



A Csorba Győző Könyvtár stratégiai terve

2022-2025

Pécs, 2022. július 1.

Vezetői összefoglaló

A Csorba Győző Könyvtár hosszú évtizedek óta meghatározó szerepet tölt be Pécs város és Baranya megye kulturális életében. A Csorba Győző Könyvtár 2016 tavaszán elkezdte kialakítani TQM alapú minőségirányítási rendszerét, amelynek eredményeként 2020-ban az intézmény elnyerte a Minősített Könyvtár címet. A Csorba Győző Könyvtárnak azóta is célja, hogy felhasználói bevonásával, igényeik minél jobb ismeretével szolgáltatásait folyamatosan fejlessze.

Fontosnak tartjuk, hogy a hagyományos gyűjteményszervező, feltáró, megőrző és dokumentumszolgáltató feladatok mellett meghatározó szerepet töltsünk be a digitális kompetenciafejlesztésben, a közösségi és könyvtári rendezvények, a digitalizáció és a távoli elérésű szolgáltatások területén. Lényegesnek tartjuk, hogy mind a városban mind pedig a megyében tudás- és közösségi központként gondoljanak az emberek az intézményre. Munkatársaink proaktív, innovatív és jövő orientált módon folyamatosan fejlesztik szolgáltatásainkat, tekintet nélkül arra, hogy olvasóink személyesen vagy távolról veszik igénybe azokat. Szoros kapcsolatokat építünk ki a városban és a megyében működő civil szervezetekkel annak érdekében, hogy gazdagítsuk a város és a megye lakosságának kulturális életét.

A stratégiaalkotás szabályainak megfelelően nagy hangsúlyt fektettünk az intézmény helyzetének elemzésére azért, hogy tiszta képet kapjunk a könyvtárt körülvevő makro- és mikrokörnyezetről, lássuk, hogy milyen lehetőségei vannak a Csorba Győző Könyvtárnak. Az elemzések során használtuk a P(J)GTT elemzést, Michael Porter iparági környezeti elemzését, BCG mátrix keretében áttekintettük szolgáltatásainkat, elemeztük erőforrásainkat, összefoglalásként pedig egy SWOT mátrixot készítettünk.

A környezeti elemzések közül itt kettőt (P(J)GTT és Porter öt erő modellje) kiemelve az ún. P(J)GTT elemzés segítségével feltérképeztük a Csorba Győző Könyvtár politikai, jogi, gazdasági, társadalmi és technológiai környezetét, amely során megállapítottuk, hogy a Könyvtár működését alapvetően befolyásoló jogi és politikai környezet stabilnak mondható, az intézmény jogszabályi háttere biztosítja a stabil működés kereteit. A megye és a város gazdasági és ezzel szorosan összefüggő társadalmi helyzete azonban nem minden tekintetben mutat pozitív képet. Magas az elvándorlók aránya, így népességcsökkenés figyelhető meg, ahogy az ország más megyéiben is. Ezzel szorosan összefügg, hogy a működő tőke beáramlásának intenzitása viszonylag alacsony, a 2020-21-es pandémia és a 2022-es orosz-ukrán háború következtében kialakuló gazdasági visszaesés, a magas infláció hatással van és lesz az elkövetkező időszakban a Könyvtár életére. A könyvtárakat a gyorsan változó technológiai környezet a 21. században rendkívüli módon befolyásolja. Ennek a kihívásnak is meg kell felelni annak érdekében, ha továbbra is a tudásalapú és információs társadalom alapintézményei kívánnak maradni.

A második elemzési módszerünk során Michael Porter öt erő modelljének alkalmazásával az iparági versenyt elemeztük a kulturális területen. Porter módszertanában öt erőt határoz meg, amely hatással van a verseny intenzitására, az adott, vizsgált szervezet pozíciójára, s ebből fakadóan lehetőségeire. A Porter által meghatározott öt erő közül három külső forrásokból ered, míg kettő belső fenyegetésekre utal. A belépési környezetet figyelembe véve elmondható, hogy a könyvtárszakmai környezetben nem annyira az új belépőktől kell tartani, inkább a különböző könyvtári integrációk, összevonások jelenthetnek veszélyt. A könyvtárak számára az ún. helyettesítő termékek (kulturális fogyasztás termékei) léte, az információs és kommunikációs technológia fejlődésének köszönhetően körük folyamatos bővülése fenyegető veszély. A vevők, azaz az olvasók alkupozíciója igen erős a magyarországi könyvtári szférában. A beszállítók alkuereje sokkal kiegyensúlyozottabb piaci viszonyok között, több árajánlat közül választva megy végbe, de

természetesen vannak olyan cégek, amelyek alkupozíciója természetes monopóliumuk következtében erősebb.

A BCG mátrixszal sikerült áttekinteni, hogy a Csorba Győző Könyvtár mely szolgáltatásai milyen életciklusban vannak a fogyasztói használat tekintetében. A mátrixban számot tettünk arról, hogy mely szolgáltatások azok, amelyek az ún. fejős tehének, amelyekre nagy igény mutatkozik a felhasználók részéről, továbbá, hogy melyek azok a szolgáltatások, amelyek az ún. kérdőjelek kategóriába tartozik, amelyekben megvan a növekedés potenciálja, de még nem érték el azt a szintet, hogy sztár szolgáltatások legyenek. A sztár szolgáltatások körébe azon szolgáltatásokat vettük számba, amelyek népszerűek az olvasók körében, a döglött kutya kategóriába pedig azon szolgáltatások kerültek, amelyek iránt az igény egyre kevésbé mutatkozik.

Az erőforrás elemzés során sorba vettük, hogy a Csorba Győző Könyvtár milyen belső erőforrásokkal rendelkezik, miket tud hasznosítani. Az erőforrás elemzés során a technikai, humán, fizikai, pénzügyi, szervezeti, szervezeti kultúra, hírnév (elismertség) területeket tekintjük át részleteiben.

A Csorba Győző Könyvtár mikro-, makro és belső környezeti elemzését egy SWOT mátrixban foglaltuk össze, amely alapján megfogalmaztuk az intézmény 2022-2025. évi stratégiai céljait.

Bevezetés

A Csorba Győző Könyvtár Baranya megye legmeghatározóbb közkönyvtára, története hosszú évtizedekre nyúlik vissza. A 20. század elején Pécs városának nem volt jelentős közkönyvtára, több évnyi előkészítő munka után 1943. október 1-jén nyitotta meg kapuit Pécs Város Közművelődési Könyvtára az Apáca utca 8. szám alatti copf stílusú műemlék épületben. Az intézmény első vezetője Weöres Sándor lett, de a könyvtár tényleges megszervezője, utóda, a mai könyvtár névadója, Csorba Győző volt. Az egységes magyar közművelődési könyvtári hálózat 1952-ben jött létre. Ennek keretében Pécs Város Közművelődési Könyvtára, valamint a mindössze három évet megért Pécsi Körzeti Könyvtár egyesítésével alakult meg a Baranya Megyei Könyvtár. A Baranya Megyei Könyvtár 1996-ban – az előző évben elhunyt – Csorba Győzőnek azzal állított emléket, hogy felvette a Kossuth-díjas költő nevét, valamint egykori könyvtári dolgozószobájában emlékszobát rendezett be.

Az 1960-as évek elején Pécsen is sor került a városi könyvtári rendszer újjászervezésére. A Pécsi Városi Könyvtár 1960. január 1-jén kezdte meg működését. A cél az volt, hogy fiókkönyvtári hálózat kiépítésével közelebb vigyék a szolgáltatásokat a város lakosságához. A hazai könyvtárak közül másodikként, vidéken elsőként itt indult meg a városi mozgókönyvtári ellátás: Pécsen a peremterületek könyvtári ellátásának javítására 1974-ben átadták az első könyvtárbuszt (amelyet 1981-ben a második, 1991-ben a harmadik követett). A város lakosságának növekedésével párhuzamosan több fiókkönyvtár is nyílt a városi könyvtár alapítása után. 2009-ben a városi könyvtárnak tíz könyvtári egysége működött, mely hálózat – különösen annak gyermekkönyvtári része – országosan is egyedülállónak számított.

A Pécs 2010 Európa Kulturális Fővárosa Projekt egyik kulcsprogramja a Dél-dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont létrehozása volt. Az ennek megvalósítására irányuló pályázat kidolgozásánál született meg a fenntartói döntés a megyei és városi könyvtár összevonásáról. A két nagy múltú intézmény integrációjára 2010. január 1-vel került sor, így az új épületben már csak két önálló könyvtári szervezet, a Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont, valamint Pécs város és Baranya megye lakosainak könyvtári ellátásáért egyaránt felelős Csorba Győző Könyvtár kezdte meg működését egy szolgáltatásintegráció keretében.

Az integrált könyvtár működésének tapasztalatai azt mutatják, hogy az egyesített megyei és városi könyvtár – jogelődei évtizedes céljai mentén, új feladatokkal kiegészülve – komoly

eredményeket és dinamikus fejlődést tudott felmutatni. A megerősödött – immár hat telephelyen működő, öt fiókkönyvtárat is magába foglaló – intézmény létrehozta a Baranya megyei kistépelvények könyvtári ellátását biztosító – a Magyarországon jelenleg legmodernebb – könyvtárbusz-szolgáltatást is, amellyel a megye területén ellátandó 286 település közül jelenleg 67 települést szolgál ki.

A Csorba Győző Könyvtár 2016 tavaszán elkezdte kialakítani a Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer kritériumai mentén elvégzett szervezeti önértékelésen alapuló, valamint a PDCA ciklus alapelvein nyugvó – a folyamatos javítást és fejlesztést biztosító – minőségirányítási rendszerét, amelynek eredményeként 2020-ban elnyerte a Minősített Könyvtár címet. A pandémia a Könyvtár számára számos új kihívást eredményezett, amely hatással van az intézmény napi működésére és erősen befolyásolja az intézményi stratégia kialakítását a 2022-2025-ös időszakra. A dinamikus és a legtöbb esetben nem előnyös környezeti változások nem teszik lehetővé, hogy hosszabb stratégiai ciklust határozzon meg a Könyvtár.

Küldetésnyilatkozat

A pécsi Csorba Győző Könyvtár mint városi és megyei feladatokat is ellátó nyilvános közkönyvtár küldetésének tekinti, hogy az elérhető legmagasabb színvonalon biztosítsa a hozzáférést a több mint 70 éves fennállása alatt felhalmozott értékes gyűjteményéhez. A Csorba Győző Könyvtár kiváló szakmai felkészültséggel rendelkező munkatársai folyamatosan figyelik az olvasók és a felhasználók változó igényeit azért, hogy szolgáltatásait minden időben korszerűen és a legjobb minőségben tudja nyújtani. Mint a minőség mellett elkötelezett szolgáltató folyamatosan képi és továbbképi személyi állományát, minőségirányítási rendszert működtet. A Csorba Győző Könyvtár arra törekszik, hogy könyvtári és információs központként működjön, biztosítsa az információhoz, a tudáshoz és a kulturális kincsekhez való korlátlan és egyenlő esélyű hozzáférést a magyar és egyetemes kultúra, a társadalom és gazdaság minden területén.

Pécs, a kultúra városa és kincses Baranya megye egyik fontos tudás- és közösségi központjaként a Csorba Győző Könyvtár feladatának tekinti:

- a gyerekek olvasóvá nevelését;
- a digitális kompetenciák, az információs műveltség terjedésének elősegítését;
- tudásbázist nyújtani Pécs és a megye lakosságának;
- figyelemmel kísérrni az idősek művelődési, felnőttképzési és rekreációs szükségleteit;
- a megyében élő nemzetiségek dokumentumellátását;
- a kapcsolat fenntartását a megye kulturális intézményeivel, civil szervezeteivel, valamint a megyei és országos szakmai szervezetekkel;
- az együttműködést a határon túli szakmai szervezetekkel, egyesületekkel és intézményekkel;
- a hátrányos helyzetűek és a fogyatékkal élők esélyének növelését a kulturális javakhoz való hozzáférésben;
- a városban és a megyében működő vállalkozások, intézmények ellátását a számukra releváns információval;
- közösségi és kulturális programok szervezését a megye és a város lakosságának;
- a rendezvényei által a helyi közösségek működésének ösztönzését és elősegítését;
- a megye helyismereti dokumentumainak szakszerű gyűjtését, feldolgozását és szolgáltatását távoli eléréssel is, valamint helyismereti kutatások végzését, publikációk kiadását.

Jövőkép

A Csorba Győző Könyvtár célul tűzi ki, hogy olyan 21. századi könyvtár legyen, amely egyben Pécs városa és Baranya megye kiemelkedő kulturális közösségi tere és információszolgáltató intézménye.

Célunk, hogy hagyományos és dinamikusan növekvő digitális gyűjteményünkkel, valamint kulturális és közösségi rendezvényeinkkel, magas színvonalú szolgáltatásokat nyújtva jussunk el a város és a megye minden lakosához, így kiszolgálva a helyi közösségek információs és kulturális igényeit függetlenül attól, hogy látogatják-e az intézményt vagy csak távolról használják. Munkatársaink elkötelezettek az innovatív és jövő orientált szolgáltatások fejlesztésében.

Környezeti elemzés

P(J)GTT-elemzés

A Csorba Győző Könyvtár környezeti elemzésénél a klasszikus makrokörnyezeti elemzési eszközét a politikai-jogi, gazdasági-, társadalmi-, technológiai környezetét vizsgáltuk.

1. Politikai-jogi környezet

A könyvtár működését a hatályos magyar jogszabályok, helyi önkormányzati rendeletek, szakmai ajánlások befolyásolják. A technológiai fejlődés, az új szolgáltatási formák megjelenése, és a könyvtárak tevékenységi körének folyamatos bővülése miatt azonban az intézményre vonatkozó normák köre is kiszélesedett. A művelődéshez és tanuláshoz való jog Alaptörvénybe kerülése megerősítette a könyvtár, mint legfőbb információgyűjtő és -szolgáltató intézmény szerepét. A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény és annak 2012. évi módosítása adja meg azon kereteket, amely alapján a magyar könyvtári rendszer működik. A törvény meghatározza, hogy a könyvtár közfeladatot ellátó intézmény, melynek fenntartója a települési önkormányzat, vezetőjének megbízásához pedig a felelős miniszter hozzájárulása szükséges.

A Csorba Győző Könyvtár mint megyei hatókörű városi könyvtár a 39/2013. (V.31.) EMMI rendelet alapján végzi Baranya megye 5000 fő alatti településeinek könyvtárellátását a Könyvtárellátási Szolgáltatási Rendszer keretében. Továbbá a 73/2003. (V. 28.) Kormányrendelet alapján ODR-szolgáltató könyvtárként biztosítja a használók számára a dokumentumok hozzáférhetőségét a könyvtárakon keresztül, az Országos Dokumentumellátási Rendszer segítségével. A könyvtár a 60/1998. (III. 27.) Kormányrendelet szerint a helyi vonatkozású sajtótermékek köteles példányaira jogosult, melyek megőrzése, szolgáltatása kötelező feladat. A 3/1975. KM-PM együttes rendelet határozza meg a könyvtárak számára a könyvtári állománygyarapítás, nyilvántartás, ellenőrzés és a selejtezés szabályait. EMMI rendelet írja elő a megyei könyvtárak éves munkatervéhez szükséges szakmai mutatókat. A könyvtár szolgáltatásainak megtervezésekor, feladatainak ellátásakor figyelembe kell venni az 1999. évi LXXVI. törvényt a szerzői jogról. Ugyanígy gondot kell fordítani a partnerek, felhasználók személyes adatainak védelmére is az Európai Parlament és Tanács GDPR rendelete szerint. A könyvtári törvény kötelezi a nyilvános könyvtárakat, hogy szolgáltatásaikat a minőségirányítás szempontjainak megfelelően szervezzék. A szolgáltatások fejlesztése folyamatos kihívás elé állítja a könyvtárosokat. A szükséges kompetenciák megszerzésének szabályait EMMI rendelet határozza meg, a továbbképzéseket a minisztériumi finanszírozás segíti elő. Nagy könnyebbséget jelent a könyvtáraknak, hogy 2021. novemberében módosult a közbeszerzési törvény, így azt nem kell alkalmazni az uniós értékhatárt el nem érő nyomtatott és elektronikus könyvek, újságok, időszaki kiadványok valamint az előbbieket tartalmazó, kutatási, közművelődési vagy oktatási célt szolgáló elektronikus adatbázisok beszerzésére. Fontos lépés volt, hogy 2022 tavaszától a kulturális ágazat a Kulturális és Innovációs Minisztérium alá került, ami jelzésértékűen együtt kezeli a két területet.

A könyvtár mint közpénzből gazdálkodó költségvetési intézmény - az átlátható és hatékony gazdálkodás érdekében - köteles a hatályos jogszabályoknak megfelelően működni, melynek fő

irányát az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény és annak végrehajtási rendelete határozza meg. Az intézményt helyi szinten Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzatának helyi rendeletei, közgyűlésének határozatai szabályozzák. A könyvtár mint munkáltató 2020. november 1-től munkavállalóit a Munka Törvénykönyve szerinti munkajogviszony keretében foglalkoztatja, ennek megfelelően figyelmet kell fordítani a hatályos munkaügyi, gazdasági és adózási jogszabályok betartására. Külön EMMI rendelet határozza meg a kulturális intézményben foglalkoztatottak munkaköreit. A foglalkoztatás további követelményeket támaszt az intézménnyel szemben foglalkozás-egészségügyi, munka- és tűzvédelmi normák formájában. A közalkalmazotti státusz kivezetése nagyobb rugalmasságot ad a munkáltató kezébe a foglalkoztatás tekintetében.

A Csorba Győző Könyvtár Kollektív Szerződés hatálya alatt áll, ezért a munkavállalókra vonatkozó kérdésekben ennek figyelembevételével jár el. A könyvtár működését jelentősen befolyásolják saját, belső szabályzatai, melyek naprakészen tartása a jogi környezet folyamatos változása miatt nagy feladatot ró az intézményre. Ezen túlmenően figyelembe veendő még az Európai Unió rendeletei, irányelvei, és nemzetközi szinten az IFLA különböző ajánlásai. Jelenleg országos könyvtári stratégia nem létezik, így az ahhoz való igazodás lehetetlen.

2. Gazdasági környezet

A gazdasági környezet, amelyben egy intézmény működik, meghatározza az adott intézmény lehetőségeit, ezzel együtt a fejlődését. Baranya megye gazdasága az elmúlt években folyamatosan romlott, jelenleg a megye a sereghajtók közé tartozik a Dunántúlon és sok hasonlóságot mutat az ország több leszakadó megyéjével. Baranya megye lakossága folyamatosan csökken, ez a trend országosan több megyében is megfigyelhető. 2017-ben Baranya megye lakossága még 386.590 főt számlált, 2021-re ez a szám 378.395 főre apadt, az elmúlt négy évben 8.195 fővel csökkent a megye lakosság száma, ami egy kisvárosnyi lakost jelent. Pécs városa ugyanezen időszak alatt 4.578 fővel csökkent 150.046 főről 145.468 főre. A népességcsökkenés hátterében az elveszületések és halálozások aránya, valamint az elvándorlási tendencia áll. A GDP (bruttó hazai termék) előállításában országosan az figyelhető meg, hogy Budapest és az Nyugat-Dunántúl (elsősorban Győr-Moson-Sopron megye és Fejér megye) termeli meg az ország GDP-jének jelentős részét. Baranya megye a dél-dunántúli régió többi megyéivel az alacsony GDP termelő területek közé tartozik.

megyék (millió Ft)	2015	2016	2017	2018	2019
Baranya	844.025	880.000	964.397	1.083.963	1.188.947
Somogy	689.697	713.014	796.234	879.358	949.528
Tolna	601.521	622.661	651.946	744.571	800.253
Százalékpontos változás előző évhez képest (%)					
Baranya	-	4,26	9,59	12,39	9,68
Somogy	-	3,38	11,67	10,43	7,97
Tolna	-	3,51	4,7	10,43	7,97

Míg abszolút értékben Baranya megye termeli a régióban a legtöbb GDP-t és helyzete úgy tűnik, meggingathatatlan, addig az egy főre jutó GDP termelésben Tolna megye mögé sorolódik.

Egy főre jutó GDP (megye) (millió Ft)	2015	2016	2017	2018	2019
Baranya	2.283	2.398	2.644	2.993	3.303
Somogy	2.221	2.316	2.608	2.906	3.158
Tolna	2.676	2.796	2.956	3.409	3.697
Százalékpontos változás előző évhez képest (%)					
Baranya	-	5,03	10,25	13,19	10,35
Somogy	-	4,27	12,6	11,42	8,67
Tolna	-	4,48	5,72	15,32	8,44

A fenti táblázatból jól kiolvasható, hogy a pandémia előtti időszakban az egy főre jutó GDP folyamatosan emelkedett, a dinamikájában van némi hullámvás, a 2018-as év kiemelkedő volt az emelkedést tekintve. A régió megyéiről elmondható, hogy együtt mozognak az egy főre jutó GDP emelkedését illetően.

A pandémia következtében hozott kormányzati intézkedések a 2020-as évtől Pécs városának gazdasági helyzetét erősen rontották, mivel automatikus kompenzációt nem kapott és jellemzően a kis- és középvállalkozási szektor szereplői működnek a városban. Az önkormányzatokat érintő intézkedések 2021-ben is érvényben voltak és előreláthatólag a 2022-es évet is jellemezni fogják. Így a kkv szektor iparüzési adójának megfelezése és a gépjármű adó elvonása az önkormányzatoktól nagy mértékben érintette a város költségvetését, amely kihat az önkormányzati intézmények és cégek működésére. A be nem érkező bevételek mértéke Pécssett 2,6 Mrd. Ft volt 2021-ben és hasonló nagyságrendet fog érinteni 2022-ben is. Ez a fajta bevételkiesés jellemezni fogja a 2022-es évet is és egyelőre bizonytalan, hogy mikor javul a helyzet. Az intézmény finanszírozásában a következő években is az erősen forráshiányos helyzet lesz/lehet a jellemző elsősorban a Város gazdasági helyzete miatt.

Az intézmény gazdasági helyzetét erősen befolyásolja a bérek emelkedése. Magyarországon a béremelkedés dinamikája magas volt az elmúlt években. A Csorba Győző Könyvtár költségvetését a garantált bérminimum emelkedése befolyásolja a legnagyobb mértékben.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Garantált bérminimum (Ft)	161.000	180.500	195.000	210.600	219.000	260.000
Százalékpontos változás (%)	-	12,11	8,03	8	3,98	18,82

Az intézmény költségvetése az elmúlt években a pandémia okozta gazdasági károk következtében a város többi kulturális intézményéhez hasonlóan erősen megcsappant.

	2016	2017	2018	2019	2020
Kiadás (év végi tény, Ft)	656.426.424	693.514.469	761.468.646	825.180.726	665.673.944
Változás %-ban	-	5,64	9,79	8,36	-19,32

A fenti táblázatból jól látszik, hogy a Csorba Győző Könyvtár éves kiadási teljesítései évről évre nőttek, majd a 2020-as évben visszasüllyedt a 2016-os év szintjére, amikor 129.000 Ft volt a garantált bérminimum, míg 2020-ban már 210.600 Ft volt. A kumulált infláció 2016 és 2020 között 10% felett alakult.

A Csorba Győző Könyvtár állami támogatásai az elmúlt 5 évben érdemben nem változtak. A megyei hatókörű városi könyvtári feladatokra évente 210 millió Ft-ot, a kistelepülési könyvtári ellátására pedig 202,3 millió Ft-ot kap az önkormányzat az államtól. Ez az összeg nem elégséges az intézmény működtetésére, így azt Pécs városa minden évben saját forrásból kell, hogy kiegészítse. A különböző inflációs tényezőket, valamint a bérnövekedésből fakadó kiadásnövekedést az önkormányzatnak így minden évben saját forrásból kell biztosítani. Problémát jelent, hogy az elmúlt két évben a béremelések forrásának biztosítása a kormányzat részéről egyedi megoldásokkal történt, nem jogszabályi szinten. A normativitás hiánya - pl. 6%-os és 2022-től 20%-os "béremelés" - nagyfokú bizonytalanságot okoz a munkatársak részére úgy, hogy az országosan folyamatosan csökkenő munkaerő következtében a bérnyomás az elkövetkező években is megmarad.

3. Technológiai környezet

A könyvtárak világa a 21. században nagymértékben függ az információtechnológia fejlődésétől. Az IFLA 2021-es trend jelentése is alátámasztja, hogy mobil eszközök térhódítása és az adatvagyon növekedése töretlen és hogy az emberek nagy része egyre inkább szükségét látja annak, hogy a hozzáférést ne korlátozza az időtényező. A magyar szolgáltatók közül egyre több ad már 5G szolgáltatást, ami alapjaiban változtatja meg az internet világát (IoT). Az egymással hálózaton kommunikáló eszközök már jelen vannak életünkben, azonban az elkövetkező hosszú távú időszakban teret fognak hódítani, ami alapvetően befolyással lesz az könyvtárak működésére. A dinamikus fejlődés (technikai eszközök és szoftverek elavulási ideje egyre rövidül) és a szűkös anyagi lehetőségek sok esetben nehezé teszik a technikai eszközök és szoftverek beszerzését, továbbá a magasan képzett, nagy tapasztalatokkal bíró informatikai szakemberek alkalmazása komoly kihívást jelent. Jellemző, hogy az egyre bővülő digitális tartalmakkal párhuzamosan jelen vannak a hagyományos dokumentumok is, de a felhasználóink egy része már a digitális tartalmakat keresi és kevésbé figyel a hagyományos, papír alapú dokumentumokra már. A digitális tartalmak iránti igény fokozatosan emelkedik, a technológiai környezet gyors ütemű változása azt az igényt mutatja, hogy a tartalmakat promt módon ériék el a felhasználók. A digitális tartalmak szolgáltatása terén komoly kihívást jelent a könyvtárak számára, hogy a rohamos technikai fejlődés mellett a mindenkori szerzői jogi passzusoknak is eleget tegyenek. A Corvina IKR rendszer – amelynek a Csorba Győző Könyvtár igen magas szinten kiszolgáltatót – folyamatosan javításra, kiegészítésre szorul, sok esetben a reakció idő nagyon lassú.

Az IKT eszközök terén a hagyományos PC és laptop desktopok mellett egyre nagyobb teret hódítanak a már fentebb említett mobileszközök, amelyek új megoldásokat és állandóan fejlesztendő szolgáltatási lehetőségeket nyitnak meg a könyvtár számára, valamint egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az egyénre szabott, interaktív - alapvetően élményt nyújtó - szolgáltatások is. A pandémia következtében a felhasználók egy része kifejezetten igényli a távoli elérést, amely igényt a technológiai fejlesztések csak tovább fognak erősíteni a jövőben.

4. Társadalmi környezet

Pécs népessége 2021. január 1-jén 145.678 fő volt, mely a korábbi évekhez képest ismét csökkenő tendenciát mutat. A népességcsökkenés hátterében az elveszületések és halálozás aránya, valamint a negatív vándorlási tendencia áll.

2021-ben Pécssett, hasonlóan az országosan jellemző arányokhoz, a nők létszáma (77.832 fő) magasabb a férfiakénál (67.636 fő). Mivel a népesség és az aktív korúak száma csökken, az egyes területeken pedig munkaerőhiány jelentkezik a fiatalok külföldi munkavállalása miatt, ezért változhat a könyvtár felhasználói körének összetétele és száma. Az időskorúak aránya továbbra is meghaladja a fiatalokét, a lakosság korösszetétele tovább romlik. Egyre nagyobb szükség van az idősödő korosztályok igényeihez illeszkedő szolgáltatásokra, illetve a nagy tapasztalattal, tudással rendelkező idősebb korosztály tudásátadására. Az iskolázottság átlagos, az alacsony iskolázottságú réteg kulturális tőkájének fejlesztése révén segíteni kell beilleszkedésüket az információs vagy tudásalapú társadalomba.

A koronavírus járvány következményeként 2020. júniusában tetőzött a munkanélküliségi mutató, ekkor az 5.500 főt is meghaladta a regisztrált álláskeresők száma a városban, azonban az emelkedő munkanélküliség augusztusban megtört és csökkenő tendenciának indult, 2021 júniusára a regisztrált munkakeresők száma 3.300 fő alá mérséklődött. Az elmúlt 10 évben a demográfiai okok és a nyugati munkavállalás következtében a munkanélküliség tendenciája csökkenő, a munkaerőpiac feszessé vált. Ettől függetlenül magas a hátrányos helyzetű csoportok létszáma a megyében.

A megye falvaiban nincs megfelelő munkalehetőség, magas az ingázók aránya a városok és a kistelepülések között. Az ingázás idejének hasznos eltöltése érdekében a könyvtár részéről továbbra is az online- és a mobil alapú szolgáltatások fejlesztésére van szükség. Pécs városa két, Magyarországon hivatalosan elismert nemzeti kisebbségnek is az egyik legjelentősebb központja: a németeknek és a horvátoknak. Pécssett alapvetően három nemzetiség/kisebbség él nagyobb számban. A legtöbben a német nemzetiséghez tartoznak, a város össznépességéből. Jelentős számban élnek még Pécssett a cigány, romani, beás kisebbséghez és a horvát nemzetiséghez tartozók. A többi nemzetiség/kisebbség aránya az össznépességen belül nem jelentős. A hátrányos helyzetű csoportok, kiemelten a romák növekvő száma, kulturális integrációjának kérdése felértékeli a könyvtárak szociális szerepét. A gazdasági helyzet alakulása miatt az esélyegyenlőség további kiemelt szerepet kaphat a nehéz anyagi helyzetbe kerülők és lévők strukturált támogatásának kidolgozásával, támogatásával (beiratkozás, szolgáltatások díja stb.).

Megváltoztak, s folyamatosan változnak az olvasási szokások. Az Y és Z generáció eszközhasználati és információkeresési szokásai jelentősen eltérnek a korábbi korosztályok gyakorlatától; a könyvtárhasználók között megjelentek a digitális bennszülöttek. A hagyományos szolgáltatásokat a fiatalabb generációk egyre kevésbé veszik igénybe. Folyamatosan nő az igény a felhasználók részéről az egyre bővülő online tartalmak hozzáférése iránt, akiket azonban segítenünk kell a digitális tartalmak helyes értelmezésében és használatában. A felgyorsult élet miatt az emberek folyamatos időzavarral küzdenek, erősödik az azonnali információhoz jutás igénye. Egyre nagyobb figyelmet kapnak az integrált keresőeszközök és távszolgáltatások. Egyre nő a különbség az Y generáció már online kommunikációs közegbe született tagjai és az idősebb korosztály olvasási szokásai között is. A könyvtár szerepe az idősebb generáció felzárkóztatásában igen jelentős. Feladatunk, hogy csökkentsük a digitális szakadékot a különböző generációk között. Az internet különböző minőségű információk elérését teszi elérhetővé bárki számára. A honlapok rendezettsége, értelmezhetősége, biztonságossága társadalmi igényként jelentkezik. Az elérhető információk sokasága miatt a szelektálás-értékelés képessége felértékelődik. A pandémia következtében nagyon megerősödött az az igény, hogy távolról és a lehető leggyorsabban elérjék

az emberek a különböző szolgáltatásokat, termékeket. Pécs város magát a kultúra városaként definiálja, amit elősegít, hogy a városban működik az ország egyik legjelentősebb egyeteme és az elmúlt évtizedekben jelentős kulturális infrastruktúra épült ki, amelyet nem csak a pécsiek látogatnak szívesen.

Iparági környezet elemzése

A Csorba Győző Könyvtár stratégiai céljainak meghatározásához elvégezte a Michael Porter által kidolgozott iparági környezetelemzést. Porter módszertanában öt erőt határoz meg, amely hatással van a verseny intenzitására, az adott, vizsgált szervezet pozíciójára, s ebből fakadóan lehetőségeire. A Porter által meghatározott öt erő közül három külső forrásokból ered, míg kettő belső fenyegetésekre utal.

A könyvtár tevékenysége a kultúra illetve a tartalom- és információszolgáltatás piacán folyik. A működést meghatározza az állami és önkormányzati finanszírozás és a különböző támogatási keretek felhasználásának szabályai: pl. KSZR, ODR, NKA pályázatok. Ha a szűkebb környezetet vesszük figyelembe, akkor versenytársból lett partnernek tekinthetjük a PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont könyvtárait. Versenytárs mert a vevők, illetve az olvasók körének tekintetében az egyetemi hallgatók és oktatók mindkét típusú könyvtárat szívesen használják. De partner is mert, a közösségi tanulás színteréül szívesen választják a Tudásközpont épületét, amelyben a két könyvtár működik együtt 2010 óta. Az országban egyedülálló példa ez két különböző alapfeladattal rendelkező könyvtár együttműködésére.

A belépési környezetet figyelembe véve elmondható, hogy a megyében új könyvtár alapítása nem várható és az előző évek stratégiájában leírt könyvtári integrációk lezajlottak. A Csorba Győző Könyvtár minden a városban eddig önállóan működő közkönyvtárat integrált és működtet tovább (Minerva Könyvtár, Apáczai Csere János Nevelési Központ Könyvtára). A Csorba Győző Könyvtár a megye legnagyobb közkönyvtára, Baranya 301 települése közül 286 kistelepülésen, valamint Pécssett szolgáltat, így lefedve gyakorlatilag a teljes megyét, amely mondhatni monopóliumot jelent a könyvtár számára a könyvtárellátás területén. A kormányzati politika szándéka szerint a megyei hatókörű városi könyvtárak feladata az adott megyeszékhely és a megye 5000 fő alatti településeinek könyvtári ellátása, amely korlátokat jelent bármely más szereplő belépéséhez. A Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer tekintetében a könyvtárszakmai és logisztikai tudás Baranya megyében csak a Csorba Győző Könyvtár birtokában van, így új belépők számára hosszú ideig eltartana, amíg ezt a tudást felépíthetik.

A könyvtárak számára az ún. helyettesítő termékek léte, az információs és kommunikációs technológia fejlődésének köszönhetően körük folyamatos bővülése annál fenyegetőbb veszély. A hagyományos helyettesítők a hagyományos könyv (e-könyv is) és folyóirat piac szereplői évtizedesen jelen vannak. Ezen túl az elmúlt évtizedekben minden olyan online tartalomszolgáltató, amely kultúrát és hasznos információt szolgáltat, veszélyt jelent a könyvtárakra nézve, hiszen a felhasználók a korábbi évtizedekkel szemben már nem a könyvtár szolgáltatásait veszik igénybe. A tágabb értelemben vett kultúrafogyasztás területén a színházak, a mozik és minden otthon is elérhető platform (tv, rádió, streaming szolgáltatók, stb.) veszélyeztetik a könyvtárak pozícióját a kulturális piacon, hiszen ezen médiatartalmak fogyasztása az olvasástól és egyéb könyvtári szolgáltatástól veszik el a potenciális felhasználók figyelmét.

A vevők, azaz az olvasók alkupozíciója éppen a fent említett okoknál fogva igen erős a magyarországi könyvtári szférában, így a Csorba Győző Könyvtárban is. Megfigyelhető, hogy a könyvtárhasználók száma az utóbbi években stagnál, illetve némi csökkenést mutat nagy átlagban. A pandémia következtében a látogatottság nagyon lecsökkent, hosszabb idő szükségeltetik a

regenerációra. A könyvtárak számára, így a Csorba Győző Könyvtár számára is az elmúlt évek tendenciája okán igen fontos, hogy folyamatosan monitorozza felhasználóinak igényét az új szolgáltatásokra, valamint a meglévők folyamatos javítására. A hagyományos szolgáltatások mellett egyre nagyobb igény mutatkozik az élményszerű (élménytársadalom) szolgáltatásokra, amelyek zömmel az informatika dinamikusan fejlődő eszközeivel elégíthetők ki.

A beszállítók alkuereje az olvasókkal (vevők) ellentétben általában véve nem olyan erős, hiszen az eszközbeszerzés – úgymint irodaszer, egyéb technikai eszköz, bútorbeszerzés – kiegyensúlyozott piaci viszonyok között, több árajánlat közül választva megy végbe. Erősebb alkupozíció figyelhető meg a könyvtárbuszok szervizelési munkáit tekintve, hiszen kevesebben vannak a piacon, és egy-egy részterületre specializálódtak. Erős alkupozíció jellemző a folyóiratok beszerzésére, mert kevés szállító tud eleget tenni a feltételeknek, amihez az általuk kínált termékek áremelkedése illetve a rossz szolgáltatásminőség is társulhat. A könyvek beszerzése területén nagyobb verseny figyelhető meg, mert több szállító is alkalmas lehet, így a könyvtár a számára kedvezőbb ár és szolgáltatáscsomagot választhatja a szállítók közötti verseny eredményeként.

Az informatikai eszközök – hardverek és szoftverek – közbeszerzése szintén kevésbé okoz problémát, hiszen számos informatikai szállító található a piacon. Fontos kiemelni, hogy az erős alkupozícióban lévő beszállítók között szerepel a Pécsi Tudományegyetem, amely intézmény a Csorba Győző Könyvtár számára az informatikai szolgáltatást nyújtja. Hasonló pozícióban van a Monguz Kft., amely az IKR rendszert biztosítja a Csorba Győző Könyvtár részére. A felmerülő problémák javítása sok esetben akadozik mindkét félnél.

A verseny intenzitását csökkenti, hogy a megyében a Csorba Győző Könyvtár a fent már említett okok folytán szinte természetes monopóliumot képvisel a közkönyvtári szolgáltatások és könyvtárellátás tekintetében a megyében. Ennek ellenére, a könyvtárak számára úgy általában lehetőség nyílik arra, hogy speciális gyűjteményükkel, egyedi szolgáltatásokkal bizonyos pontokon versenyelőnyre tegyenek szert, azonban ennek intenzitása viszonylag alacsony. A könyvtári programok tekintetében a város és a megye több intézményével alakult ki egy természetes versenyhelyzet, sok esetben nincs egyeztetés a programokat tekintve a többi intézménnyel.

Szolgáltatások BCG mátrixa:

<p><u>Sztárok (magas növekedés, magas részesedés):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. könyvtári programok: közösségi, kulturális programok 2. Baranyai DigiTár szolgáltatásai 3. Közösségi média, weboldalak: tartalomszolgáltatás 	<p><u>Kérdőjelek (magas növekedés, alacsony részesedés):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. digitális könyv és folyóirat szolgáltatás 2. fizetős könyvtári programok 3. Könyv(fu)tár szolgáltatás 4. digitális kompetenciafejlesztő foglalkozások 5. informatikai szolgáltatások a települési nyilvános könyvtárak részére. 6. országos jelentőségű könyves, irodalmi fesztivál meghonosítása Pécssett (PécsLIT Fesztivál). 7. könyvkiadás 8. biblioterápiás/ mentálhigiénés foglalkozások 9. online versenyek 10. online tartalom előállítás (képzés, kulturális program) 11. 3D nyomtatás 12. képzések beindítása, folytatása, 13. könyvkiadó automata működtetése.
<p><u>Fejős tehén (alacsony növekedés, magas részesedés):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. könyvkölcsönzés 2. helyben használat 3. tájékoztatás, irodalomkutatás 4. Retro Könyvvásár 5. könyvtárhasználati programok száma 6. kiállítások 7. irodalmi kvíz 8. könyvtárközi kölcsönzés 9. kötetzeti szolgáltatások 10. Könyvet Házhoz szolgáltatás 	<p><u>Döglött kutya (alacsony részesedés, alacsony növekedés):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. klasszikus irodai szolgáltatások: fénymásolás, szkennelés 2. katalógusgép használat 3. helyi számítógép használat

A fenti táblázat 1. pontjában feltüntetett ún. sztár szolgáltatások azok a Könyvtárban, amelyek igénybevételénél még növekedés is várható, ha kellő odafigyeléssel, gondossággal, a minőségi szempontoknak megfelelően közelítünk feléjük fejlesztésük során. A digitális tartalomszolgáltatás terén nagy lehetőségei vannak újabb felhasználókat nyerni, olyanokat, akik talán soha nem lépték át a Könyvtár kapuit. A könyvtári programok széles tárházával (irodalmi, ismeretterjesztő, életmód tanácsadás, stb.) is új látogatókat tudunk megnyerni.

A 2. rubrikában található szolgáltatások azok, amelyekben potenciálisan bennük van, hogy majd egyszer sztár szolgáltatások lesznek. Ezekre a szolgáltatásokra úgy kell figyelni, hogy a lehetőség szerint – alapos vizsgálatot követően – nagyobb erőforrásokat lehet átcsoportosítani annak érdekében, hogy felfussanak, újabb felhasználókat vonjanak be a Könyvtár működésébe. Ezen

szolgáltatásokkal a Könyvtár szolgáltatás palettája színesedhet, ám azt is jelezni kell, hogy a felfutás esélye nem biztosított, csak a lehetőség van meg bennük. Ezek közül vannak olyanok, mint pl. a képzések, amelyeket már évek óta vagy magunk végzünk vagy különböző partnerekkel, de potenciálisan benne rejlik még a növekedés lehetősége. Hasonló tevékenység a könyvkiadás, amivel igen értékes és maradandó munkát végeznek el a munkatársak. Továbbá vannak olyanok, amelyeket még nincsenek jelen a tevékenységi körünkben (bár más könyvtárak már foglalkoznak vele), de ott van a lehetősége annak, hogy a Könyvtár belevágjon és szép sikereket érjen el: ilyen egy országos jelentőségű irodalmi rendezvény, a PécsLIT Fesztivál, amely már egy alkalommal megrendezésre került és ezek közé tartozik a koronavírus járvány következtében beindított Könyv(fu)tár szolgáltatás, az online versenyek és tartalomszolgáltatás lehetősége is.

A BCG-mátrix harmadik pontja alatt található azok a szolgáltatások, amelyek már túllépték a sztár periódusukat és stabilan magas részesedést tesznek ki (néhol enyhe csökkenéssel) a szolgáltatásokból. Ilyenek a teljesen klasszikus könyvtári szolgáltatások, mint a fent említett kölcsönzés és helyben használat. Ezek közül vannak olyanok, amelyek kifejezetten Pécssett jellemzőek, mint pl. a közösségformáló Retro Könyvvásár vagy az országos használói kört elérő Irodalmi kvíz. Ezek azok a szolgáltatások, amelyek a könyvtár reputációját már régóta felemelték és magasban is tartják.

A negyedik pontba összegyűjtött szolgáltatások azok, amelyek egyre jobban csökken az igény és alacsony is a részesedés a Könyvtár részéről, mivel vagy nem képes más szolgáltatókkal versenyezni (pl. fénymásolás) vagy egyszerűen az idő elhaladt felette, mint pl. a sok katalógusgép működtetése vagy a helyben használt számítógépek, amelyeket elsősorban ma már csak az idősebb korosztályok használnak. Az elmúlt 10 évben a mobil eszközök, a notebook és laptop használat a szokásokat nagyon radikálisan változtatta meg. Ezek azok a szolgáltatások, amelyekre jelentősebb összegeket már nem érdemes fordítani, mivel kihasználatlanok.

Erőforráselemzés

Az intézmény belső erőforrásait elemezve a következő területekre kell számba venni: technikai, humán, fizikai, pénzügyi, szervezeti, szervezeti kultúra, hírnév (elismertség). Ezek mindegyike erőforrást jelent az intézmény számára.

Technikai oldalon a Csorba Győző Könyvtár mint a könyvtárak összessége az elmúlt évtizedben egyre jobban függ az informatikai eszközök fejlődésétől. Az intézmény informatikai ellátottsága erősen hullámzó, a Tudásközpontban még jelen vannak a 11 évvel ezelőtt beszerzett számítógépek, amelyek már nem alkalmasak arra, hogy a mai igényeknek megfeleljenek. A fiókkönyvtári hálózatban található eszközök is több esetben igen elavultak. Jelentősebb informatikai eszközbeszerzésre a 2017-es évben volt lehetőség, azonban az akkor megvásárolt számítógépek minősége rendkívül sok problémát okozott és fog okozni az intézmény számára. Az informatikai eszközök átlagéletkora az intézményben 7-8 év, ami messze elmarad az ideális átlagos 2-3 éves kortól, ami azt jelentené, hogy a gépek 4-5 évente kicserélésre kerülnének. A fiókkönyvtárak hálózati infrastruktúrája kielégítőnek mondható, a Tudásközpont informatikai infrastruktúrája jónak mondható, azonban a központi szolgáltatások szükségessége miatt gyorsan avul, 3-4 évente jelentősebb, tízmilliósi beruházásokat igényel. Fontos megemlíteni, hogy a Csorba Győző Könyvtár igen jelentős helyismereti és zenei gyűjteménnyel rendelkezik, amelyek unikálisak a többi könyvtári gyűjteményekhez képest.

A Csorba Győző Könyvtár humán erőforrását tekintve igen magasán képzett munkatársi gárdával rendelkezik, amely egyik alapfeltétele az innovatív, állandó megújulásra kész gondolkodásnak.

2022. január 1.	fő	%-os arány
alapfokú végzettség	1	1,12
középfokú végzettség	21	23,60
felsőfokú végzettség	67	75,28
Összesen	89	100

Az elmúlt években több munkavállaló is felmondott, akik pótlására mindig volt lehetőség, de a fluktuáció mértéke 2020-21-es évben magasabb volt az előző évekhez képest. Ez betudható a Munka Törvénykönyvére történő átállásnak is, de több munkavállaló az alacsony bérek miatt távozott.

	2019	2020	2021
felmondott	1	7	5
nyugdíjba vonult	3	3	4
összesen	4	10	9

Pozitív változás, hogy a nyugdíjas korú munkatársak egy része még pár évig - igaz csökkentett időben - de a könyvtár munkáját segítik, így az elmúlt években felhalmozott tapasztalataikat még az intézmény hasznosítani tudja és az intézmény fiatalabb munkatársai még tudnak tanulni tőlük. A szervezett tudásátadás rendszerével azonban a Csorba Győző Könyvtár még nem rendelkezik. Nagy előnye a szervezetnek, hogy a munkatársainak nagy része lojális az intézményhez és az alacsony fizetések ellenére nem mennek el másik, jobb bérezési feltételekkel rendelkező munkahelyekre.

A Csorba Győző Könyvtár épület infrastruktúrája meglehetősen rossz állapotú a fiókkönyvtárak tekintetében. Gyakorlatilag - Kertvárosi Fiókkönyvtáron kívül - mindegyik fiókkönyvtár felújításra szorul. A Minerva Fiókkönyvtár egy olyan épületben található, amelynek állapota balesetveszélyes. A fiókkönyvtárak zöme nem akadálymentes száz százalékban. A Tudásközpont épülete modern infrastruktúrát feltételez, de a kivitelezési munkák következtében az elmúlt 12 évben számos hiba merült fel, amely komoly beruházási igényt követel meg a két fenntartótól, így vonva el erőforrásokat más területekről. Az intézmény gépjármű parkjának egy része szintén előregedett. A könyvtárbuszok közül a régebbi gépjármű szintén 11 éves és évről évre egyre magasabb karbantartási költségeket emészt fel. A 2014-ben elkészült 2-es számú könyvtárbusz műszaki állapota is egyre romlik, hasonlóképpen a szintén kettő 2022-ben már nyolc éves mikrobuszoké. A két személygépjármű életkora még nem magas, így azok műszaki állapota teljes mértékben kielégítő.

A Könyvtár pénzügyi stabilitása a pandémia következtében megborult, 2020 nyaratól kezdve jelentős előirányzat csökkenés figyelhető meg az intézmény működésében, ami nehezíti a napi munkát, alapos tervezést, mérlegelést igényel a vezetéstől. A pályázati források is a Nemzeti Kulturális Alap pályázataira szorultak vissza, egyelőre Európai Unió által nyújtott források nem állnak rendelkezésre és ez a 2023-24-es évben is így lesz. Az intézmény saját szolgáltatásaiból fakadó bevételtermelő képessége igen alacsony az összköltségvetéssel összevetve, alig éri el a 1,5-2%-ot.

Az intézmény szervezeti egységei jól illeszkednek egymáshoz, a jogszabályi feltételeknek megfelelően működik a Könyvtár. Fontos, hogy az elmúlt években a felmerülő követelményekhez igazodva tudott az intézmény szervezetileg átalakulni, viszonylag gyorsan tud alkalmazkodni a külső és a belső környezeti változásokhoz egyaránt. A szervezeti kultúra egyik alapvetése, hogy a környezeti változásokhoz lehetőség szerint maximálisan tudjon az intézmény változni és megoldásokat keressen a felmerülő kihívásokra.

A városban és a megyében a Csorba Győző Könyvtár hírneve jónak mondható, hiszen munkatársaink a felmerülő felhasználói igényekhez a lehető leginkább személyre szabott módon igyekeznek alkalmazkodni és innovatív és szolgáltatóorientált attitűddel végzik a munkájukat. A sajtóban az intézmény mindig pozitív hangvételben szerepel, ami erősíti az intézmény renoméját.

SWOT analízis

Az alábbi táblázatba összefoglaltuk a könyvtár külső-belső környezetével kapcsolatos legmeghatározóbb információkat a stratégia szempontjából. Az elemzés fontos része, hogy az egyes megállapításokhoz indikátorokat rendeltünk annak érdekében, hogy súlyozni tudjuk őket fontosság és az intézményre gyakorolt hatás intenzitásának függvényében. A fontosságot 1-5-ig, az intézményre gyakorolt intenzitást 1-3-ig pontoztuk.

Belső tényezők			
Erősségek		Gyengeségek	
Munkatársak szakmai felkészültsége, erős lojalitása az intézményhez.	5x3=15	A fiókhálózat épületeinek külső és belső állapota sok helyütt komoly felújítást igényel.	5x3=15
Az intézmény munkatársai szolgáltatóorientált, innovatív gondolkodásúak.	5x3=15	Nyugdíjba vonuló munkatársak szakértelmének pótlása, átadása: tudásmenedzsment.	3x3=9
A Könyvtárnak több évtizede tudatosan épített, gazdag gyűjteménye van.	5x3=15	Elavult informatikai eszközök jelenléte.	4x3=12
Az intézmény jelentős kulturális szereplő Pécs és a megye életében.	5x3=15		
A Könyvtár állami forrásai stabilnak mondhatók.	5x3=15	Önkormányzati források alacsony volta, bizonytalansága.	5x3=15

A Tudásközpont épületének nyitvatartási ideje országosan egyedülálló módon széles hozzáférést biztosít.	4x3=12	A fiókkönyvtári hálózat könyvtárai fogyatékkal élők részére nem akadálymentesek.	5x1=5
Mobil könyvtári szolgáltatásokban nagy tapasztalat (Könyvtárbuszok, Házhöz megy a könyvtár, Könyv(fu)tár)	4x3=12	A Tudásközpont épületében több helyen túlszűfolttság jellemző az irodai terekben.	5x3=15
Új honlapok, helyismereti adatbázis működtetése	5x3=15	A minőségirányítási rendszer kiterjesztése a kistérségi könyvtárellátásban minőségi szolgáltatások érdekében.	4x2=8
Az ország legnagyobb zenei gyűjteménye a Csorba Győző Könyvtárban található.	4x2=8	Szponzorációs kapcsolatok felkutatása, integrálása a működésbe.	4x2=8
Elismert helyismereti, helytörténeti konferencia rendezése minden évben.	4x2=8		
A kistérségi könyvtárellátás dél-dunántúli regionális együttműködésében való aktív részvétel.	4x3=12	Online tartalomgyártás/szolgáltatások mértéke	4x2=8
A Könyvtár könyvkiadói tevékenysége: könyvek, HírZengő	3x2=6	Közvetlen brüsszeli, EU-s támogatások megpályázása.	4x3=12
A fiókkönyvtári hálózat és a könyvtárpontok lefedik majdnem az egész város területét.	5x2=10	Fizetős rendezvények hiánya.	3x2=6
Helytörténeti dokumentumok folyamatos digitalizálása.	5x2=10		
Erős szakmai kapcsolatok nemzetközi szinten a mobil könyvtári szolgáltatások terén	4x2=8	E-dokumentumok vásárlása, adatbázisok	5x2=10

Jó kapcsolatok a város iskoláival és óvodáival	5x2=10		
A Csorba Győző Könyvtár Minősített Könyvtár Címmel rendelkezik.	5x3=15		
Jó kapcsolat Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzatával	5x3=15		

Külső tényezők			
Lehetőségek		Veszélyek	
Országos irodalmi/kulturális rendezvény megteremtése (PécsLIT): erős brand építése a városban	5x3=15	Képzett munkaerő utánpótlás nem megoldott.	5x3=15
Non-formális oktatási központ alacsony száma a városban és a megyében két területen: olvasás- és digitális kompetenciafejlesztés.	5x3=15	A megye és a város lakosságának folyamatos csökkenése magával hozza a használók csökkenését.	3x3=9
Mobil könyvtári szolgáltatások tovább fejlesztése.	5x2=10	Források csökkenése (önkormányzati), állami források stagnálása instabillá teszi a működést.	5x3=15
Turisztikai szolgáltatások fejlesztése helyismereti dokumentumokra építve.	4x3=12	A kistélepülési könyvtárellátásban magas a településeken dolgozó munkatársak fluktuációja.	3x3=9
“Pécs a kultúra városa” szlogen megléte.	5x2=10	A kistélepülési önkormányzatok vezetőinek közömbös, esetenként negatív hozzáállása a települési szolgáltató helyek működtetéséhez.	4x3=12

A közösségi digitalizálás lehetőségeinek kiaknázása (Baranyai DigiTár): baranyai emberek bevonása a digitalizálásba.	5x3=15	Pályázati források csökkenése.	5x2=10
Informatikai támogatás/szolgáltatás nyújtása a megye települési nyilvános könyvtárai számára.	2x2=4	Tudásközpont épületében történő felújítási munkák költsége igen magas.	5x2=10
Könyvtárpont hálózat erősítése Pécs városában: újabb kapcsolatok lehetősége.	3x2=6	A könyvtárosok alacsony bére és társadalmi megbecsültsége elvándorlást eredményez.	5x3=15
A Könyvtár civil kapcsolatainak erősítése a megyében.	5x2=10	Gyorsan amortizálódó, állandó felújításra szoruló könyvtárbuszok és mikrobuszok.	4x3=12
A Munka Törvénykönyvére való áttérés új lehetőségeket jelenthet a munkavállalók részére: pl. megbízási jogviszony munkaszerződésre váltása, távmunka részbeni meghonosítása.	5x3=15	Közfoglalkoztatás megszűnésével, visszaszorulásával munkaerő kiesése történt.	3x3=9
A kistelepülési szolgáltatóhelyek munkatársaival, polgármestereivel intenzívebb kapcsolatok kiépítése.	3x2=6	A Kjt. „biztonsági versenyelőnyének” megszűnése, átvándorlás más szektorokba.	4x1=4
Újabb képzések indítása a kistelepülési könyvtárosok részére.	5x2=10	Anyagi források hiányában informatikai eszközök cseréje viszonylag lassú.	4x3=12
Kistelepülési dokumentumkutató program folytatása újabb települések bevonásával.	3x2=6	A felhasználók a távoli elérésű szolgáltatásokat preferálják, ezért nem látogatják a könyvtári tereket.	4x3=12

A fenti SWOT elemzés alapján és az elmúlt évek trendjeinek és külső és belső környezeti elemzésével összefoglalóan elmondható, hogy a Csorba Győző Könyvtár társadalmi környezete viszonylag stabilnak mondható. Pécs város magát a kultúra városának tekinti, amely jó alapot jelent a Könyvtár működésére, hiszen jelentős kulturális élet tapasztalható a városban, amelynek az intézmény szerves része, számos ponton kapcsolódik a pécsi kulturális ökoszisztémához, amelynek országos elismertsége vitathatatlan. Azonban azt is látni kell, hogy a Könyvtár gazdasági környezete romló tendenciát mutat, amelyekkel az elkövetkező években meg kell küzdenie. A feszes munkaerőpiac következtében a bérdinamika nem vagy csak kis mértékben fog lassulni, így az állami, önkormányzati támogatások és egyéb pályázati források növekedése nélkül, valamint az újonnan kialakuló és hosszú távra prognosztizálható inflációs környezet hatására fokozódni fog a költségvetési szűkösség a dologi és beruházási jellegű kiadások tekintetében, amely a szolgáltatások

színvonalának csökkenéséhez és a fizikai infrastruktúra elavulásához vezet. A Könyvtárnak több esetben szponzori források felkutatását is vállalni kell. A bérdinamika ellenére a könyvtári munkatársak alacsony bérezése (társadalmi megbecsültség) és az egyes béremelések esetlensége következtében a jól képzett munkaerő hosszú távú megtartása, újak felvétele nehézkessé vált. A munkaerő kérdése nem csak a saját intézményben, de a kistéleplési könyvtárellátásban is problémát jelent, nagy a fluktuáció. A pandémia következtében a könyvtárhasználat visszaesett, az olvasók visszatérése évekig el fog húzódni és kérdéses, hogy milyen mértékben történik meg. A technológiai fejlődés következtében a felhasználók a távoli és lehetőség szerint azonnali (prompt) elérést preferálják, amelyet a pandémia is erősített.

A fentiek alapján a 2022-2025-ös időszakra vonatkozóan a Csorba Győző Könyvtárnak új utakat, megoldásokat kell találni annak érdekében, hogy minőségi szolgáltatásait fenn tudja tartani, továbbá, hogy a pandémia következtében lecsökkent olvasói és felhasználói létszámát vissza tudja emelni a korábbi évek szintjére.

Stratégiai célok

1. Olvasási kultúra népszerűsítése hagyományos és nem hagyományos eszközökkel

A Csorba Győző Könyvtárnak hagyományosan feladata az olvasási kultúra népszerűsítése, ezen a területen számos programot indított és működtet évek, akár évtizedek óta. A 21. században az olvasási szokások radikális átalakulása következtében a hagyományos írott szövegeken alapuló információszerezés háttérbe szorul, továbbá a pandémia következtében a könyvtár látogatottsága is lecsökkent. A cél az, hogy új és meglévő programokkal erősítse a Könyvtár a városban és a megyében az olvasási kultúrát, ezáltal növelve a potenciális olvasói tábort.

Beavatkozási területek:

- A 2021-ben elindított PécsLIT Fesztivál országosan ismert irodalmi rendezvénné fejlesztése.
- A meglévő olvasásnépszerűsítő programok továbbfejlesztése.
- Olvasásnépszerűsítő programok fejlesztése IKT platformokon keresztül minden korosztály számára.
- Az olvasók számára olyan lehetőségek biztosítása, ahol megoszthatják egymással olvasmányaikat, ezáltal az olvasás közösségi élménnyé válik.

2. Szabad és korlátozás nélküli hozzáférés biztosítása

A könyvtár hagyományos módon gyűjteményével hozzáférési felhasználatot a különböző információk hozzáférésehez és segíti a művelődést. Azonban az internet világában a lehetőségek tárháza kinyílik, és már nemcsak a saját gyűjteményhez való hozzáférést segíti elő a Könyvtár, hanem az épület falain kívüli információkhoz és dokumentumokhoz való hozzáférést is biztosítja.

Beavatkozási területek:

- A Könyvtár egységes, minőségi elvek és a használói igények minél teljesebb megismerésével építi és fejleszti saját gyűjteményét.
- Kiemelt figyelmet fordít az intézmény a kisebbségi és hátrányos helyzetű csoportok igényeire.
- Az online katalógushoz és egyéb adatbázisokhoz 24 órán keresztül hozzá lehet férni. Ennek érdekében szükséges az informatikai rendszer működésének állandó és zavartalan biztosítása.
- A katalógus adatai a Magyar Országos Közös Katalógus része, amelynek építését a minőségi katalógusrekord készítési szabályok figyelembe vételével továbbra is elősegíti a Könyvtár.
- Az Országos Dokumentumellátási Rendszeren keresztül a Csorba Győző Könyvtár dokumentumokat szolgáltat a megye és az egész ország könyvtárai számára.
- A felhasználók számára differenciált szintű hozzáférést biztosít a digitalizált dokumentumokhoz a mindenkor szerzői jogi szabályozást betartva.
- A Könyvtár arra törekszik, hogy a Baranya megyei vonatkozású dokumentumokat lehetőség szerint teljes körűen gyűjtse, feltárja és szolgáltatassa felhasználók felé.

3. Távolról elérhető szolgáltatások és a gyűjteményre épülő tartalomszolgáltatások fejlesztése

A digitalizáció és az elmúlt évek járványhelyzete következtében a felhasználók körében egyre inkább felmerül a távolról elérhető szolgáltatások iránti igény. A gyűjteményre épülő tartalomszolgáltatások, a közösségi médiában való jelenlét nélkülözhetetlen része lett a Csorba Győző Könyvtárnak, az elmúlt években több platformon keresztül is eljuthatnak az olvasók könyvtári tartalmakhoz, információhoz. A jövőben a Könyvtár törekszik ezen szolgáltatások erősítésére és bővítésére.

Beavatkozási területek:

- Digitalizálási tevékenység folytatása, a Baranyai DigiTár adatbázis fejlesztése, új funkciókkal történő bővítése.
- A Könyvtár által már használt és új Web 2.0-s platformok tartalom szolgáltatásainak bővítése.
- Csatlakozás az Országos Széchényi Könyvtár webarchiválási programjához.
- A hagyományos szolgáltatások elérhetővé tétele távolról, a meglévő szolgáltatások tovább fejlesztése.
- Stabil informatikai háttér biztosítása: a szükséges informatikai fejlesztések megtervezése és végrehajtása.
- Könyvtári képzetek online tananyagainak fejlesztése és megosztása.

4. A Könyvtár társadalmi felelősségvállalásának bővítése

A Csorba Győző Könyvtár széles kapcsolatrendszerrel rendelkezik a Pécs városában és a megyében. A Könyvtár erre a kapcsolatrendszerre építve, azt bővítve és önállóan is kezdeményezhet akciókat a társadalmi felelősségvállalás területei közül az “ember” és a “környezet” tekintetében, indukál szemléletformáló programokat minden korosztály számára és egyben alakítja saját szervezeti kultúráját.

Beavatkozási területek:

- Önálló programok fejlesztése, akciók szervezése a társadalmi felelősségvállalás területén, amelyekkel felhívja az intézmény a figyelmet a társadalmi problémákra és újabb használói csoportokat is meg tud szólítani.
- Olyan civil szervezetekkel, intézményekkel és vállalkozásokkal történő kapcsolatfelvétel és meglévő kapcsolatok megerősítése, amelyeken keresztül a Könyvtár olyan akciókhoz csatlakozhat, szervezhet, amelyek az “ember” és a “környezet” iránti felelősséget erősíti és újabb használói csoportok megjelenését eredményezheti a könyvtárban.
- Erősíteni az intézmény családbarát jellegét a munkatársak irányába a kollektív szerződés jogosítványainak bővítésével és az esélyegyenlőségi terv megvalósításával.
- Elindulni a zöld könyvtári “úton”.
- Önkéntesség erősítése a könyvtár munkatársai között.