



M INŐSÍTÉSEINK



EGER | BRÓDY SÁNDOR KÖNYVTÁR



Pályázat az Eger MJV Önkormányzatának 97/2026. (II.26.) közgyűlési határozat pályázati kiírása szerint a Bródy Sándor Könyvtár intézményvezetői (igazgatói) munkakörének betöltésére.

Pályázó: Tózsér Istvánné

Tartalom: Az intézmény szakmai-vezetési programja

Mellékletek: Szakmai önéletrajz • Nyilatkozat iskolai végzettségről • Idegennyelv-ismeret igazolása • Szakmai gyakorlatot igazoló dokumentumok • Vezetői gyakorlatot igazoló dokumentumok • Szakmai program • Erkölcsi bizonyítvány • Államháztartási és vezetési ismeretek tanfolyam elvégzésének dokumentumai • Adatkezelési nyilatkozat • Vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettség nyilatkozata • Nyilatkozat összeférhetlenségi okok kizárásáról • Hozzájáruló nyilatkozat • Nyilatkozat nyílt pályázati eljárásról

Vezetői céljaim 2026-2028 között

Pályázatom kezdő gondolataként bizvást leírhatom: az eltelt húsz év a folyamatos változások és folytonos megújulás jegyében telt, s talán szerénytelenség nélkül megállapítható: a Bródy Sándor Könyvtár az ország egyik legsikeresebb könyvtára, egyaránt elismert országos szakmai körökben, s meghatározó szereppel bír közvetlen környezetében, a város és a megye kulturális életében.

Vezetői programom célja a két évtizedes irányító munka folytatása: egy olyan dinamikus működő, a változásokra innovatív módon reagáló intézmény további fejlesztése, mely képes a meglévő olvasói-használói igények kielégítésére, minőségi és hatékony szolgáltatási rendszerével elébe megy a változásoknak, rugalmasan képes feladatait ellátni. Az intézmény küldetésnyilatkozatában megfogalmazottak szerint a megvalósult fejlesztések eredményeként könyvtárunk elérhetősége térben és időben kitágul. Valóságos és virtuális közösségi térévé válik, ahol a különböző korosztályú és érdeklődési körű használók a felkészült könyvtárosok segítő közreműködésével megtalálják a számukra szükséges információkat, dokumentumokat, élményt nyújtó programokat, az esélyegyenlőséget biztosító partnerséget.

Vezetői pályázatom az intézmény – az intézmény stratégiai munkacsoportja által készített, s jelenleg hatályos - stratégiai tervére¹ építve határozza meg az elkövetkezendő évek feladatait. Építünk az előző ciklusok eredményeire, az eddigi stratégiai ciklusok tapasztalataira, s meghatározzuk az elkövetkezendő évek célkitűzéseit.

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

- Bródy Sándor Könyvtár Stratégiai terv (2017-2022)
- ENSZ fenntartható fejlődési célok (Sustainable development goals, SDG) (2015)
- Eger Megyei Jogú Város Gazdasági program 2025-2029.
- Eger MJV Kulturális Koncepció (2026-2031)
- Közgyűjteményi Digitális Stratégia 2017-2025

Mivel nagymértékben megváltoztak az intézmény működését meghatározó gazdasági, kulturális, jogi viszonyok, a technikai lehetőségek, feltétlenül szükséges a makro- és mikrokörnyezet elemzése, a lehetséges trendek áttekintése. Mindemellett fel kell készülni a folyamatos változásra, mely minden eddiginél markánsabban határozza meg az intézmény működését, a könyvtári szolgáltatások lehetőségeit. Az előző ciklusban megfogalmazott stratégiai terv jó iránytű volt az elmúlt években, de a környezetünkben zajló változások folyamatos felülvizsgálatot indokolnak, s a célok finomhangolására időközben is fokozott figyelmet kell fordítani. A stratégiai menedzsment folyamatában kiemelt területként kell kezelni a tervezés utáni folyamatokat: a megvalósítás, ellenőrzés, értékelés és aktualizálás szakaszait.

¹ Stratégiai terv 2024-2028. Bródy Sándor Könyvtár. Munkacsoport vezető: Tózsér Istvánné.

Szakmai helyzetelemzés

PESTEL analízis

A Bródy Sándor Könyvtár működését és stratégiai irányait a folyamatosan változó társadalmi elvárások és technológiai trendek határozzák meg. Ahhoz, hogy az intézmény megőrizze társadalmi beágyazottságát és hatékonyan reagáljon a végfelhasználói igényekre, elengedhetetlen a makrokörnyezeti tényezők szisztematikus vizsgálata.

Jelen PESTEL analízis célja a könyvtár távlati céljainak megalapozása: az intézményre ható politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi faktorok feltárása, amelyek alapvetően befolyásolják a szervezet jövőbeli fejlődését.



1. Politikai környezet

A könyvtár stratégiai mozgásterét meghatározó politikai tényezők három szinten jelentkeznek:

- **Globális és uniós irányelvek:** Az ENSZ 2030-ig tartó fenntartható fejlődési keretrendszere és az EU fejlesztési politikája az elsődleges hivatkozási pont. Kiemelt prioritás a **digitális átállás**, a zöld technológiák alkalmazása, a társadalmi befogadás (inklúzió), valamint a demokratikus alapértékek és az emberi jogok védelme.
- **Hazai stratégiai célkitűzések:** A nemzeti szakpolitika a **kulturális alapellátáson** keresztül fókuszál az életminőség javítására, a közösségfejlesztésre és a nemzeti identitás megőrzésére (beleértve a határon túli kapcsolatokat is). A kulturális ágazat a versenyképesség és a foglalkoztatás közvetett eszközeként jelenik meg.
- **Ágazati bizonytalanságok:** Meghatározó kockázati tényező, hogy jelenleg nincs érvényben lévő hivatalos kormányzati ágazati stratégia, és a korábbi digitális programok (Közgyűteményi Digitális Stratégia 2017-2025) finanszírozása bizonytalan. Ezt a stratégiai vákuumot az Informatikai és Könyvtári Szövetség (IKSZ) szakmai ajánlása hivatott ellensúlyozni, amely irányadó keretet biztosít a közkönyvtárak helyi stratégiai tervezéséhez.

2. Gazdasági környezet

A könyvtár gazdálkodását a globális és lokális válságjelenségek egymásra hatása határozza meg:

- **Makrogazdasági instabilitás:** A háborús helyzet, az energiaválság és a pandémia utáni gazdasági regresszió együttesen szűkítik az intézmény pénzügyi mozgásterét. A rendkívüli rezsiköltségek és a kiszámíthatatlan inflációs környezet állandó alkalmazkodást kényszerítenek ki.
- **Fenntartói és költségvetési korlátok:** Az önkormányzati szektor gazdasági nehézségei miatt a válságköltségvetés válik alapértelmezzé. Emiatt felértékelődik a többcsatornás

finanszírozás, ahol az állami normatíva mellett a kiegészítő támogatások szerepe döntővé válik.

- **Forrásszűke a pályázati piacon:** Az uniós források (EU) kulturális célú felhasználása bizonytalan, és elsősorban a társadalmi felzárkóztatásra korlátozódik. Ezzel párhuzamosan a hazai pályázati források csökkenése is nehezíti a fejlesztéseket.
- **Beszerezési és piaci nyomás:** A könyv- és folyóiratpiac drasztikus áremelkedése közvetlenül veszélyezteti az állománygyarapítás ütemét. Egyes szakmai és kulturális periodikák megszűnése vagy digitális térbe kényszerülése a gyűjteményszervezési stratégia újragondolását igényli.

3. Szociális, kulturális környezet

A könyvtárnak egyszerre kell választ adnia a mélyülő társadalmi szakadékokra és a digitális kor okozta életmódbeli változásokra:

- **Demográfiai és életmódbeli átrendeződés:** Az idősödő társadalom (aktív időskor támogatása) mellett a családalapítás kitolódása új látogatói igényeket szül. A felgyorsult életstílus és a rugalmas munkavégzés (home office) térnyerése miatt a könyvtár mint alternatív munkatér és közösségi „harmadik hely” értékelődik fel.
- **Digitális és generációs szakadék:** Míg az Alfa és Z generáció számára az online közösségek az elsődlegesek, ez a réteg az elmagányosodás kockázatának is kitett. A digitális írástudás egyenlőtlen eloszlása mélyíti a generációs különbségeket; a könyvtár feladata a technológiai olló zárása és a személyes kapcsolódási pontok biztosítása.
- **Kulturális kettősség:** A globalizáció és a tartalomfogyasztás kommercializálódása mellett (felületesség, „azonnalosság” igénye) felerősödött az igény a helyi identitást és hagyományőrzést segítő programokra. A multikulturalizmus és a diverzitás alapvető elvárássá vált a szolgáltatási palettán.
- **Információs válság és hitelesség:** Az online tér az „ingyenes és teljes hozzáférés” illúzióját kelti, miközben a hiteles források ismertsége alacsony. A könyvtár szerepe mint hiteles információs bázis felértékelődik a növekvő társadalmi bizalmatlanság és dezinformáció korában.
- **Szociális feszültségek:** A társadalmi olló nyílása és a mélyszegénység jelenléte kettős hatású: a könyvtár egyrészt menekülési útvonal és ingyenes erőforrás a rászorulóknak, másrészt a kulturális szféra alacsony bérszínvonala az intézményi dolgozók társadalmi megbecsültségét és életszínvonalát is veszélyezteti.

4. Technológia, műszaki környezet

A technológiai fejlődés exponenciális gyorsulása alapjaiban formálja át a könyvtári szolgáltatások struktúráját:

- **A Mesterséges Intelligencia és hálózati fejlődés:** Az MI megjelenése és a kommunikációs hálózatok (GSM/5G) átalakulása új távlatokat nyit a tartalomkezelésben, a személyre szabott ajánlórendszerekben és az adatfeldolgozásban.

- **0-24 órás hozzáférési igény:** A felhasználói elvárások eltolódtak az azonnali, térbeli korlátok nélküli elérés irányába. Ez megköveteli a távolról is elérhető online katalógusok, a teljes szövegű adatbázisok és a digitális szolgáltatások folyamatos fejlesztését.
- **Born digital és e-book trendek:** A kizárólag digitálisan keletkező (born digital) dokumentumok és az e-könyvek iránti kereslet növekedése a gyűjteményezési és archiválási stratégia radikális megújítását teszi szükségessé.
- **Hibrid szolgáltatási platform:** A jövő könyvtára egy hibrid modellben létezik, ahol a fizikai tér és a digitális szolgáltatások szerves egységet alkotnak, biztosítva a zökkenőmentes átjárást a személyes és az online források között.
- **Digitális kompetenciák és biztonság:** A másodlagos írásbeliség (digitális írástudás) alapvető készséggé vált, melynek átadásában a könyvtárnak edukációs szerepe van. Ezzel párhuzamosan felértékelődik az IT-biztonság és a kritikus adatvédelmi megoldások alkalmazása.

5. Természeti környezet

A fenntarthatóság és az ökológiai lábnyom csökkentése a könyvtár stratégiai tervezésének integráns részévé vált:

- **Globális és nemzetközi keretrendszer:** A Párizsi Megállapodás célkitűzéseivel és az EU környezetvédelmi irányelveivel összhangban a könyvtárnak törekednie kell a karbonsemlegesség elősegítésére. Ez magában foglalja az energiaügyi átállást és a megújuló energiaforrások iránti nyitottságot.
- **Intézményi energiatudatosság:** Az energiaválság hatására a takarékos üzemeltetés és a zöld technológiák alkalmazása már nem csupán elvi, hanem gazdasági kényszer is. A fenntarthatóság szempontjai érvényesülnek az épületüzemeltetésben, a beszerzésekben és a mindennapi munkafolyamatokban.
- **Környezeti szemléletformálás:** A könyvtár, mint a "megosztáson alapuló gazdaság" (sharing economy) egyik legősibb képviselője, kulcsszerepet játszik az éghajlatváltozás elleni küzdelem társadalmi tudatosításában. A környezeti nevelés és a fenntartható életmód népszerűsítése a szolgáltatások és programok alapvető részévé válik.

6. Jogi környezet

A Bródy Sándor Könyvtár működését meghatározó jogi tényezők a stabilitás és a folytonos változás kettősségében állnak:

- **Alkotmányos alapok és szakmai küldetés:** A művelődéshez való jog Magyarország Alaptörvényének szerves része, melynek érvényesítésében a hazai könyvtári rendszer – mint az ország legnagyobb kulturális hálózata – kulcsszerepet játszik. Ez az alapvetés jelenti az intézmény létezésének legfőbb jogi garanciáját.
- **Átalakuló foglalkoztatási keretek:** A jogszabályi környezet változásai alapjaiban írták át a könyvtárak működési feltételeit. Különösen kritikus pont a munkatársak jogviszonyának megváltozása (a közalkalmazotti létből a kulturális foglalkoztatotti jogviszonyba való átmenet), amely hosszú távú hatást gyakorol a humán erőforrás-gazdálkodásra.

- **Szabályozási bizonytalanság:** A törvények, kormányrendeletek és ágazati végrehajtási utasítások gyakori módosítása, valamint a jogszabálykövetés kényszere állandó adminisztratív terhet és stratégiai bizonytalanságot jelent az intézményvezetés számára.
- **Adatvédelem és szerzői jog:** A digitális szolgáltatások bővülésével a GDPR (adatvédelem) és a szerzői jogi szabályozás folyamatos monitorozása és betartása elengedhetetlen a jogszerű működéshez.

SWOT analízis

Erősségek (Internal - Belső)

- **Márka és presztízs:** Országosan elismert „Bródy-brand”, minőségelvű szemlélet és proaktív, rugalmas szervezeti kultúra.
- **Infrastruktúra és ellátás:** Felújított, akadálymentes főépület a belvárosban; országos szinten mintaértékű vármegyei KSZR és könyvtárbuszos szolgáltatás.
- **Innovatív szolgáltatások:** Digitális adminisztráció, RFID technológia, automata kölcsönzés és folyamatosan bővülő digitális repozitórium.
- **Humán erőforrás:** Magasan képzett, lojális munkatársi gárda; támogató munkahelyi légkör és elismert belső motivációs rendszer.
- **Szakmai mintaprojektek:** Példaértékű iskolai könyvtári ellátás és kiemelkedő pályázati aktivitás.

Gyengeségek (Internal - Belső)

- **Térbeli korlátok:** A főépület alapterülete kevés a feladatokhoz; hiányoznak a saját rendezvénytermek és közösségi terek. A gyűjtemény nagy része külső raktárban található.
- **Logisztikai nehézségek:** Szétagolt épületstruktúra (gyermek- és felnőttkönyvtár különválása), zsúfolt külső raktárak és nehézkes parkolás.
- **Erőforráshiány:** A speciális kreatív-informatikai eszközök üzemeltetéséhez nincs dedikált szakember.
- **Generációs törés:** A fizikai távolság miatt nehézkes a fiatal olvasók átvezetése a gyermekkönyvtárból a felnőtt részlegbe.

Lehetőségek (External - Külső)

- **Szolgáltatásbővítés:** Családi könyvtár és "Zöld könyvtár" modellek bevezetése; közösségi iroda (coworking) és a "Dolgozók könyvtára" koncepció meghonosítása.
- **Digitális nyitás:** E-könyv kölcsönzés és a helyismereti digitális tartalom széleskörű disszeminációja.
- **Szervezetfejlesztés:** Multidiszciplináris csapatépítés (nem könyvtáros végzettségű szakemberek bevonása) és új marketingstratégia a nem-használók elérésére.
- **Hálózatépítés:** A turisztikai és vállalati szférával való együttműködés, valamint a határon túli szakmai kapcsolatok mélyítése.

Veszélyek (External - Külső)

- **Szakpolitikai kockázatok:** Az országos irányítás centralizált, helyi igényeket figyelmen kívül hagyó trendjei és a KSZR munka alulértékelése.
- **Gazdasági és HR krízis:** Tartós forráshiány a fejlesztésekben, megoldatlan anyagi megbecsültség és a szakképzett utánpótlás (informatikusok, könyvtárosok) hiánya.
- **Piaci és társadalmi környezet:** Kulturális túlkínálat (konkurencia), elavult könyvtárkép a lakosság körében.
- **Technológiai lemaradás:** Az integrált könyvtári rendszerek (IKR) fejlesztésének lassulása az országos trendekhez képest.

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

A könyvtár jövőképe, küldetésnyilatkozata alapján megfogalmazott célok eléréséhez a következő stratégiai kulcsterületeket jelöltük ki:²

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

A stratégia megvalósítását az alábbi eszközök kiemelten támogatják:

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



1. ábra Bródy Sándor Könyvtár Stratégiai terv 2024-2028. Saját ábra

² Stratégiai terv 2023-2028. Eger, Bródy Sándor Könyvtár. https://brodykonyvtar.hu/wp-content/uploads/2023/06/Strategiai_terv_2023.pdf

Szervezeti kultúra

Generációváltás és tudásátadás

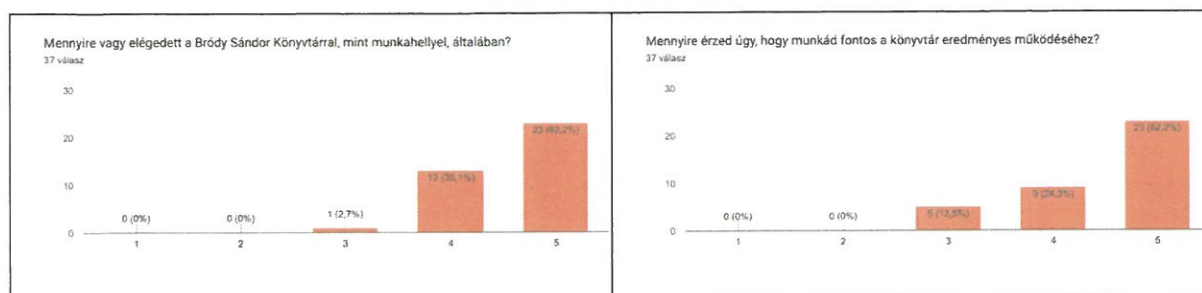
Az elkövetkező két év a változás időszaka lesz: a felső- és középvezetésben várható személyi mozgások miatt prioritás a felelősségi körök tervszerű delegálása. A tapasztalt kollégák helyére érkező pályakezdeők beilleszkedését mentoring programmal és az intézményi tudásmegosztás intenzívebbé tételével segítjük. Céloom, hogy minden munkatárs számára biztosítsam a szakmai kiteljesedés lehetőségét – legyen szó minőségmenedzsmentről, pályázatírásról vagy programgazdai feladatokról.

Értékrend és társadalmi felelősségvállalás

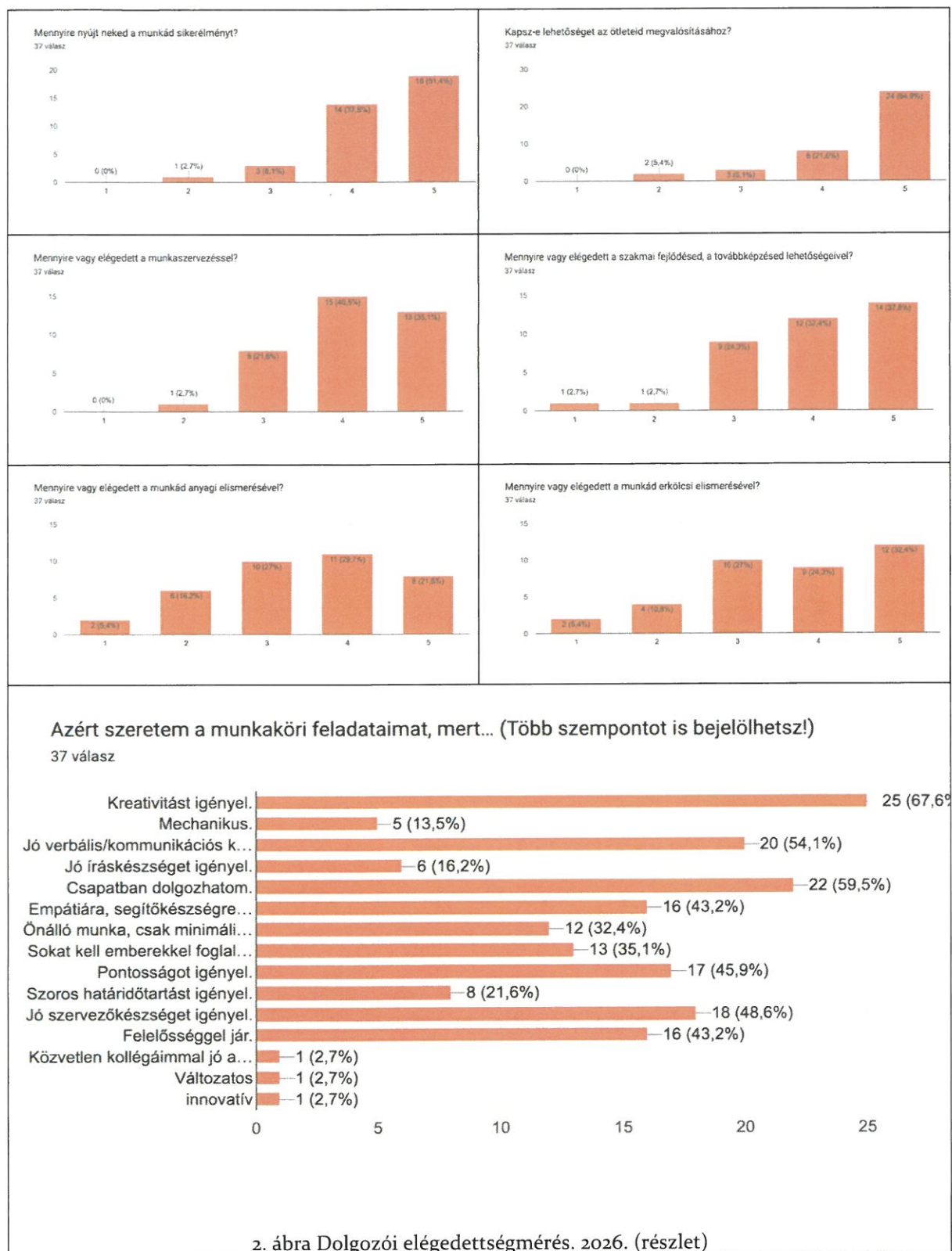
Intézményünk elkötelezett a munka és a magánélet egyensúlya mellett, amit a Családbarát Munkahely és a Családbarát Szolgáltató Hely tanúsító védjegyek folyamatos birtoklása is igazol. Egészségnapokkal, csapatépítő és közös kulturális eseményekkel erősítjük a közösségi kohéziót. Elkötelezettek vagyunk a Felelős foglalkoztatás alapértékei iránt, s igyekszünk ennek megfelelően alakítani szervezeti kultúránkat.

Vezetőként továbbra is a nyílt kommunikációra és a partneri együttműködésre építünk. Aktív szerepvállalásunk a szakmai szervezetekben – különösen az Informatikai és Könyvtári Szövetség és a Magyar Könyvtárosok Egyesülete keretein belül – lehetővé teszi, hogy a Bródy Sándor Könyvtár a hazai könyvtárügy egyik innovációs központjaként működjön. Ez a külső szakmai jelenlét visszahat belső kultúránkra is: a nemzetközi és hazai jó gyakorlatok becsatornázása növeli kollégáink megbecsültségét és hivatástudatát.

2026. márciusában elkészítettük intézményünk munkavállalói körében a két évente szokásos dolgozói elégedettségmérést³. Ennek eredményeként kijelenthető, hogy a könyvtárban dolgozók 62 %-a elégedett a munkahelyével, fontosnak érzi a munkáját a szervezet működése szempontjából, legtöbbjük sikerélményt talál a munkavégzés során, mely kapcsán lehetőséget kap saját ötletei megvalósításához is. A későbbiekben gondot kell fordítani az egyenletesebb munkaterhelésre, az anyagi-erkölcsi elismerés fejlesztésére, a kulturális területen dolgozók bérének felzárkóztatására.



³ Dolgozói elégedettségmérés. Bródy Sándor Könyvtár. Eger, 2026. A teljes munkaanyag kiértékelése folyamatban.



2. ábra Dolgozói elégedettségmérés. 2026. (részlet)

Távlati tervként a legfontosabb fejlesztési cél a könyvtár szolgálati tereinek bővítése – a Kossuth Lajos utca 18. sz. épület összekapcsolása a Nagypréposti palotával, és a raktározási kérdések rendezése. 2025-ben a folyóirat-állomány nagy részének selejtezésére került sor a raktári terek penészes fertőzése miatt. Bár ezt a gondot párátlanító készülékek, a temperáló fűtés folyamatos

működtetésével kezeltük – da a raktári kapacitás ma már 110%-os kihasználtságú, melynek bővítése elengedhetetlen.

Értékközvetítő közösségi szolgáltatások és könyvtári programok megvalósítása

Könyvtár, mint kulturális-közösségi tér

A Bródy Sándor Könyvtár nem csupán információs központ, hanem Eger és a megye egyik legfontosabb közösségformáló bázisa. Felismertük, hogy intézményünk számos társadalmi csoport számára az esélyteremtés és a szociális inklúzió elsődleges helyszíne. Az információs infrastruktúra fejlesztése nálunk nem öncélú: ez a felnőttképzés és a digitális esélyegyenlőség záloga.

Bár az olvasási kedv globális visszaesése komplex társadalmi jelenség, a könyvtár proaktív válaszokat ad. Ezek az adatok nem hátrálásra, hanem innovációra készítetnek minket. Több tízezer látogatót vonzó programjaink bizonyítják: a kötetlen, élményalapú foglalkozások képesek visszahozni a szövegben való elmerülés örömét. Küldetésünknek tekintjük a kortárs irodalom népszerűsítését és a civil szférával való partneri összefogást, ahol a könyvtár szakmai katalizátorként és befogadó térként egyaránt jelen van. Az elkövetkezendő években szándékom, hogy a könyvtár közösségi tér funkcióit tovább erősítsük olvasásnépszerűsítő, könyvtárpedagógiai és ismeretterjesztő programokkal. Fontosnak tartom a későbbiekben is az intézmény ún. „falakon túli” szolgáltatásait: a parkkönyvtárat, a plázakönyvtárat, melyek létjogosultságát forgalmi adataink támasztják alá.

Helyismereti értékmentés és modern repozitórium

Intézményünk küldetése a helyi kulturális örökség digitális konzerválása és közkinccsé tétele. Ennek mérföldköve a digitális repozitóriumunk teljes technológiai megújulása: a DSpace-alapú webes publikációs rendszer és a Qulto Digitize modul integrációja révén létrehoztuk az archiveger.hu felületet. Ez az innovatív fejlesztés lehetővé teszi, hogy az audiovizuális dokumentumok és helyismereti tartalmak globálisan is kereshetővé és elérhetővé váljanak. A feltöltött állományokat szigorú szakmai szempontok szerint, értékes szemantikus metaadatokkal látjuk el, biztosítva a kutatók és az érdeklődők számára a pontos visszakereshetőséget.

Innovatív digitalizációs szolgáltatások

Az évek során felhalmozott szakmai tapasztalat és az egyedülálló eszközpark nemcsak a gyűjteményi munkát szolgálja, hanem képessé tette könyvtárunkat a lakossági igények professzionális kiszolgálására is. Az elavult adathordozók (pl. analóg videokazetták) digitális konvertálása és minőségi feljavítása révén pótolhatatlan családi és közösségi emlékeket mentünk meg az utókor számára, miközben az intézmény számára új bevételi forrásokat generálunk.

Digitális írástudás és közösségi oktatás

A technológiai fejlesztés mellett kiemelt figyelmet fordítunk a társadalmi felelősségvállalásra:

- **Lakossági képzések:** Alap- és haladó szintű internethasználati tanfolyamaink évtizedes sikertörténetre tekintenek vissza, segítve a digitális szakadék áthidalását minden korosztály számára.
- **Generációs edukáció:** A gyermekeket kreatív feladatokkal és biztonságos tartalomhasználattal vezetjük be a hálózati világba, míg 2016-tól speciális, táblagépekre optimalizált oktatási tematikát kínálunk az interaktív applikációk használatára.
- **Saját tartalmak fejlesztése:** A könyvtár által létrehozott online irodalmi és helyismereti oktatási anyagok – mint például a Városfoglaló vagy a digitális tankockák – a modern tanulási formák (edutainment) meghatározó elemei Egerben.

Irodalmi örökség és muzeális értékőrzés

Eger gazdag irodalmi tradícióinak ápolása intézményünk egyik legnemesebb feladata. Ezt a törekvést az elmúlt évtizedben jelentős gyűjteményi gyarapodások alapozták meg: 2015-ben Kálnoky László hagyatéki könyvtárával, 2020-ban pedig a névadónk, Bródy Sándor szellemi örökségét reprezentáló felajánlással gazdagodtunk Alexander Brody jóvoltából.

Az intézmény történetének meghatározó állomásaként 2023-ban a Bródy-Hunyady Gyűjtemény kialakításával könyvtárunk elnyerte a közérdekű muzeális intézményi rangot. Ez a minősítés nem csupán szakmai elismerés, hanem felelősség is: felhatalmazást ad számunkra, hogy az irodalmi hagyatékokat tudományos igényességgel, muzeológiai szttenderdek szerint gondozzuk és mutassuk be a nagyközönségnek.

Partnerkapcsolatok

Kiemelkedően gyümölcsöző kapcsolatot ápolunk a város irodalmi civil egyesületeivel, kiadói tevékenységünkkel pedig pályázati úton továbbra is biztosítani kívánjuk az *Agria* folyóirat rendszeres megjelentetését, ezzel is támogatva a kortárs irodalmi élet folytonosságát. Céлом, hogy az intézmény ne csupán dokumentumtár, hanem Eger kulturális vérkeringésének aktív résztvevője legyen. A Harlekin Bábszínházzal meglévő sikeres együttműködésünket (Babaszínház) modellértékűnek tekintem, amelyet ki kívánok terjeszteni a város többi intézményére is, megteremtve az átjárhatóságot a különböző művészeti ágak és a könyvtár mint információs bázis között. A könyvtár stratégiai partneri hálózatában kiemelt helyet foglal el a Dobó István Vármúzeummal való gyümölcsöző szakmai kapcsolat. Közös küldetésünk Eger irodalmi emlékezetének, elsősorban Gárdonyi Géza szellemi hagyatékának gondozása. Ez az együttműködés már jelenleg is túlmutat a pusztá protokolláris kapcsolaton: valós, látogatóközpontú programokban és szakmai tudásmegosztásban nyilvánul meg.

Az egységes megyei szolgáltató rendszer stabil és folyamatos működtetése, központi szolgáltatások, tudásmegosztás

Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer

A magyar könyvtárügy elmúlt évtizedének legjelentősebb sikere a kistélepülések könyvtári ellátásának (KSZR) rendszerszintű megszervezése. A Bródy Sándor Könyvtár ebben a folyamatban úttörő szerepet vállalt: stabil szakmai hátterünk, egységes megyei adatbázisunk és

kedvezményes állománygyarapítási rendszerünk révén a kulturális hálózatépítés mintaprojektjévé váltunk.

Mára a HEVESTÉKA hálózat 105 települést ölel fel. Eredményeink önmagukért beszélnek: a tagkönyvtárak 90%-a teljesen megújult berendezéssel várja az olvasókat, a megyei adatbázis segítségével pedig minden szolgáltató helyünkön biztosított a 100%-os online hozzáférés. 23 településen az intézményünk által működtetett könyvtárbusszal látjuk el a nyilvános könyvtári feladatokat.

Céлом a szolgáltató helyek további funkcióbővítése, hogy azok valódi közösségi-kulturális színtérként működjenek. A fejlődés motorja a humán erőforrás-fejlesztés: olyan sikeres kezdeményezések folytatását tervezem, mint a Diskurzus módszertani műhely vagy a kihelyezett szakmai képzések, melyekkel a kistéleplési könyvtárosok munkáját segítjük.

Szolgáltató rendszer az iskolai könyvtárak számára

Az Egri Tankerülettel kötött stratégiai megállapodásunk keretében a KSZR-modell sikeres elemeit adaptáltuk az iskolai könyvtárak fejlesztésére. Az egri és Eger környéki oktatási intézmények számára kidolgozott szakmai programunk valódi megújulási pályát kínál az iskolai könyvtári hálózatnak. Az elmúlt évek pozitív tapasztalatai és a folyamatos szakmai visszajelzések megerősítenek abban, hogy ezt a szinergiát a jövőben is fenntartsuk és továbbfejlesszük, biztosítva az iskolai könyvtárak korszerűsítését.

Dologi eszközök racionalizált felhasználása, költséghatékony gazdálkodás

A Bródy Sándor Könyvtár gazdálkodása kiegyensúlyozott, köszönhetően a szigorú és fegyelmezett költségvetési szemléletnek. Felismertük, hogy a klasszikus bevételeink (regisztrációs díjak) csökkenése – ami részben a társadalmi felelősségvállalásunk és a törvényi kedvezmények eredménye – új bevételi források felkutatását teszi szükségessé. Emiatt erősítettük meg jelenlétünket a könyvtárellátási és iskolai könyvtári szolgáltatások piacán, biztosítva ezzel a szakmai anyagok folyamatos frissítését.

A gazdasági háttér folyamatokban a professzionalizmusra törekszünk: beszerzéseinket árajánlatok és versenyeztetés útján, a legkedvezőbb feltételek mellett kötjük meg. A 2018-2019-ben lezajlott ÁSZ-ellenőrzés pozitív eredménye visszaigazolta korábbi munkánkat. A Polgármesteri Hivatal Gazdasági Irodájával való szorosabb együttműködéstől, az új könyvelőprogram bevezetésétől a kommunikáció egyszerűsödését és a pénzügyi folyamatok rugalmasabbá válását várom, ami lehetővé teszi, hogy intézményvezetőként naprakész adatok alapján hozzam meg stratégiai döntéseimet.

A könyvtár társadalmi hasznossága

Intézményünk kezdeményezőként aktív szerepet vállalt a könyvtárak társadalmi hasznosságának mérését kidolgozó módszertan elkészítésében. A pályázatban résztvevő három könyvtár (Szolnok, Gödöllő, Eger) a könyvtári szolgáltatások társadalomba juttatott értékének kiszámítására dolgoztak ki módszertani útmutatást. A kulturális szektorban a ROI (Return on Investment) nem csupán pénzügyi hasznot, hanem társadalmi értéket jelent. A könyvtár által

alkalmazott módszertan azt számszerűsíti, hogy a befektetett közpénz milyen mértékben hasznosul a közösség számára.

A mutató lényege:

- **Közvetlen megtakarítás:** A használók által ingyenesen igénybe vett szolgáltatások piaci értéke (pl. kölcsönzés vs. könyvvásárlás).
- **Közösségi hozam:** A programok és képzések hatása a helyi életminőségre és tudástőkére.

A ROI-mutató igazolja, hogy a könyvtár fenntartása nem költség, hanem megtérülő befektetés: minden ráfordított forint többszörös értéként áramlik vissza a lakossághoz. Vezetőként céloom, hogy ez a számítási módszer a kulturális intézményekben országsszerte meghonosodjon, s a kultúra közgazdaságtana egyik számítási módszerévé válhasson – bemutatva a szféra számszerűsíthető, forintosítható eredményeit.



3. ábra A Bródy Sándor Könyvtár 2025. évi beszámolója. ROI mutatók

Pályázatok

A Bródy Sándor Könyvtárban a pályázatírás nem csupán adminisztráció, hanem az innováció eszköze. Büszke vagyok rá, hogy benyújtott anyagaink 95%-a sikeres, ami az elmúlt évtizedekben több mint 700 millió forintnyi fejlesztési forrást jelentett intézményünknek. Nemcsak az uniós keretekkel gazdálkodtunk hatékonyan, hanem stabil jelenlétünk van a hazai NKA-pályázatoknál is, évi 3-6 nyertes projekttel.

Felismerve a pályázati rendszer komplexitását és adminisztratív nehézségeit, tudatosan törekedtünk a szakmai háttéranyagok megismerésére. Monitoring tapasztalataink és a szakmai testületekben végzett munkánk révén olyan kompetenciára tettünk szert, amellyel a teljes pályázati ciklust házon belül, professzionálisan vezényeljük le. Fejlődésünk záloga a széles körű együttműködés a civil szférával és más könyvtárakkal, valamint az a törekvés, hogy mindig a szakma legújabb irányait képviseljük projektjeinkben.

Fenntartható környezet

Intézményünk működése során kiemelt figyelmet fordítunk az ökológiai lábnyom csökkentésére és a zöld szemléletformálásra:

- **Tudatos hulladékkezelés:** A szelektív hulladékgyűjtés mellett biztosítjuk a használt elemek és fénycsövek szakszerű elhelyezését.
- **Körforgásos gazdaság:** Az állományból kivont könyvek antikvár árusításával meghosszabbítjuk a dokumentumok életciklusát.
- **Zöld beszerzés:** Informatikai eszközeink (IKR) beszerzésekor alapfeltétel az Energy Star és a TCO minősítés.
- **Természetközeli könyvtár:** A Bródy-kert gondozása és a Madármenza üzemeltetése támogatja a városi biodiverzitást.
- **Zöld rendezvények:** Programjaink szervezésekor minimalizáljuk az egyszer használatos műanyagok használatát, és előnyben részesítjük a digitális promóciót a papíralapúval szemben.

Összefoglalás

A sikeres vezetés alapja a reális helyzetértékelés: az erősségeinkre építve és a lehetőségeket megragadva kell választ adnunk a jelen kihívásaira. A Bródy Sándor Könyvtárban egy olyan innovatív szakmai közösség formálódott, amely nemcsak befogadja az újdonságokat, hanem alkotó módon alkalmazza is azokat a minőségi szolgáltatásnyújtás érdekében. Hiszek abban, hogy a közös célokért végzett munka akkor hatékony, ha sikerélményt és megbecsülést ad minden kollégának.

Céлом egy olyan hibrid könyvtári modell fenntartása, amely a legmodernebb informatikai megoldások mellett is őrzi a tradicionális értékeket; tudásközpontként és közösségi találkozópontként egyaránt szolgálja Eger és Heves vármegye lakosságát. Pályázatommal olyan stratégiai pontokat jelöltem ki, amelyek a már eddig is képviselt innovációt képviselik szolgáltatásainkban és intézményünk társadalmi megítélésében. Eredményeinkre alapozva, de a folyamatos fejlődés igényével, partnerközpontú vezetéssel kívánom a könyvtárat a magyar könyvtárügy meghatározó, hatékonyan működő pilléréként továbbépíteni.

Pályázatom megvalósításának időszaka, a 2028-as esztendő nem csupán egy stratégiai ciklus végét jelenti, hanem vezetői pályafutásom betetőzését és lezárását is. Ez a tudat különleges felelősséggel ruházza fel a következő éveket: céloom nem csupán az intézmény sikeres vezetése, hanem egy olyan stabil, modern és szakmailag élenjáró könyvtár átadása az utódomnak, amely készen áll a jövő kihívásaira.

A 2028-as év szimbolikus jelentőséggel bír: ekkor esedékes a Minősített Könyvtár Cím megújítása, amely méltó szakmai pecsétje lehet az elvégzett munkánknak. Vezetői ciklusom utolsó szakaszát a tudatos és tervszerű tudásátadásnak szentelem. Fontosnak tartom, hogy az évtizedek alatt felhalmozott tapasztalatot, a partnerközpontú szemléletet és a stratégiai kapcsolatrendszert úgy delegáljam a felnövekvő vezetői generáció számára, hogy a Bródy Sándor Könyvtár töretlen lendülettel haladhasson tovább a megkezdett úton.

Hiszek abban, hogy egy vezető legnagyobb sikere nem csupán az általa elért eredményekben, hanem az általa felépített közösség erejében rejlik. Szeretném, ha 2028-ban egy olyan intézményt hagynék hátra, amely:

- **Szakmailag elismert** és a minőségirányításban élen jár.
- **Digitálisan érett**, és a legmodernebb technológiákkal szolgálja Eger lakosságát.
- **Emberarcú közösség**, ahol a munkatársak megbecsülve érzik magukat, és büszkék közös értékeinkre.

Bízom benne, hogy ezzel a záró ciklussal sikerül teljessé tennem azt az építő munkát, amelyet a könyvtár és a város szolgálatában végeztem, biztosítva a folytonosságot és a méltó folytatást az elkövetkező évtizedekre is.

Eger, 2026. március 20.



Tózsér Istvánné