nfu.hu/download/19407/EKOP\\_adatlap\\_mint\\_a\\_hasznalatos\\_20090622\\_kornelk.doc](http://www.nfu.hu/download/19407/EKOP_adatlap_mint_a_hasznalatos_20090622_kornelk.doc) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

A Strukturális Alapok intézményrendszere Magyarországon / [http://www.nfu.hu/a\\_strukturalis\\_alapok\\_intezmeny\\_rendszere\\_magyarorszagon](http://www.nfu.hu/a_strukturalis_alapok_intezmeny_rendszere_magyarorszagon) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

Tájékoztató a Digitalizált Törvényhozási Tudástár projektről / [http://dt.ogyk.hu/kiadvanyok/201100201\\_DTT\\_HU.pdf](http://dt.ogyk.hu/kiadvanyok/201100201_DTT_HU.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

Tervezési felhívás és útmutató az Elektronikus közigazgatás operatív program keretében megvalósuló Digitalizált törvényhozási tudástár című kiemelt projekt támogatásához. Kódszám: EKOP-2.1.5 / [http://www.nfu.hu/download/19406/EKOP-215\\_%C3%BA%20mutat%C3%B3.pdf](http://www.nfu.hu/download/19406/EKOP-215_%C3%BA%20mutat%C3%B3.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

Új Magyarország Fejlesztési Terv. Arculati kézikönyv ÚMFT (2007–2013) kedvezményezettek számára / <http://www.nfu.hu/doc/25> (Letöltés napja: 2011. április 27.)

Új Magyarország Fejlesztési Terv. Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete. 2007–2013. / [http://www.nfu.hu/download/479/UMFT\\_HU\\_NSRK-hun\\_Accepted.pdf](http://www.nfu.hu/download/479/UMFT_HU_NSRK-hun_Accepted.pdf) (Letöltés napja: 2011. április 27.)

## Jegyzetek

- <sup>1</sup> A cikk a PTE FEEK által 2010–2011-ben szervezett, *Közigazgatási kommunikáció és társadalmi befogadás* elnevezésű akkreditált képzés keretében írt záródolgozatom rövidített változata.
- <sup>2</sup> Elektronikus közigazgatás operatív program. p. 9.
- <sup>3</sup> BAKOS F.: Idegen szavak és kifejezések szótára (1994)
- <sup>4</sup> ISO 8402, 1994
- <sup>5</sup> CHIKÁN–DEMETER (1999) nyomán. Idézi: IMREH Sz.: Uniós projektek menedzselése. p. 10.
- <sup>6</sup> Stakeholders: érintettek; azok a személyek, szervezetek, akikkel/amelyekkel a szervezet tevékenysége során kapcsolatba kerül, akik/amelyek a szervezet tevékenységéhez kapcsolódnak (alkalmazottak, beszállítók, kormány, sajtó stb.)
- <sup>7</sup> Projektmenedzsment az állam- és közigazgatásban. p. 19.
- <sup>8</sup> KOVÁCS I. V.: 2. dia: Hogyan működött a közigazgatás?

- <sup>9</sup> Projektmenedzsment az állam- és közigazgatásban. p. 20.
- <sup>10</sup> KOVÁCS I. V.: 7. dia: Gátak
- <sup>11</sup> A projektmenedzsment munkát végzők és vezetők támogatása a kompetencia alapú humán erőforrás-menedzsment eszközeivel. 8. Projektmenedzsment a Gazdaságban Fórum, Bp., 2005. április 5.
- <sup>12</sup> BORGULYA I. V. Á. Á.: Kommunikációmenedzsment... p. 34.
- <sup>13</sup> Európai Regionális Fejlesztési Alap, Európai Szociális Alap, Kohéziós Alap
- <sup>14</sup> EKOP = Elektronikus Közigazgatás Operatív Program
- <sup>15</sup> ÁROP = Államreform Operatív Program
- <sup>16</sup> TÁMOP = Társadalmi Megújulás Operatív Program
- <sup>17</sup> TIOP = Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program
- <sup>18</sup> LANTOS G.: A propagandán túl, az értelmes érvelésen innen. p. 311.
- <sup>19</sup> Országgyűlés Hivatala Szervezeti és Működési Szabályzata
- <sup>20</sup> További szabályozó dokumentumok: *Tervezési felhívás és útmutató; Részletes projekt adatlap*
- <sup>21</sup> Az I–II. kategóriába a kiemelt, országos jelentőségű projektek tartoznak.
- <sup>22</sup> Útmutató. p. 7.
- <sup>23</sup> <http://www.ogyk.hu/dtt>
- <sup>24</sup> Kedvezményezettek tájékoztatási kötelezettségei. p. 26.
- <sup>25</sup> Egy 2011. áprilisi döntés értelmében az ÚMFT-keretből megvalósuló projekteknek is az Új Széchenyi Terv arculati előírásait kell ezután követniük. Az ezzel kapcsolatos projektfeladatok bemutatása nem képezi részét e cikknek.
- <sup>26</sup> BORGULYA I. V. Á. Á.: Kommunikációmenedzsment... p. 43.
- <sup>27</sup> IMREH Sz.: Uniós projektek menedzselése. p. 93.

Beérkezett: 2012. II. 10-én.



**Kovácsné Koreny Ágnes**

az Országgyűlési Könyvtár Főigazgatói Titkárságának vezetője.

E-mail: [koreny.agnes@ogyk.hu](mailto:koreny.agnes@ogyk.hu)