
*SZABÓ G. TIBOR***"Honnan jövünk? Mik vagyunk? Hová megyünk?"¹**

(Célok, feladatok az EU-csatlakozásig a múlt és jelen tükrében a Pénzügyi és Számviteli Főiskola Zalaegerszegi Intézete Könyvtárában)

*"Agyag-Buddhák nem jutnak át a vízben.
Fém-Buddhák nem jutnak át az olvasztókemencén.
Fa-Buddhák nem jutnak át a tűzön."*

(Csao-Csou három kulcsszava - kínai Csan-buddhista példázat)

Bevezető

Jelen írás elsősorban vázlat, áttekintés gyanánt készült egy szerkezetében kész, de teljes részletességgel nem kidolgozott stratégiai programhoz. Saját kérdéseire adott válaszai vitathatóak, de egy bizonyos: a rendelkezésre álló modellek és alternatívák közül a Pénzügyi és Számviteli Főiskola Zalaegerszegi Intézet Könyvtárában e szakmai fejlesztési program keretében választott megoldások az olvasók, a munkatársak és a fenntartók számára *működőképes* rendszert eredményeztek, s ez a legpozitívabb jelző, amivel a 90-es évek elejétől kezdődő hosszadalmas átalakulást illethetjük.

Szakképzési-közművelődési, hagyományos munkaszervezésű könyvtárból modern, széles körűen automatizált, vegyes finanszírozású szakkönyvtárrá átvedleni könyvtárost, olvasót, pénzügyi képességeket próbára tevő metamorfózis, az elhúzódó "bábállapot" pedig sem kellemesnek, sem látványosnak nem mondható. A címben felvetett kérdések bár nagyon filozófikusnak tűnnek, de feltétlenül megválaszolandók, ha épségben át szeretnénk jutni mai és holnapi vizeinken, olvasztókemencéinken, tüzeinken.

Persze meglehet, "csupán" Agyag-Buddhák vagyunk, de az Agyag-Buddha is hasznos és hiteles lehet, ha legalább annyi bölcsességgel rendelkezik, amennyivel a vizet - szétmállását, erózióját és végül pusztulását - elkerülheti. Nem visz el senkit sem a mentális tökéletességhez, ennek ígéretével sem kecsegtet már - ennyiben tehát sosem lehet "valóságos Buddha", - de tud segíteni abban, hogy a tudni vágyók szakemberekké, a szakemberek pedig tájékozottabb munkaerővé váljanak. Csak ennyi a dolga, ehhez kell ragaszkodnia, ezt vállalnia - és teljesítenie is. A teljesítéshez pedig minden nap kemény menetelés vezet, az "átjutások" hétköznapi kis próbái. Ez a cikk elsősorban küldetésünk teljesítésének múlt- és jelenbeli forrásait veszi számba, és ennek alapján próbálja felvázolni a "Hová megyünk?" kérdésére adott válaszunkat.

Könyvtárunknak, mint információ-ellátó rendszernek alapvetően három tókéje van:

¹ Paul Gauguin 1897-ben festett képének címe. A kép eredetije a bostoni Museum of Fine Arts-ban látható.

- **1. Első tőketényező:** rendelkezésre álló, közvetíthető információ (hordozói, a dokumentumok és ezek összessége, az **állomány**)
- **2. Második tőketényező:** az információ beszerzését, cseréjét, átalakítását stb. lehetővé tevő **tájékoztatói és információ-technológia** (alkalmazott eljárások és eszközei)
- **3. Harmadik tőketényező:** a rendelkezésre álló **humán erőforrás** (alkalmazottak szaktudása, gyakorlata, együttműködési képessége, személyes ambíciói stb.)

Ha e három közül valamelyik nem a megfelelő mennyiségben és minőségben van jelen, a szolgáltatás hatásfoka kedvezőtlenül alakulhat. A könyvtár - ipusztriális megközelítésben - egyfajta szolgáltatóüzem, "terméke" a felhasználó megnövelt informáltsága (pontosabban az az informáltság-növekmény, ami a könyvtár használata kapcsán keletkezik benne), tehát itt és most az alapvető kérdés az kell, hogy legyen: mi módon segíthetjük elő leginkább a *főiskolai szakmai tudástermelést*?

1. Honnan jövünk? : a PSZF ZA Könyvtára szerepváltásai

1.1. Első tőketényező: a dokumentumvagyron alakulása

A PSZF ZA Könyvtára az 1971-es alapítástól kezdve állami tulajdonú felsőoktatási intézmény közfinanszírozású, nulla/névleges használati díjas, közjó-jellegű gyűjteményeként működött. Viszonylag gyorsan, bő 5 év alatt kellett állományát 15000 kötetre emelnie, hogy "utolérje" az egymás után beinduló évfolyamok és a bővülő oktatógárda ellátási igényeit. A beszerzett dokumentumvagyron a viszonylag - vagy látszólag? - csekély társadalmi-politikai változások következtében lassan avult, a "tartalmi leromlás" kis mértékű volt, így apasztási feladatok először a 70-es évek második felében jelentek meg. Az állományból való évenkénti törlés nem haladta meg a tárgyévi beszerzések 5-7 %-át. Ez később 10%-ra növekedett, a nagyobb selejtezések pedig a politikai rendszerváltást megelőző - időszakos állományellenőrzést is megelőző - évekre estek. 89-91 között az apasztás mértéke meghaladta a gyarapítás mértékét, majd két év szünet után az 1994-es szépirodalmi törléssel egy újabb, négyezer dokumentum feletti állomány-leépítés történt.

A rendszerváltás előestjén került az Intézet kezelésébe, majd 1990-ben tulajdonába az MSZMP Zala Megyei Bizottsága Oktatási Igazgatóság Könyvtára 38000 kötetes állománya. A gyűjtemény a marxista-leninista ideológiai és propaganda-irodalom relatív teljességén túl "erős volt" a társadalomtudományi területeken. Szakkönyvtári jellegén túlmenően az ismeretterjesztő szakkiadás minden területéről gyűjteményezett. Az "új" könyvtári állomány - immár az intézet II. sz. Könyvtára megjelöléssel - a kollégiumban nyert elhelyezést. (A dokumentumokkal együtt a könyvtár személyi állományát is végleg átvette a PSZF).

1995-ben - a részleges, elsősorban a szépirodalmi állományt kiiktató törlések után - 52000 könyv és 4-6000 más egyedi nyilvántartású dokumentum volt összesen a könyvtár tulajdonában. A használói igények roppant aránytalan (90%:10%) megoszlása a két részleg között, rávilágított arra, hogy az **egyik oldalon az erőforrások túlterhelése és szűkössége, a másikon pedig azok indokolatlan fenntartása gyors és gyökeres változtatásokat igényel**. A Bokros-csomag személyi következményei - a részmunkaidős státusok, illetve egy további teljes munkaidős státus elvesztése - csak katalizálták a már amúgy is aktuális átalakítást. Újra kellett gondolni, hogy egy *egységes intézeti szakirodalmi ellátó rendszerrel szemben milyen*

követelmények, használói igények állnak fenn, s ezeknek mennyiben tud eleget tenni a két részleg tényleges gyűjteménye, technikai felszereltsége és a szolgáltató tevékenységet ellátó munkaerő.

Használati és tartalmi elemzéseink rámutattak, hogy **"dokumentumtőkénk" jelentős része inaktív**: az I. Könyvtárban ez 40%-ot, a II.-ban viszont 80-90%-ot jelent. A II. Könyvtár esetében némi sarkítással úgy is megfogalmazható: *a gyűjtemény átvétele és üzemeltetése a PSZF részéről nem járt a ráfordításokat megtérítő szolgáltatási előnnyel*. E megállapítás független attól, hogy a gyűjtemény darabjai önmagukban milyen szellemi értéket képviselnek, ha a dokumentumok döntő többsége *a főiskolán folyó szaktudás-termelésbe nem kapcsolható be*. A mindenkor szakkönyvtári gyűjtemény gondozása és építése nem lehet öncélú és nem épülhet pusztán hagyományokra, megörökölt fejlesztési rutinokra, elfekvő készletekre. Az inkurrens állomány felszámolása mindenképp célszerűbb, mint ha ezt a pusztán statisztikai szempontból "létező" vagyont egy esetleges - remélt, de tendenciákkal sem alátámasztható - jövőbeni használhatóság hitében, vagy a foglalkoztatás érvrendszerének alátámasztására (lásd az állomány nagyság per szakalkalmazotti létszám mutatókat) megőriznénk. Ha a dokumentumot termelőeszköznek tekintjük, üzemgazdasági szempontból sem indokolható a holt (de másutt még hasznosítható, értékesíthető) készletek tartós megőrzése. Természetesen meg kell értetni a fenntartókkal is, hogy a "szép nagy" könyvtár definícióját nyugodtan lecserélhetik menedzsment-frazeológiájukban a "modern, rugalmas" ellátószervezet fogalmára. Mindezt azért kell hangsúlyozni, mert egy bő 50000 kötetes gyűjtemény felére történő gyors redukcióját feltétlenül kísérik bizonyos fenntartások - és nem elsősorban az intenzív használatban gyakorlott olvasók részéről.

A kezdetektől a jelenig ívelő 27 évet gyűjteményszervezési és ennek alapján ellátási szempontból a következő, általam *szerepkorszakoknak* nevezett periódusokra oszthatjuk:

1. *Felsőoktatási közgazdasági szak- és hallgatói/dolgozói közművelődési könyvtár*

Az 1971-1989 közötti 18 év első felét olcsó, második felét emelkedő, de még mindig "érték alatti" dokumentumárak jellemezték. A szocialista tervgazdaság periódusában a szakmai dokumentum-ellátás teljesítése mellett bőségesen jutott pénz a hivatalos kultúrpolitika megvalósítására, a helyben történő közkönyvtári jellegű ellátásra is. A periódus végén a hirtelen beköszöntő, nagymértékű recesszió jelentősen megnehezítette a szakirodalommal párhuzamosan történő szépirodalmi és ismeretterjesztő tárgyú beszerzéseket.

2. *Felsőoktatási gazdaság- és társadalomtudományi szak-, továbbá hallgatói/dolgozói közművelődési könyvtár ("első átmeneti kor")*

1989-1992 között a közkönyvtári vonások rohamos szűkülése mellett belépett II. Könyvtár és "gyarapítási öröksége". Amellett, hogy nagyobb mennyiségű közkönyvtári dokumentumot hozott (ugyanabból a periódusból, amiből az I. Könyvtár is merített), jelentős társadalomtudományi dokumentumbázisát roppant szerényen ugyan, de kezdték tovább gyarapítani, kiegészítve a hirtelen kitáguló "könyvpiac-gazdaság" slágerkönyveivel (személyiségfejlesztés, ufológia stb.), tartogatva-örizgetve egy elaggott, pazarló gyarapítási koncepciót. Ez a periódus sajnálkozva szemlélte jelene tendenciáit, mikor "fedezet hiányában" zenei, képzőművészeti és szépirodalmi állományt nincs módja gyarapítani és továbbra is "értelmiségi képzésről" beszélt felsőfokú szakemberképzés helyett. Ez utóbbiak téves azonosítása eredményezte a könyvtárnak amúgy nem létező igényekre alapított gyarapítási stratégiája fenntartását. 1990-1991 tájékán nem számolni a több könyvtárra épülő ellátás valóságával többek számára már akkor is érthetetlennek tűnhetett (hangsúlyozni szeretném,

hogy egy mérföldes körzetben megyei és városi könyvtár is üzemel, nem számítva a szakszervezeti-köznívelődési, a pedagógiai és orvosi gyűjteményeket).

A második szerepkorszak nagy hibája volt a meglévő erőforrásokat megosztó és tovább terhelő-pazarló II. Könyvtár végleges átvétele, illetve ennek a tulajdonszerzésnek a fejére állított logikája: az, hogy a bekebelezett gyűjteményhez majd gyarapítási pénzeszközt, szolgáltató munkaerőt, teret és fenntartási rezsikiadásokat továbbá megfelelően jelentős olvasótábort kell majd szerezni. Ez utóbbi egyébként elsősorban a közkönyvtári "fogyasztótáborból" lett volna toborozható - de milyen szolgáltatás-gazdaságtani megfontolásból, illetve előnnyel?

A II. Könyvtár profiljának felvállalása a gyarapításba még azt az érvet tekintve is célszerűtlen volt, hogy a közgazdaságtudományi dokumentum-ellátás egy tágabb értelmezésű társadalomtudományi gyarapítással kiegészítve és általános ismeretterjesztéssel nyakon öntve egy olyan elegyet képezhet, aminek fogyasztása menten értelmiségit produkál (szak)közgazdászok készülő felhasználóiból.

3. Felsőoktatási gazdaság- és társadalomtudományi szakkönyvtár ("második átmeneti kor")

1992-1995 között a könyvtár lemondott a teljesen tarthatatlan közkönyvtári (szépirodalmi és általános ismeretterjesztő) profilról, amit már csak a szakirodalom beszerzésének egyértelmű rovasára menthetett volna át.

Az 1990 és 1995 közötti időszakot az átalakulás szerepzavarokkal küszködő periódusaként határozhatjuk meg, hiszen lett volna lehetőség arra is, hogy az első szerepkorszakot közvetlenül a 4. szerepkorszak kövesse. Ennek feltételét - azt, hogy a *szakmai szemlélet középpontjába egy valódi, az ellátás szempontjából megragadható (mérhető) tulajdonságokkal rendelkező, szegmentált piacot kell helyezni, felszámolva a versenyelőnyt nem jelentő de anyagilag terhes gyarapítási átfedéseinket a nagyobb információs közművekkel* - azonban nem teljesítették, átfogó (a hallgatókra és oktatókra kiterjedő) igényvizsgálat és erre épülő marketingkoncepció csak 1995 nyarára született meg.²

4. Felsőoktatási pénzügyi-gazdasági szakkönyvtár³

1996-tól kizárólagos szerepet kapott a szakoktatás-központú dokumentumellátás, melynek ismérveit a jelen állapotok ismertetése írja le részletesen. Ellátása középpontjában leendő és gyakorló *szakemberek*, illetve olyan személyek állnak, akik *szakmai ismereteiket* kívánják bővíteni pl. vállalkozási tevékenységük kapcsán.

1.2. Második töketényező: a hagyományos tájékoztatási és információ-technológia átalakulása

A bevezetőben említettem, mi tartozik ide: két fő komponense
 - tiszta szolgáltatási, szervezési feltételek (eljárások, alkalmazások) és
 - szolgáltatási produktumok, szolgáltató eszközök, infrastruktúra

² Szabó G. Tibor: A Pénzügyi és Számviteli Főiskola Zalaegerszegi Intézet Könyvtára marketingkoncepciója és hatása a menedzsment, automatizálás tervezésére. - Budapest, 1995. - ELTE BTK "szakmai információs szak" diplomadolgozata.

³ Helyesebb megjelölés, mint a "gazdaságtudományi" jelző, mert itt nem a tudományos és elméleti teljesség, hanem az információk praktikussága, gyakorlati orientációja kap lényeges hangsúlyt.

Az első komponensnek olyan összetevői vannak, mint pl. a feltáró rendszer kiépítettsége, a tájékoztatási tevékenység színvonala, gyorsasága, a feltárási, kölcsönzési stb. eljárások szakszerűsége, alkalmazhatósága, tehát főleg *minőségi szempontok*. Ezekről leginkább a katalógusok állapota alapján lehet utólag ítéletet alkotni. Az a tény, hogy raktári katalógus 1991-ig nem létezett és nem volt egy olyan, teljesnek mondható bibliográfiai leírás, melyen a cédulakatalógusokba történő besorolásokat jelölik, már önmagában megkérdőjelezi a gyűjteményről való tájékoztatás pontosságát, hiszen a tételek beépítésének esetlegessége mellett a törölt tételek kivonása is egyre hézagossabbá vált. A cím/tárgyszó, szerzői katalógus rendezettsége legfeljebb közepesnek mondható, a vonatkozó szabványoknak több ponton ellentmondott. A fogalmi összefüggéseket feltáró utalótételek lényegében nem léteztek, miközben általánossá vált a terminológia konvergenciája. Ez utóbbi problémára még az 1991-es helyzetelemző beszámoló sem hívta fel a figyelmet,⁴ miközben konklúziói között szerepel, hogy "a napi munka mellett a feldolgozás további pótlása képtelenség" és "korrigáló megoldást csak a számítógépes feldolgozás jelenthet. Optimális esetben is csak hosszú évek múlva." (Ezt a megállapítást egyszerűen úgy is kifejezhetjük: az "elgazosodó" cédulakatalógus csak az "jövőbe menekülésre" ad lehetőséget, illetve annak kényszerét fokozza.)

Eközben már születtek olyan gyűjteményrészek - pl. a főiskolai jegyzetek vagy az idegen nyelvű, alapítványi ajándékok - melyeknek feldolgozása lényegében teljesen elmaradt. Az előzőekhez képest jól kiépített ETO-szerinti szakkatalógust a felhasználók túlnyomó többsége egyáltalán nem használta: a betűrend "természetes logikájától" távol állt a fogalmak prekoordinációjára épülő decimális struktúra.

A csoportos leltárkönyv vezetését a 80-as években abbahagyták, helyette csak a gazdasági elszámolásra alkalmas havi változási (gyarapítási) feljegyzéseket használták - ez utóbbiból viszont az állomány tartalmi összetételének változásai nem követhetőek és nem látta el az apasztási és mérleg-fejezetek funkcióit sem.

A kölcsönzésre igen eltérő nyilvántartási módszereket alkalmaztak a két kölcsönzőkartonos (olvasói és betűrendes) nyilvántartástól a füzetes feljegyzésekig, de gyakori volt a bizonylat nélküli, "majd hozom"-ra történő kölcsönzés - könyvek esetében is.

Több területen nem léteztek írott munkafolyamat-előírások, normák, teljesítmény-elvárások, ami a munkaerő-fluktuáció miatt egymásnak ellentmondó és hosszabb távon következetlen, inkoherens működést eredményezett. A minőséget végső soron a jóakarat biztosította.

A második komponens, az információs infrastruktúra 1992-1993-ban kezdte túllépni a hagyományos villanyírógépek és elavult fénymásolók korát. Az X.25 hálózathoz kapcsolódó Datex-P állomásunk (kapcsolási száma: 126921001) ekkor indította működését egy 286-os PC segítségével. Alapítványi támogatással szerezte a könyvtár következő kettő - immár 386-os - számítógépét és egy mátrixprintert. Ezek az eszközök 1995-ig kihasználatlanok voltak: az X.25-öt az Informatika Tanszék HUNGARNET-koordinátorán kívül lényegében senki nem tudta kezelni, a munkatársak alapfokú PC-s felhasználói ismeretekkel sem rendelkeztek. 1994-ben már adott volt a lehetőség az X.25 Internet gateway-en túl a közvetlen Internet-elérésre. Mikrohullámú kapcsolat épült ki a Deák Ferenc Megyei Könyvtárhoz, mint regionális központhoz.

1995-től növekedett az X.25-ös munkaállomás használata a szakmai tárgyú elektronikus levelezéshez (pl. Katalist-tagság), távoli OPAC-ok (JATE, BKEKK stb.) lekérdezéséhez és PETRA-s filetranszferhez kapcsolódóan. A szakalkalmazottakon és az oktatókon túl fokozatosan bekapcsolódtak a "hálózati munkába" a hallgatók is. 1996-ra már nyilvánossá vált

⁴ Vörös Istvánné: Beszámoló a pénzügyi és Számviteli Főiskola Zalaegerszegi Intézet Könyvtárának munkájáról. - Zalaegerszeg, 1991. - Munkadokumentum.

az olvasóteremben az elektronikus levelezés, az X.25 és az Internet karakteres (lynx) használata, 1996 őszén pedig a grafikus Internet-elérés. Az Intézetben folyamatosan fejlődött a Novell-hálózat és szervere, de telnettel már a george.dfmk.hu domain-nevű szerver is rendelkezésre állt, ez utóbbi 1997-től kezdődően elsősorban mail-szerverként üzemel közel 300 felhasználó számára. Ez a fejlődés természetesen ma már intézeti szintű infrastrukturális kérdés, de a Könyvtárnak e fejlődésben betöltött szerepe nem vitatható, hiszen ha kissé megkésve is, de aktív szerepet játszott a hálózattal kapcsolatos ismeretterjesztésben, igénykeltésben és szolgáltatásban.

Sajnos 1995-1996-ig komolyabb erőfeszítések nem történtek a könyvtári munkafolyamatok átfogó automatizálására. Bár 1990-1991-től "tervben volt" (elsősorban a Textlib keretében történő megvalósítás), folyamatosan nem lett képviselve a katalógus elektronizációjára irányuló elképzelés. Ez utóbbi tűnik ki abból is, hogy a Textlib-társulási befizetés nem történt meg annak ellenére, hogy a szakmai elképzelések ezt támogatták.⁵

1996-tól a retrospektív konverzió képviselete folyamatossá vált: előbb a **Tinlib** szoftver, majd ennek finanszírozhatatlansága után 1997-ben az **SR LIB** beszerzését támogatta a könyvtár. Ez utóbbi mellett a következő érvek álltak:

- - viszonylag olcsón megoldható a teljeskörű automatizálás,
- - a működési tapasztalatok kedvezőek, a referencia kielégítő,
- - fejlesztőeszköze, a FoxPro (Microsoft-termék) adatbázis-kezelő és -fejlesztő alkalmazás, világszerte háttérrel és kapcsolódási (pl. adatcsere) lehetőségekkel más Windows-alkalmazásokhoz,
- - a Textlib demó verzió tesztje számunkra nem hozott pozitív eredményt, bár elterjedtsége, előkelő 3. helye a magyar könyvtári rendszerben önmagában is ösztönzően hathatott volna beszerzésére,
- - az SR LIB - a FoxPro-s alapok miatt - egy középfokú szoftverüzemeltetői ismerettel rendelkező munkaerő számára *adatkezelési szinten is jól áttekinthető*, aminek számtalan előnye van (pl. házilag kisebb kiegészítő alkalmazások írhatók, kicsi a "szervízfüggőség", kiterjedt, részletes az alapokra vonatkozó Fox-os szakirodalom, könnyen tanulható a program és nem csak adatrögzítői szinten, hanem adatmodell- és rekordműveleti szinten is). Ez nagyon fontos kérdés, hiszen egy program megismerése és rendszeres használata nem merülhet ki abban, hogy tudjuk, hogyan kell beírni a címmezőbe a címadatot. A cél a programfejlesztési szintű kompetencia kell, hogy legyen, ugyanis ezen termékek többsége olyan beruházást igényel, ami jobb esetben is több éves "együttélésre" kényszeríti a felhasználó és fejlesztő partnereket.

Természetesen a programnak vannak hiányosságai, gyengébb pontjai⁶, de ezek "elfogadása" olyan alkalmazói kompromisszumnak tűnt, melyet nem valószínű, hogy hosszabb távon megbánnánk (pl. cédula-output szabványossága), vagy a fejlesztők az alkalmazói közösség igénye esetén ne tudnák korrigálni - ezen utóbbi téren a TextLib fejlesztői lényegesen nagyobb tapasztalatra tettek szert az évek során.⁷ Részünkről - és az egész könyvtári szoftverkérdéskörrel kapcsolatban - szeretném hangsúlyozni, hogy *nem tegnapi döntéseinkhez hanem szolgáltatói érdekeink mai és holnapi érvényesítéséhez kívánunk ragaszkodni.*

⁵ Némethné Czaller Zsuzsanna: Tervek: összhangban a régió többi könyvtáraival. - In: Könyvtári Levelező/lap, 1994. 6. sz. - p. 19. - (Megjelent "Gyorsfénykép: Zalaegerszeg és a számítógépesítés" közös főcím alatt.)

⁶ Thék György: Vad dolgok : (válasz Vad Sándornak). - In: Könyvtári Levelező/lap, 1998. 2. szám. - p. 13-14.

⁷ Vad Sándor: Mit? Miért? Mivel? Hogyan? : (Szolnoki TextLib-konferencia). - In: Könyvtári Levelező/lap, 1998. 1. szám. - p. 24-28.

Az SR LIB katalogizáló és OPAC moduljának beszerzése 1997 őszén, kölcsönző és megrendelő moduljai megvásárlása pedig 1998 januárjában megtörtént. A periodika modul beszerzése előttünk áll, de a cikkanalitika-modul szükségességén még gondolkodunk. A közeljövőben (1-3 éven belül) semmiképp sincs kapacitásunk arra, hogy ezt a modult fel tudjuk tölteni olyan mennyiségű és szakmai vonatkozású adattal, ami beszerzését 1998-ban vagy 1999-ben indokolná, ezért mindenképpen külső forrásokra (PRESSDOK, sajtóadatbázisok, Internet stb.) vagyunk utalva.

1.3. Harmadik tőketényező: a munkaerő és változásai 1996-ig

Az elemzés legkényesebb pontja a munkaerő tőkeértékének meghatározása. Gyűjteményszervezési hibák, fejlesztési és minőségbiztosítási következetlenségek elkövetése esetén lényegesen gyakrabban hivatkozik mindenki az objektív okokra, s nem vitatható, hogy ilyen okok némelyike valóban fennállt. Viszont amiket ma *szakmai tévedéseknek* tudhatunk be és minden valóban előforduló objektív októl - pl. munkaköri túlterheltség, fluktuáció stb. - függetlenül a munkaerő rovására *is* írhatóak, a következők:

- a raktári katalógus kiépítésének indokolatlan elmaradása az alapítástól 1991-ig,
- a katalógus-gondozás szabályozottságának hiányosságai,
- az inkurrens dokumentumtömeg felhalmozódása a 90-es évekre,
- az automatizálási program elégtelen menedzselése miatt szenvedett késés 1990-1998⁸ között,
- a II. sz. ("társadalomtudományi") Könyvtár saját tulajdonba vétele, illetve e gyűjteményrész szervezési koncepciója 1991-től 1995-ig,
- az átmeneti szervezetirányítás (1991-1996) miatti döntéshozatások.

Ezek a szakmai hiányosságok rontották a könyvtár versenyhelyzetét és hozzájárultak ahhoz, hogy *a szervezet valós lehetőségeihez képest kisebb hatékonysággal működött.*

A szakképzett munkaerő alkalmazása mellett gyakori volt, hogy képesítés nélküli személyek láttak el felsőfokú képesítést igénylő - pl. dokumentációs - feladatokat, illetve 1990 után olyan periódus is, hogy a PC-k hez nem állt rendelkezésre egyetlen, még alapfokú ismeretekkel rendelkező munkatárs sem: részben ennek tudható be az automatizálás féloldalas képviselete, hiszen az igényeket szakszerűen sem definiálni, sem a fejlesztési lépéseket levezényelni nem tudták. Ezt tetézte a 90-es évek elején kudarcba fulladt PC-s leltározás (adatmodellezési hibák miatt) és egy egyedi megrendelésre fejlesztett gyarapítási program működésképtelensége. Az "informatikai outsiders" számára ezek a kudarcok lélektani szempontból nagyon kedvezőtlenül hatottak a számítógép könyvtári használatának megítélésére.

2. Mik vagyunk? : állapotmeghatározás

2.1. Első tőketényező: a dokumentumvagyon jelene

A gyűjtőkör "teljességre törekvő" (totalitárius?) sallangjait 1996-ban véglegesen elhagyva a hangsúlyt *az oktatásban célszerűen használható szakirodalom* meghatározására helyeztük. A gyűjtés határait elsődlegesen a *képzés igényei* jelölik ki, emellett természetesen a gyarapítás

⁸ Az 1997 és 1998-as évet is késedelemként számolom, ha abból indulok ki, hogy már működhetne az OPAC - mint ahogy sok helyen működik is a felsőoktatási könyvtárak körében.

nyitott a szakmai ismeretek továbbépíthetőségét, konváltását biztosító információforrásokra - de nem a szükségletek "fedezete" nélkül.

Az, hogy a gyarapítási politika "rendszerátváltása" fél évtizedet késett, egyúttal azt is jelenti: a gyarapítási források - igaz, egyre csökkenő, de 30-5% kötött mérhető - hányada "szivárgott el" olyan dokumentumokra, melyek beszerzését a *használati gyakorlat* nem igazolja.

Függetlenül attól, hogy a "virtuális" könyvtárat az Internet és kibertere megjelenése előtt jóval már a könyvtárközi kölcsönzés - a maga "egyszerű" módján - megvalósította, az ebben rejlő lehetőségek kihasználtsága máig csekélynek mondható. A más forrásból történő "just in time" információ/dokumentum-beszállítás gyakorlatán még lehetne javítani (nem csa a kérés küldése és fogadása gyorsasága, de a postai átfutás rövidítése terén is...)

Jelenlegi célunk a saját állomány gondozása terén **az inkurrens dokumentumtömeg lebontása, kiválasztása a gyűjteményből és értékesítése**, továbbá ezen bevételek visszaforgatása a dokumentumvagyon megújításába, **közelítés az állománymérlegek alakítása** (gyarapítás és apasztás) **terén az EU-államok normáihoz**. Ez utóbbi finanszírozási szempontból a legnagyobb kihívás, ugyanis évente 1500-2000 szakkönyv cseréje 5200 eFt-ot igényelne.

1998-1999-ben a mérleg szerinti állomány ca. 28-35000 kötetre csökken, ettől kezdve pedig szorosan követni fogja a tényleges avulást és a forgalmi mutatókat. Jelenleg az állományredukció harmadánál tartunk.

Az egyre fontosabbá váló **szaktanfolyami képzésekkel kapcsolatban jelentkező dokumentumigények** miatt megnövekedett költséges, de gyorsan avuló szakirodalom (Perfekt-, Saldo-, Verzál-kiadványok) beszerzése - évente ca. 0,5-0,75 mFt-t felemészítő dokumentum-beruházás - forrásait is folyamatosan meg kell teremteni. A példányszámok alacsonyak, ami fokozza a helyben történő használatot és ellentmond azoknak az elképzeléseknek, miszerint a könyvtár és olvasó személyes kapcsolata - pl. az Internetnek és az elektronikus kiadásoknak köszönhetően - már a közeljövőben fel fog lazulni. Az egy olvasóra jutó látogatás és kölcsönzés mértékéből más olvasható ki. A helyben történő használat növekszik, mert nem növelhető a kölcsönzésre biztosítható dokumentumok száma, az árak viszont jelentősen emelkednek a jövedelmekkel ellentétben, így már a módosabb fogyasztók (vállalkozók, könyvvizsgálók, szakértők) is preferálják a könyvtár - legalább eseti - igénybevételét. A közép- és nagyvállalatok kivételével minden gazdasági szereplőre számíthatunk. Ha figyelembe vesszük az információ, mint költség elszámolásának lehetőségeit a hatályos számviteli törvény szerint, a szabályozás a könyvtári szolgáltatások igénybevételének és *megfizetésének* kedvez.

A nyilvános könyvtári szolgáltatás fokozatos kiszélesedése a fenti problémát tovább növeli. "Külső piacunk" érdeklődése szakmai irányú, a szakképzés ismeretanyagával, a nappali szakok, szakirányok, a posztgraduális és tanfolyami képzések információs igényeivel egybevág (hozzá kell tennünk: mást nem is vállalunk fel a jelentkező igényekből). Jelenleg olvasóinknak csak 20-25 %-a "külső" (tehát az Intézettel, képzéseivel közvetlen kapcsolatban nem álló) felhasználó, de ennek növekedésére számítanunk kell, főleg akkor, ha aktívabb PR-tevékenységet fejtenénk ki. *"Piacbővítésünk" legnagyobb akadálya* végső soron az, *hogy a hirtelen emelkedő igényeket* sem dokumentumokkal, sem személyzettel *nem tudnánk ellátni*, vagy közvetlenül a "belső piac" - alapfeladatunk! - rovására. Tehát *nincs milyen alapra építenünk a szolgáltatások mennyiségi felfuttatását*, nem áll a háttérben megfelelő dokumentumvagyon. Ebből a szempontból az új könyvtári törvény csekélyke, reménybeli ellentételezést helyez kilátásba a szolgáltatóknak (magyarul: a tényleges feladatnövekedésért cserébe esetleges pályázati bevételeket kínál.) Meggondolandó lenne az alapfeladaton kívül

ellátottak normatív finanszírozásának megteremtése és olyan regionális ellátásfejlesztési programok kidolgozása, mely a régió egésze számára "képbe helyezi" a potenciális szolgáltatókat.

A dokumentumtőke karbantartására ez elkövetkező években elégtelen lesz a pusztán gyarapítási reálértékét megőrző pénzügyi keret. Az árindex-változást meghaladóan kell növelni a beszerzésre szánt összeget, ha el akarjuk kerülni a kölcsönszolgáltatás további beszűkülését. (Ez utóbbi problémát döntési helyzetben lévő fogyasztóink nem mindig érzékelik a szolgáltatási prioritásoknak köszönhetően, vagy ha igen, az adott költségvetési forrásokat nem lehet jobban felosztani.)

2.2. Második töketényező: a tájékoztatási és információ-technológia

Ezen a téren történtek az utóbbi években a leglátványosabb és a hatékonyságot pozitív módon átalakító változások. Az adminisztráció és a szolgáltatások nagyfokú automatizáltsága karnyújtásnyi távolságra került, lényegében a szükséges hardver-, hálózati- és szoftverfeltételekkel rendelkezünk. Az OPAC-szolgáltatás beindítását a könyvtárban 1999. januárjára tervezzük, ami legfeljebb 1999. szeptemberére csúszhat, de a próbaüzem mindenképp az újjévvel kezdődik. 1999 őszén vagy 2000 elején az intézeti intraneten is megjelenik a "villanykatalógus."

Az OPAC megteremtésének folyamata ma már egyre inkább jelenidejű kérdés számunkra, ezért mindenképp itt érdemes néhány szót szólni legfontosabb fejlesztési projektünkről. Lényegében a recon feladatoknak ugyanazokkal a szervezési problémáival kell megküzdenünk, mint a "nagyoknak"⁹. Esetünkben nem áll rendelkezésre a konverzióhoz sem recon-költségkeret, sem plusz munkaerő, tehát *mindent saját szervezésben, házi feldolgozással, a munkatársak napi feladatainak elvégzése mellett kell megvalósítanunk.*

A recon feldolgozás alapját a következők képezik:

- 1998.01.01. után érkezett példányok közvetlen bevitele az SR LIB-be (100 %-os feldolgozottság)

- 1998.01.01. előtti dokumentumok forgalmi szempontokra épülő bevitele. A feldolgozás ezen dokumentumkör esetén nem időrendi, hanem állományrészek kiemelésére épül. A kiemelés sorrendje a következő: olvasótermi állomány, PSZF-jegyzetek és Perfekt-dokumentumok teljes bevitele, ezt követi a kölcsönzóterem 33-as és 65-ös osztályokba tartozó állományának felvitele, majd a nyelvi, számítástechnikai és matematikai állományrészek feldolgozása.

Külön kell említeni az új szakdolgozatok teljes bevitelét és a szakdolgozati különgyűjtemény retrospektív feltárását 5 évre visszamenően. Ez egy önálló OPAC-adatbázist képez, elkülönítve a könyvtár állományának többi adatától.

A saját feldolgozáson túl fel fogjuk használni konvertálással az MNB Könyvek CD-jének rekordjait, illetve a Bessenyei György Tanárképző Főiskola Könyvtárának feldolgozott gyűjteményét ALEPH-en keresztül történő exporttal. A leválogatott adatokat természetesen ki kell egészíteni saját tárgyszó- és példányadatainkkal.

Külön feladat lesz a recon dokumentumok vonalkóddal történő ellátása. Itt is alkalmazunk egy speciális megoldást: csak az új beszerzéseket és a kiemelt gyűjteményrészek dokumentumait látjuk el vonalkóddal, a szekunder és terciér területek régi gyarapítású egységei esetében csak új kölcsönzések adunk a dokumentumnak vonalkódot.

⁹ Gomba Szabolcsné: Körkép a magyarországi retrospektív katalóguskonverzióról. - In: Könyv Könyvtár Könyvtáros, 1998. 4. szám. - p. 30-37.

Ahhoz, hogy hiányos és holt tételektől nyüzsgő cédulakatalógusunktól mielőbb megválhassunk, a feldolgozást a lehető legnagyobb mértékben fel kell pörgetnünk. Természetesen körültekintően, nagy szervezési fegyelemmel kell a feldolgozást megvalósítani, hiszen könnyebb és gyorsabb javíthatóságától függetlenül az elektronikus katalógust is el lehet rontani.

A tájékoztatásnak ma már mindennapi eszközévé váltak a CD-ROM-ok (cikkbibliográfiák, full text-es sajtóadatbázisok stb.) és a Web. Saját honlapunk (<http://alpha.dfmk.hu/~szabot/>) 1997 őszétől üzemel. Olyan kiegészítő szolgáltatásokat tudunk biztosítani az érdeklődőknek a színes nyomtatáson és elektronikus információk letöltésén túl, mint a szöveg- és képdigitalizálás.

Az információ-technológia terén a jelenlegi ellátási komfortot szinten tartó beruházások (a PC-k teljesítménynövelése) évi 200 eFt-ot igényelnek a hardvertechnológia, és további 200 eFt-ot a szoftvertechnológia terén - sajnos ez utóbbira ennek töredéke jut a valóságban.

A szolgáltatás minőségét, az alkalmazások egységességét elősegítendő, folyamatosan dolgozzuk ki belső szabályzatainkat, munkafolyamat-standardjainkat, melyek a teljesen megújítandó szervezeti és működési szabályzat részét fogják alkotni. Ezeket a jövőben a mindennapi munka során alkalmazni kell, csak ez garantálhatja, hogy a teljes könyvtári rendszer a dokumentációtól a szolgáltatási tevékenységig egységes, átlátható és jól funkcionáló egészet alkosson.

2.3. Harmadik töketényező: a munkatársak

Ennek a tényezőnek gyors változása nélkül a könyvtár lényegesen lassabban és több konfliktussal esett volna át az elmúlt két évben bekövetkezett fejlődésen. A munkatársak képességeinek dinamikus fejlődése - elsősorban az információ-technológia alkalmazására vonatkozóan - tette lehetővé, hogy nem csak egyenrangú partnerei vagyunk a középiskolákból ide kerülő, a PC-s tűzkeresztségen átesett fiataloknak, de segíteni is tudjuk fejlődésüket, ismereteik bővítését az Internet szolgáltatásainak használatában. Nyilvánvalóvá vált, hogy *minden munkatárs ismeret- és készséganyagába beépítendő az irodai számítástechnikai alkalmazásokon túl* (állománykezelés, táblázatkezelés, szövegszerkesztés stb.) *a hálózati kommunikációs tevékenységek* (elsősorban telnet, e-mail, ftp, web-browser), és a saját könyvtári célszoftveren, az SR LIB-en túl más könyvtári adatbázis-kezelők lekérdező-felületeinek, továbbá az Internet közismert keresőrendszereinek alapos ismerete.

Az ismeretek karbantartása lényegesen nehezebb lenne, ha ennek lehetőségeit nem aknáznánk ki a belső oktatáson, tanfolyamon túl pl. szakmai tanácskozások, konferenciák látogatásával, szakkiállítások (IFABO, Compfair) megtekintésével. Ez természetesen nem megy anélkül, hogy a munkáltató ne nyújtson *folyamatos támogatást* a kiküldetések teljesítéséhez.

A 250000 kötet alatti gyűjtemények többsége nem engedheti meg főállású, felsőfokú számítástechnikai szakember alkalmazását, ezért törekedni kell arra, hogy kettős képzettségű szakember (pl. informatikus könyvtáros vagy rendszerszervező stb.) álljon rendelkezésre. A könyvtárban ma ezt a szerepet szakinformátor látja el, de a jövőben feltétlenül szükség lesz arra, hogy minden munkatárs - természetesen ellátandó feladatainak megfelelő - informatikai vonatkozású képesítést szerezzen.

Kiemelném az új ismeretek megszerzése terén a *munkatársak önkéntességét, önművelésének fontosságát*: elsősorban ennek köszönhető, hogy ma már rendszeresen tájékozódnak a számítástechnikai-informatikai szaklapokból, egymással versengve, de egymást segítve elvégezték a NetStart tanfolyamot és kezdeményezőivé váltak a szakmai ismeretfejlesztésnek.

Jelenleg 4 státusz biztosított a szakfeladatok ellátására, a következő munkaköri bontásban:

- vezetés (szakmai, gazdasági, személyzeti kérdések) és szaktájékoztatás,
- olvasótermi szaktájékoztatás,
- dokumentáció, információrendszer-szervezés és (online) tájékoztatás, rendszergazdaság,
- kölcsönzés és általános tájékoztatás

Ezt a munkamegosztást segíti egy fő polgári szolgálatos, aki a reprográfiai szolgáltatás mellett minden területen a kapcsolódó rutinjellegű és fizikai feladatok átvállalásával biztosítja, hogy a rendszer ne "fagyjon le".

Ma ez a szervezeti felállás a folyamatos üzemeltetéshez megfelelőnek tűnik, de hangsúlyozni szeretném, hogy a működőképességen túli átalakítások és fejlesztések megvalósítása egyre inkább kilóg a munkatársak munkaidejéből. Maholnap újabb eredményeket csak úgy tudunk felmutatni, ha hivatalos munkaidőnkhez heti 4-6 órát önkéntesen, ellenszolgáltatás nélkül hozzádolgozunk. Természetesen ilyenkor felvetődik, hogy a választott hivatás és a közösen kialakított szervezeti célok melletti elkötelezettség meddig terhelhető...

3. Hová megyünk? : program 2002-ig

3.1. Első tőketényező: a dokumentumvagyon holnap

Ennek a tényezőnek a megújulása a jelenlegi beruházások reálértékének megőrzése mellett is megvalósítható, de a belőle teljesíthető ellátás egyre inkább csak a helyben történő használat feltételeit biztosíthatja (a tendencia alól kivételt csak a főiskolai jegyzetek képeznek). Az indokolt és a felhasználók igényeihez méretezett *példánynövelés megvalósítása* döntően továbbra is a költségvetési forrás érezhető - 30-50 %-os - bővülésétől függ (bár 1998-ban is ca. 400 eFt pályázati forráshoz jutottunk, ez még mindig csekély kiegészítésnek mondható). A példánynövelés ezen a szakterületen - rendszeres selejtezés mellett - nem jelent tartós állománynövekedést: a dokumentumok többségét rövid ideig de igen intenzíven (1-3, néha 5 év) használják a tartalmi avulás miatt.

Itt két jövőkép lehetséges a forrásteremtéstől függően:

a, szűkös vagy épp elégséges források mellett:

- a nyilvános szolgáltatás feladása, visszavonulás és bezárkózás a "belső piacra", oktatók és nappalisok ellátására, ami egyértelműen visszafejlődést, pozícióvesztést jelent.

b, kielégítő vagy bőséges források mellett:

- terjeszkedés a vállalkozói szféra mint *fogyasztó és finanszírozó* felé. Természetesen a terjeszkedés dinamizmusa és az ellátási potenciál szorosan összefügg majd egymással, hiszen szakmailag etikátlan lenne - és hosszabb távon hitelünket rontó is - egy "fedezetlen" igénynövekedést gerjesztenünk.

Ma úgy ítéljük meg, hogy a külső felhasználók ellátása jó hatással van a szervezet egészére: (el)ismertséget teremt, az ellátások minőségének javítására inspirál, "állandó" (hallgatói és oktatói) közönségünkkel szemben egyfajta "külső kontrollt" is biztosít tevékenységünkre vonatkozóan és végül pályázati lehetőségeket teremt számunkra.

3.2. Második töketényező: a tájékoztatási és információ-technológia integrálódása, minőségi szolgáltatási tevékenység

Információs rendszerünk 2002-re eléri azt a fejlettséget, hogy nem csak az intézeti LAN-on, hanem az Interneten is szolgáltatni fogja az OPAC-ot. A számítógépes szolgáltatások növekedésére felkészülve a jelenlegi nyilvános olvasói Internet-hozzáférés számát és minőségét növelnünk kell, kb. 4 kutatóhelyet biztosítva, többek közt olyan komforttal, mint pl. az önkiszolgáló szkennelés. A jövő olvasótermei egyre jobban hasonlítanak majd a mai számítógépes laborokra, s könnyen feltételezhetjük, hogy ami ma elkülönített kutatóhelyként jelenik meg, az fokozatosan magába olvasztja, "elfogyasztja" a rendelkezésre álló hagyományos olvasóteret.

Az infrastruktúrát hangsúlyozó aspektus mellett jövőképünkben fontos szerepet kap a minőség menedzsmentje. Lényegében már ma is ezt szolgálják a munkaköri leírásokhoz rendszeresített részletező munkaköri leírások, melyek ki fognak egészülni a munkafolyamatok dokumentált algoritmusával. A munkatársak tevékenysége egy egységes feladatmátrix által definiált, a beszerzési tevékenységet egy a konkrét döntésekhez hasznosítható - jelenleg épp kidolgozás alatt álló - gyarapítás-minősítési szempontrendszerrel támogatjuk. A fentiekhez egy jól működő ellenőrzési rendszert is meg kell teremteni, mely alkalmas arra, hogy állandóan biztosítsa a visszacsatolást a folyamatokhoz és szükség esetén korrekciókat eszközöljön.

Hogy a fentebbiek - közvetve - milyen hatással vannak a szolgáltatás minőségére, könnyen beláthatjuk, ha számba vesszük a várható eredményeket, mint például a szolgáltatás hibaszázalékának csökkenése, az esetleges hibák gyors kijavítása vagy a beszerzési keret hatékonyabbá tétele a kétes beszerzések kiszűrésével.

3.3. Harmadik töketényező: a munkatársak

Jövőképünk középpontjában ezen a téren a létszámcsökkenés megállítása, az intenzívebb polgári szolgálattal ill. közhasznú foglalkoztatás és a szervezett számítástechnikai továbbképzés megvalósítása áll. Minimum célként minden munkatárs *ECDL-vizsgáztatását* jelöltük meg, de optimális esetben - további végzettség, belső munkaerőfejlesztés keretében - egy felsőfokú információrendszer-szervezővel és *egy-két középfokú szoftverüzemeltetővel* szeretnénk számolni.

Megoldandó feladatot jelent a *nyelvtudás terén való felzárkózás* is, ami munkatársaink esetében legalább a középfokú B-típusú általános anyagú angol (esetleg német) nyelvvizsgák megszerzését teszi szükségessé. (Természetesen ezt a távolabbi jövőre nézve csupán alapnak tekintjük.) Az informatikai és nyelvi vonatkozású képzés esetén is számítunk a munkáltató anyagi támogatására, elfogadva a közös érdekeltséget megjelenítő garanciavállalásokat.

A polgári szolgálattal ill. közhasznú foglalkoztatás elsődleges oka, hogy *főfoglalkoztatásban nem realizálható munkaerő-szükségletünk van*, akkor is, ha a státuszok számának növelése, a munkahelyteremtés a modern közszolgálati menedzsmentben nem divatos gondolat. (A szolgáltatás terheltségét viszont nem a gazdaságpolitika, hanem a szükséglet határozza meg.) A fentebb preferált foglalkoztatási formák tehát egy *rejtett, de nem realizálható létszámigényt hidalnak át* jelenleg. A polgári szolgálattal rejtett munkakör könyvtártechnikusi, napi nyolc órás munkaviszony. Ha az ezt *pótló foglalkoztatási formákat* elveszítjük, egy olyan

munkaterhelés áll elő, ahol első lépésben a kiegészítő szolgáltatásokat (pl. fénymásolás) kellene befagyasztani. Ezt követné a tájékoztatásra fordított idő és szakmai teljesség megrövidítése majd általában minden kvalifikált munkára történő idő- és figyelem-ráfordítás csökkenése, amivel - az 1994-1995 körüli tapasztalataink birtokában - nem kívánunk újra szembesülni. Sajnos a tendenciák ezen a téren egyáltalán nem biztatóak, újabb munkaerő-leépítéseket pedig esetünkben a fokozottabb automatizációval sem lehet kompenzálni.

Összefoglalás

A "tőketényezők" felsorolása, sorrendje nem véletlen; a gyűjtemény és a belőle történő szolgáltatás a *gyűjtés*nél, mint tevékenységnél kezdődik (tehát a gyűjtés szempontjainak helyes megválasztásánál), a megfelelő gyűjtés pedig önmagában nem lesz hatékony *megfelelő tájékoztató rendszer* kialakítása, továbbá a *gyűjtők* és *szolgáltatók* szakértelme, hozzáértése és folyamatosan rekreált ismeretei nélkül.

Jelenleg e három feltétel *működőképes együttállása* biztosított az Intézet könyvtárában, de a szervezet "homeosztázisa" nagyon könnyen felborítható. Ma és az elkövetkező 2-3 évben a legtöbb a munkatársak képességein, szervezőképességén múlik, hiszen egy jelentős *ismeretváltás, tudásmegújítás* az alapfeltétele annak, hogy a könyvtár magas színvonalon váltsa valóra az automatizálási programot és integrálja működésébe a hálózati szolgáltatásokat. Meg kell valósítani az OPAC-hoz a reconra vonatkozó projektet *minimális munkaerő-fedezettel* amellet, hogy nem keletkezhetnek emiatt más területeken lemaradások és az olvasók se érezzék következményeit a megfeszített háttérmunkának.

Eközben a nemzetgazdaságnak valahol meg kell termelni azt a rengeteg pénzt, ami ennek a költséges szolgáltatóiparnak a fenntartásához és fejlesztéséhez - a dokumentumok gyűjtéséhez, az elektronikus források közvetítéséhez - szükséges. Ha a költségvetési források nem bővíthetők, akkor vagy *a felhasználók anyagi érdekeltségét kell (muszáj) jobban megjeleníteni*, vagy "proletarizálódik" - és nem polgárosodni fog - az ellátás. További lehetőség, hogy egy alapítványt hozunk létre a zalai gazdasági felsőoktatás információellátásáért és a nyilvános gazdasági közgyűjteményért, melynek keretében lehetőséget teremtünk - pl. hatékony szponzori rendszer kialakításával, önállóbb gazdálkodással - fejlesztési céljaink finanszírozására, a fenntartótól és a költségvetési források elosztásának intézményi mechanizmusaitól lényegesen függetlenebb módon.

A szakmai tájékoztatás a közeljövőben nem lesz olcsóbb szolgáltatás, legfeljebb válaszsidejében gyorsabb, forrásaiban globálisabb, a szükségletekre pontosabban szelektált. *A könyvtár mint szervezet költségigénye növekedni fog* és azon a költséges komplexitáson, amit a papír alapú kultúra hanyatló monopóliuma és a digitális, hálózatos információfogyasztás együttállása, folyamatos aránymódosulása okoz, csak az információtermelés (kiadás, terjesztés) és hozzáférés (szolgáltatás) rendszerének gyökeres átalakulása enyhíthet.

Bízunk benne, hogy ennek az intézetnek a jövőjét és benne könyvtárunkét nem társadalom- és oktatáspolitikai döntések, költségvetési latolgatások hanem *a társadalom igazi, elnyomhatatlan szükségletei* alapozzák meg, mert ez az egyetlen erő, ami tartósan felszínen tud tartani egy ügyet. Akkor kormányok jöhetnek, kormányok mehetnek, de fokozatosan, biztosan haladunk szakmai jövőképünk felé, Agyag-Buddhaságunk tudatában, kémlelve utunk horizontját és bízva benne: csak az a víz ne jöjjön, vagy tűz, vagy olvasztókemence...