



DEÁK FERENC MEGYEI
ÉS VÁROSI KÖNYVTÁR

SZAKMAI BESZÁMOLÓ

A DEÁK FERENC MEGYEI ÉS VÁROSI KÖNYVTÁR

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI TEVÉKENYSÉGÉRŐL

I. kategória

Zalaegerszeg, 2020. június 30.

TARTALOM

BEVEZETÉS	3
1. kritérium Vezetés	6
2. kritérium Stratégia	12
3. Kritérium Munkatársak	17
4. kritérium Együttműködés, partnerek, erőforrások.....	22
5. kritérium Folyamatok	28
6. kritérium Ügyfélközpontú eredmények	32
7. kritérium Munkatársakkal kapcsolatos eredmények.....	38
8. kritérium Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények.....	43
9. kritérium Kulcsfontosságú eredmények	50
Az önértékelési eredmények alapján a fejlesztés irányai	57

BEVEZETÉS

"Amit a cél elérésével kapunk, közel sem olyan fontos, mint amivé válunk, amíg azt elérjük." - Zig Ziglar

Intézményünk

A Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtár jelenlegi szervezete a korábbi Deák Ferenc Megyei Könyvtár és a József Attila Városi Könyvtár 2013-ban történt összevonásával, majd 2016-ban a Zalaegerszegi Városrészek Művelődési Központja és Könyvtára megszűnésével az Apáczai Csere János Tagkönyvtár és a csácsbozsoki fiókkönyvtár csatlakozásával alakult ki. A szervezet része még négy városi fiókkönyvtár, valamint a Keresztury Gyűjtemény, amelyek korábban a József Attila Városi Könyvtárhoz tartoztak.

Megyei hatókörű városi könyvtárként nyilvános könyvtári feladatkörünkben Zalaegerszeg város lakosságának nyújtunk teljeskörű könyvtári szolgáltatásokat. Megyei könyvtári feladatkörünkben a megye nyilvános könyvtáraival együttműködésben működtetjük a Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszert Zala megye 246 kistélepülésének lakói részére a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően.

Munkatársaink száma: 54 fő.

Előzmények

A minőséggel való foglalkozás a 2000-es években kezdődött.

A Deák Ferenc Megyei Könyvtárban az NKA Könyvtári Szakmai Kollégium támogatásával megvalósuló projektben Tóth Judit igazgatóhelyettes vizsgálta a teljesítménymutatókat Zala megye három közkönyvtárában. (Beszámoló a Zalai Könyvtári Levelező 2007/2. számában, 16-26.o. <http://kszr.dfmvk.hu/idoszaki-kiadvanyok/zalai-konyvtari-levelezo>)

2010-ben Vidra Szabó Ferenc a „Könyvtári minőségfejlesztés 21” modelljét mutatta be szakmai nap keretében. Munkatársaink közül 6 fő végezte el a kecskeméti Katona József Könyvtár és a Könyvtári Intézet által szervezett minőségmenedzsment képzést.

2013-ban a kistélepülési ellátást biztosító KSZR szolgáltatás megszervezésekor helyzetértékelést végeztünk a kistélepülések könyvtári ellátásáról. A partnerközpontúságot és a társadalmi hatékonyságot helyeztük a középpontba, a folyamatszabályozást mint fő eszközt jelöltük meg, és a minőségi szolgáltatásokhoz mutatókat rendeltünk.

2015-ben megjelent az „Ajánlás a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez”, amellyel az EMMI a könyvtári törvényben megjelent minőségi munkára ösztönző követelmény teljesítéséhez kívánt segítséget nyújtani.

2015. június 8-án szakmai nap keretében „Minőségfejlesztés a könyvtárakban” címmel Barki Katalin és Simonné Hitaller Rita, a SEK Könyvtár és Levéltár vezetője és munkatársa mutatta be az önértékelés folyamatát.

A minőségirányítási folyamatról ekkor már előzetes áttekintéssel rendelkezünk, az elköteleződés ekkor jött létre. Ezután készült el könyvtárunk jövőképe, küldetésnyilatkozata és minőségpolitikai nyilatkozata, amely a későbbi terveknek kiindulópontja lett.

2016-ban elnyertük az NKA támogatását, a "Minősített Könyvtár" pályázatra való felkészüléshez biztosított forrást, szakértő közreműködésével elkezdtük a munkát: megalakítottuk a MIT-et, terveket készítettünk. A Minőségirányítási Tanácsban többségében azok a kollégák dolgoznak, akik korábban már elméleti képzésben részesültek a minőségirányítás területén. 12 tagja van, mindegyik munkaterületet többen is képviselnek.

Felkészülés

2017-ben elsőként a stratégiai tervet alkottuk meg az országos ajánlásoknak megfelelően, az aktuális uniós pályázati feltételeket is figyelembe véve, majd az év második felére vonatkozó cselekvési tervet vázoltuk fel. Partnerlistába gyűjtöttük a velünk kapcsolatban álló szervezeteket, képviselőjüket és elérhetőségüket. Felmértük a szervezeti kultúra aktuális állapotát. Egyéni értékelőlapot készítettünk a személyes kompetenciák felmérésére, a tudástérképhez összegyűjtöttük a szakmai kompetenciákat. A tudástérkép alapján továbbképzési tervet készítettünk. A használók körében elégedettségmérést végeztünk. Elkészült a kommunikációs tervünk, részletesen foglalkoztunk a belső és a külső kommunikáció fejlesztésével. Létrehoztuk az egyéni teljesítményértékelési rendszert. A Minőségirányítási Tanács elnöke elvégezte a kecskeméti Katona József Könyvtár által szervezett továbbképzést is.

2018-ban tanulmányoztuk a KMÉR új rendszerét, számba vettük a Minősített Könyvtár pályázatra való felkészülés lépéseit. Munkatársaink részt vettek a Könyvtári Intézet által szervezett Minőségmenedzsment műhelynapon és a megszerzett ismereteket továbbadták a MIT tagjainak előadás formájában.

Kidolgoztuk az intézmény Panaszkezelési szabályzatát és a szolgáltatási előírást: ez alapján dolgozunk. Megalkottuk szervezetünk közös Értékrendjét és Magatartási kódexét.

Felülvizsgáltuk a Stratégiai tervet, a Könyvtárhasználati szabályzatot és az egyéni értékelési rendszert. A partnerlistát és a képzési tervet folyamatosan aktualizáljuk. Munkacsoportokat alakítottunk: foglalkozunk a folyamatszabályozással, a teljesítményértékeléssel, elégedettségmérésekkel. Kérdőíveket állítottunk össze a különböző felhasználói csoportok részére. Folyamatosan mérjük a rendezvényeken részt vevők elégedettségét, kérjük véleményüket.

Jelentős előrehaladást értünk el a belső kommunikáció terén: számos új szóbeli és írásbeli kapcsolattartási formát honosítottunk meg a szervezeti kultúra fejlesztése érdekében.

2019-ben folytattuk a minőségirányítási rendszer kialakítását és működtetését.

Módosítottuk az Alapító Okiratot és a Könyvtárhasználati szabályzatot. Elkészült a Humán Erőforrás Stratégia és a Kommunikációs terv. Meghatároztuk az egyes szolgáltatási területekhez tartozó teljesítménymutatókat. Az egyéni értékelési rendszernek megfelelően értékeltük és jutalmaztuk a kiemelkedő teljesítményeket.

Megismételtük a szervezeti kultúra felmérést, összehasonlító elemzés és intézkedési terv készült. Felmértük a folyóiratok használatát, dolgozunk a folyóiratkölcsonzés egységes folyamatának kialakításán. Benchmarking módszerrel összehasonlítottuk eredményeinket több, hasonló nagyságrendű megyei könyvtárral.

Egyre több munkatársat sikerült bevonni a feladatokba. A képzéseken részt vevők tudásátadására „Add tovább!” szakmai délelőttiakat tartottunk. Tapasztalatcserén vettünk részt a Békés Megyei Könyvtárban, a *makerspace* keretében megismert technikák továbbadására műhelynapokat tartottunk.

Előzetes önértékelést végeztünk, készülve a Minősített Könyvtár pályázatra. A fejlesztendő területekhez ütemtervet készítettünk.

2020-ban olvasói elégedettségmérést végeztünk, amelyet a 2017-es felméréssel hasonlítottunk össze. Felmértük a könyvtárba nem járók véleményét, megkérdeztük a pedagógusokat a csoportos foglalkozások és a rendezvények tapasztalatairól. Elégedettségmérést végeztünk a rendezvényekről és a külső partnereinket is megkérdeztük az együttműködésről.

Munkatársaink körében ismét elvégeztük a szakmai kompetenciafelmérést, majd aktualizáltuk az Emberi erőforrás fejlesztési tervet. Felmértük a munkakörülményekkel kapcsolatos elégedettségüket, majd a home office munkavégzés tapasztalatairól is megkérdeztük őket.

Felülvizsgáltuk a stratégiai tervet és a folyamatokat. A Minősített Könyvtár pályázathoz elkészítettük a szervezet önértékelését. A felkészülés során 34 MIT ülést és 25 műhelynapot tartottunk.

Felépült a minőségirányítási rendszer, amelyet folyamatosan működtetünk és fejlesztünk. A jövőben az eddiginél hatékonyabb, minőségelven működő szervezet kiépítését tekintjük aktuális feladatnak.

A pályázati beszámolóban az egyes szolgáltatási helyszínekre vonatkozóan a Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtár Deák téri könyvtárát *központi könyvtár* néven szerepeltetjük. A tagkönyvtárakat mozaikszóval jelöljük: József Attila Városi Tagkönyvtár – JAVTK; Apáczai Csere János Tagkönyvtár – ACSJTK.

1. kritérium

Vezetés

1.1 alkritérium: Világos küldetés, jövőkép, alapvető értékek

Könyvtárunk küldetésnyilatkozata, jövőképe az intézmény munkatársainak, partnereinek közreműködésével készült dokumentumokban található. Mindkettő a honlapon, a Stratégiai Tervben illetve a Küldetésnyilatkozat külön menüpont alatt is olvasható. A Küldetésnyilatkozat foglalja össze a könyvtár legfontosabb feladatait, működési környezetét a nyilvános könyvtári és a kistéleplési könyvtári szolgáltatások terén, kitérve a legfontosabb partnercsoportokra. A könyvtár Értékrendje mindezek figyelembevételével került megalkotásra; az intézmény vezetése, munkatársai tisztában vannak a feladatokkal és a felelősséggel, amelyet közszolgálatot ellátó nyilvános könyvtárként, illetve megyei hatókörű városi könyvtárként viselnünk kell. Tevékenységünket, viselkedésünket a könyvtár használóival és munkatársainkkal a jogszabályok, a szakmai felelősség mellett a Magyar Könyvtárosok Egyesülete által elfogadott Etikai kódex valamint a Minőségirányítási Tanács és a munkatársak által megalkotott Magatartási kódex is szabályozza.

Mindezek a célok, értékek megjelennek az alapidokumentumokban, a Szervezeti és Működési Szabályzatban (továbbiakban: SZMSZ), a Könyvtárhasználati szabályzatban, és konkrét feladatokra lebontva az éves beszámolóokban, munkatervekben, ahol a tevékenységek eredményei, elemzése nyomán az elérendő célok is folytonosan felülvizsgálatra, korszerűsítésre kerülnek. Ezeket a tapasztalatokat felhasználva módosítottuk a Stratégiai tervet 2018-ban és 2020-ban. A stratégiai és operatív célkitűzések dokumentumait közzétettük a könyvtár honlapján, illetve a fenntartóhoz és az ágazati kormányzati szervekhez is eljuttattuk, ahol ezekre reagáltak, és a tanulságokat felhasználtuk a fejlesztési tervekben. Ez a folyamat a tudatos, az intézményi tevékenységet állandóan megújító vezetési gyakorlat része, melynek során nem csak a saját tevékenységünket elemezzük, hanem mások tapasztalatait is figyelembe véve keressük a jó gyakorlatokat, melyeket a szolgáltatásba beépíthetünk. Különös figyelmet fordítunk a családbarát környezet és szolgáltatások kialakítására: 2019-ben intézményünk az elsők között nyerte el a Családbarát Szolgáltatóhely Bronz Fokozata kitüntető címet.

Az intézményi tevékenység alapidokumentumai közül jelenleg az Alapító okirat módosítása van napirenden, mert újabb telephellyel gyarapodtunk, a közalkalmazotti törvény megszűnése nyomán pedig új jogszabályi környezetbe kerülünk; az SZMSZ-t is át kell dolgozni a hatáskörök pontosítása és a jogszabályváltozások miatt. E keretek között a vezetési rendszer a bizalmi elvre, az egymás iránti tiszteletre épít, lehetőséget biztosít a vélemények szabad áramlásának, a javaslatok értékelésének és a fejlesztési, minőségirányítási rendszerbe való beépítésének. Az intézményvezetés vezérelve az értékek megőrzése, ennek feltételeit igyekszik megteremteni: pályázati forrásból sikerült nagy teljesítményű digitalizáló rendszert üzembe állítani, jelentős mennyiségű dokumentumot digitalizálni, használatra közzétenni; könyvtári épületeinket, belső berendezéseinket korszerűsíteni, új szolgáltatási lehetőségeket teremteni, a raktározási feltételeket a mélyraktár felújításával javítani.

Fejlesztendő területek

- A magatartási kódex felülvizsgálata, kiegészítése.
- Konfliktuskezelési szabályozás elkészítése, a szervezeti kultúra továbbfejlesztése, a kommunikációs lehetőségek bővítése.

1.2 alkritérium: A könyvtár vezetése és működésének fejlesztése

Könyvtárunk vezetési, intézményirányítási struktúrája sajátos módon, több lépcsőben 2013-2016 között alakult ki. Az SZMSZ tartalmazza a könyvtári szervezet leírását és működésének szabályait; 2013-ban készült el és 2017-ben került felülvizsgálatra, átalakításra, most ismét módosítani kell. Ebben meghatároztuk a vezetői feladatokat: az intézményvezetőit, megosztva az irányítási területeket az igazgatóhelyettesekkel, illetve a munkaterületeket, tagkönyvtárakat vezetőik feladatait, a kompetencia- és felelősségi köröket, a kötelezettségvállalási és teljesítésigazolási jogosultságokat. A feladatrendszer felöleli könyvtárunk tevékenységét, ennek keretében vezetői és munkatársi szinten megjelennek a folyamatok menedzselési szükségletei, a partnerkapcsolatok ápolásának és a kapcsolatrendszer fejlesztésének követelményei, összhangban a stratégiai célkitűzésekkel, a partnerek felmerülő igényeivel. Ez megjelenik a munkatársak munkaköri leírásaiban is, amelyeket legutóbb 2020-ban teljes körűen megújítottunk, figyelve a törvényi és szolgáltatási környezetben végbemenő változásokra. Felülvizsgálatuk viszont az új jogszabályok kapcsán ismét szükségessé válik. Teljeskörűen felülvizsgáltuk a Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer (továbbiakban: KSZR) szolgáltatásrendszerét, az összegyűjtött tapasztalatok nyomán 2018-ban a 2012-től megalkotott szolgáltatási szerződéseket újra fogalmaztuk és minden településsel új megállapodást kötöttünk. Az SZMSZ a korábban bekövetkezett jogszabályi és vezetői változásoknak köszönhetően ismét felülvizsgálatra és átdolgozásra szorul - ezt elkezdtük, az Alapító okirat módosítása nyomán tudjuk elvégezni.

A könyvtári tevékenység hatással bír a társadalom életére, életminőségének javítására. Ennek mérhető eredményei vannak, melyeket folyamatosan gyűjtünk és értékelünk, hogy a szükségleteknek, lehetőségeknek megfelelő célokat tudunk kitűzni. Minden évben részletes beszámolót készítünk a nyilvános könyvtári területről és a kistéleplési könyvtári szolgáltató rendszer működéséről. A számszerűsíthető eredmények alapján is vizsgáljuk a hatékonyságot, az egyes állampolgári csoportok részvételét, az infrastrukturális feltételeket, a különböző társadalmi csoportok, rétegek igényeinek kielégítését, a diszkriminatív jelenségek kizárását - és beavatkozunk, hogy a társadalmilag fontos, a könyvtár partnerei szintjén megjelenő elvárások, szükségletek kielégítésre kerüljenek. Intézkedéseinket az éves munkaterv, nagyobb léptékben a fejlesztési projektek tartalmazzák.

A vezetés infrastruktúrájának szerves része az információs rendszer, amely a vezetők és a munkatársak számára biztosítja a feladatellátáshoz szükséges tudnivalók megismerését. A tájékoztatási rendszer felülvizsgálata nyomán a belső kommunikáció hatékonyságának növelésére bevezettünk egy minden munkatársat elérő, kétoldalú kommunikációt lehetővé tevő zárt levelező listát, a vezetők pedig külön is megkapják az ellenőrzési, kockázatkezelési eljárások eredményét. Ezek tanulságait feldolgozzuk, az intézményvezetés illetve a munkatársak szintjén is, akárcsak a stratégiai vagy operatív célok megvalósulásának eredményeit, buktatóit, melyek a változások szükségességét is hordozzák. Az elemzésekben csoportszinten és összmunkatársi értekezletek útján minden munkatársunk részt vesz. Kifejtheti véleményét, javaslatait az intézkedésekhez, lehetőséget kap a folyamatokban való részvételre, a feladatellátáshoz illetve a szakmai fejlődéséhez szükséges képzettség és kompetenciák megszerzésére.

Szervezetünk a TQM elv gyakorlati megvalósulásával biztosítja a minőségi tevékenység, a folyamatos megújulás lehetőségét. A PDCA ciklus elemei megjelennek a vezetési, intézményirányítási folyamatban (ld. az 5.1 alkritériumnál). A 2017-ben lefolytatott szervezeti kultúra felmérés tanulságai

a vezetést nyílt, tartalmas, kétoldalú kommunikációra, az értékelési rendszer közös kialakítására, a kiemelkedő munkavégzés értékelése egységes szempontjainak meghatározására ösztönözték. A személyes szimpátia, a véletlenszerű kiválasztás helyébe a feladatalapú elismerési módok léptek, ahol a teljesítmény tényekkel, adatokkal igazolható. A következő felmérés 2019-ben visszaigazolta, hogy ezeken a területeken nőtt a munkatársak elégedettsége a vezetéssel szemben. E vezetési eszközök biztosítják a folyamatok illetve a feladatellátás szintjén létrejövő projektek számára a feltételeket, megadják a biztonságos hátteret az egyéni és a csoportban végzett munka, a munkatársak kezdeményezéseinek befogadása, menedzselése számára.

A belső kommunikáció mellett a külső kommunikációs csatornákat is eredményesen működtetjük: a könyvtár honlapján, közösségi oldalain folyamatosan közzé tesszük a működésünkkel kapcsolatos információkat, kulturális tartalmakat. Intenzív kapcsolatot ápolunk a sajtóval (évente több száz sajtóközlemény számol be a könyvtári tevékenységről), emellett rendszeresen tájékoztatjuk a fenntartónkat is tevékenységünkről, megoldásra váró feladatainkról. A gyakori, sokoldalú médiamegjelenés, a közösségi oldalakon folyó interaktív tájékoztatás következtében a használók jobban megismerik a könyvtár által nyújtott szolgáltatásokat, többen tudják azokat igénybe venni: a közösségi-kulturális programokon való részvétel számszerűen emelkedett az elmúlt években. A fenntartó több információval rendelkezik rólunk és további lehetőségeket biztosít a munkatársak elismerésére, az intézményi tevékenység feltételeinek fejlesztésére: könyvtárunk bérhelyzetét felülvizsgálva a költségvetésben két éve megjelenik egy keresetkiegészítési pénzügyi támogatás, melyet munkatársaink számára használhatunk fel; működési körülményeinket felmérve a fenntartó több éve biztosít kiegészítő költségvetési támogatást szolgáltatási körülményeink javítására, felújításokra. Eredményeink kommunikálását, a fenntartóval és a partnerekkel való kapcsolatunkat még fejleszteni kell, további könyvtárhasználók megszólítására, forráslehetőségek, támogatók megnyerésére. A tudatos marketing tevékenység végzéséhez egy munkacsoportot kell létrehozni. Szükséges vizsgálni és elemezni a belső és külső ellenőrzési folyamatok megállapításait, a hiányosságok feltárását, a megoldási javaslatokat, hogy azok beépülve tevékenységünkbe javítsák annak minőségét.

Fejlesztendő területek

- A szervezeti rendszer felülvizsgálata: a Szervezeti és Működési Szabályzat módosítása.
- A feladat-és hatáskörök egyértelművé tétele.
- Marketing tevékenység erősítése: további partnerek, anyagi erőforrások felkutatása.

1.3 alkritérium: A vezetői támogatás és példamutatás

Könyvtárunk vezetője személyes példamutatásával is ösztönzi a munkatársakat a könyvtári célok, szolgáltatások minőségi megvalósítására. Részt vesz - vezetőtársaival - a könyvtári tevékenységek tervezésében, szervezésében, a feltételek biztosításában, a lebonyolítás és ellenőrzés folyamataiban; a nem kötelező, kötetlen, de a munkatársi és csapatszellemet erősítő programokban. Képviseli intézményünket a fenntartó és az ágazati minisztérium felé, kapcsolatokat épít a szolgáltatási környezetben. Tagja és egyik vezető tisztségviselője a Magyar Könyvtárosok Egyesületének. Tudományos tevékenységet is végez, szervezi az intézmény kutatási, könyvkiadási tevékenységét.

Könyvtárunk vezetése hangsúlyt helyez az intézményen belüli bizalmi légkör és az egymás iránti tisztelet kultúrájának megteremtésére - a munkavégzésből fakadó vagy egyéni élethelyzet, családi és egészségügyi gondok szülte problémák nem képezhetik senki hátrányos megkülönböztetését. Az intézményvezetés igyekszik a lehetőség szerinti legoptimálisabb megoldásokat nyújtani, biztosítva az eljárás során a szükséges diszkréciót - ám nyilvánossá is teszi döntéseit. A munkaidő beosztások esetén megvizsgáltuk, a munkarend kialakításakor figyelembe vettük a kisgyermekes anyák, illetve az egészségügyi problémákkal küzdők kéréseit, a rész munkaidő lehetőségeit. A könyvtár munkatársai tájékoztatást kapnak a szervezet legfontosabb ügyeiről: a dolgozói levelező listán - mely a belső kommunikációs hiányosságok felülvizsgálata nyomán megtett intézkedések eredményeként jött létre - közzétételre kerülnek a vezetői értekezletek emlékeztetői, és más, az intézmény működésével kapcsolatos, tájékoztatásra szolgáló információk (médiamegjelenések, munkarend változások, igazgatói utasítások). Fontos eszközei a vezetés és a munkatársak közötti kapcsolatnak a munkacsoport megbeszélések, évente négy alkalommal az összmunkatársi értekezletek. A könyvtár vezetése informálja és bevonja döntéseibe - az új dolgozók kiválasztásába, a bér, jóléti, munkaügyi határozatokba - a dolgozói érdekképviselői szervezeteket, a közalkalmazotti tanácsot és a szakszervezetet. Így a munkatársak információkat kapnak a szervezet céljaival, működésével kapcsolatban, el tudják helyezni magukat a szervezetben, a szakmai közegben - ebből következően könnyebben tudják tervezni feladataikat illetve életpályájukkal, munkavégzésükkel kapcsolatos elképzeléseiket. Az intézmény vezetése lehetőségeihez mérten támogatja az egyéni célkitűzéseket, a tudományos munkát, projekteken való részvételt vagy - a kompetencia felmérés, a tudástérkép elemzése alapján - a tanulási, kompetencia szerzési törekvéseket. A támogatás módjai: munkaidő kedvezmény, egyéni munkarend, szakmai anyagok biztosítása, költségek átvállalása, belső képzések. A tanulás, a szaktudás és a kompetenciák fejlesztése az egyik legfontosabb kritériuma a minőségi szolgáltatásoknak - a gyorsan változó szakmai, technikai és társadalmi környezetnek való megfelelés a folyamatos tanulás, képzés-önképzés, szakmai elmélyülés által valósítható meg; az intézmény vezetése kiemelten figyeli és elősegíti azt. Könyvtárunk munkatársai körében két ízben folytattunk kompetencia felmérést, a dolgozók és a könyvtár céljainak összehangolásával készült el a tudástérkép, mely évente folyamatosan felülvizsgálatra, javításra kerül.

A vezetés folyamatos, konstruktív kapcsolatot tart fenn a munkatársakkal, fogadja, értékeli és lehetőségeihez mérten támogatja a szervezet céljaival egyező, minőségének javítását célzó kezdeményezéseket. Könyvtárunk egyik legnagyobb erőssége az innováció, a folytonos megújulásra törekvés, és ennek egyik legfontosabb tényezője a munkatársi kezdeményezés, a jó ötletek és gyakorlatok kitalálása, bevezetése. Az intézmény vezetése szívesen veszi, menedzseli ezt a tevékenységet, és a mindennapi munkavégzéssel együtt folyamatosan értékeli is. Az értékelési, elismerési rendszer 2017-ben került kidolgozásra és bevezetésre, azóta többször is felülvizsgáltuk és módosítottuk. Elsősorban az egyéni teljesítményt értékeljük, de lehetőség van arra is, hogy kiemelkedő teljesítmény esetén egy csoportot díjazunk. Az elismerés mindig az érintett vezetőik bevonásával történik, biztosítva annak nyilvánosságát. Az elismerés szóban és/vagy írásban történik, többféle formában: szóbeli-írásbeli dicséret, jutalom szabadnap, kiváló munkáért díj, címadományozás, önkormányzati és kormányzati elismerésre történő felterjesztés. A csoportok szintjén kiválasztott és jutalmazott munkatársak mellett minden évben jelölünk önkormányzati elismerésre egy munkatársat, akit közösen választunk ki. 2019-ben a nyugdíjba vonuló igazgatóhelyettesünk kapott intézményi előterjesztésre kormánykitüntetést. A szervezet irányításának és belső egyensúlyának, fejlődésének érdekében szükséges tovább vizsgálni a

teljesítmények értékelésének rendszerét, a munkaterhek egyenlő mértékű elosztását, a folyamatok átláthatóságát minden érintett számára. A munkatársak teljesítményeinek javítására, fizikai-szellemi jóllétük érdekében javítani kell a munkakörülményeket; a pályakezdők támogatását intenzívebbé kell tenni és ösztönző rendszert kell kialakítani, hogy ne váljanak idő előtt pályaelhagyóvá.

Fejlesztendő területek

- A munkaterhek egyenlő elosztása.
- Támogató és ösztönző rendszer a pályakezdők menedzselésére.
- A munkavégzés körülményeinek további javítása.

1.4 alkritérium: A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel

Könyvtárunk sokágú kapcsolatrendszert tart fenn a működését befolyásoló, meghatározó szervezetekkel, elsősorban a fenntartóval, Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzatával. Ennek területei: a költségvetés, a fejlesztésekre, felújításokra fordítható támogatások, kiegészítő jellegű juttatások biztosítása, a város kulturális életében való részvétel, kutatási, könyvkiadási programok. Legfontosabb partnerünk a város polgármestere, rajta keresztül a város közgyűlése; az ő határozatuk alapvető fontosságú az intézmény ügyeinek eldöntésében. A polgármesterrel rendszeres kapcsolatban áll könyvtárunk vezetése, folyamatosan tájékoztatjuk a könyvtár tevékenységéről, problémáinkról, a projektek lebonyolításáról, és kezdeményezzük ezek támogatását. Fontos kapcsolódási pont a kulturális területet is felügyelő Humánigazgatási Osztály, illetve a Humánigazgatási Bizottság, valamint a Közgazdasági Osztály és a Műszaki Osztály: a feladatok, problémák megoldása csak az ő közreműködésükkel lehetséges. Az elmúlt években e kapcsolatrendszer segítségével, körülményeink felülvizsgálatával számos eredmény született: elkészült a központi könyvtár erkélykorlátja, a csapadékvíz elvezető, a kölcsönző tér padlója, megkezdődött a mélyraktár rekonstrukciója, megújult a Keresztury Ház teraszának korlátja. Az önkormányzati támogatásoknak köszönhetően számos, a várostörténet szempontjából fontos művet tudtunk szerkeszteni, kiadni, több rendezvényhez nyertünk támogatást. Munkatársaink a bérhelyzet felülvizsgálata nyomán 2019-ben és 2020-ban önkormányzati kiegészítő juttatásban részesültek.

Fontos kapcsolatunk szakminisztériumunk, az EMMI Könyvtári és Levéltári Főosztálya, mely az intézményi tevékenység értékelésében, pályázataink támogatásában, a jogszabály előkészítési és szakértői tevékenységben partnerünk. Az intézmény munkáját minden évben értékeli az ágazati irányítás, ennek tanulságait a fenntartóval is közli – ezeket az intézmény vezetése megtárgyalja és a tanulságait beépíti operatív és stratégiai céljai közé, melyet a honlapon és szakmai közleményekben, a sajtó útján is közzétesz. Az ágazati irányítás szakmai partnerként is tekint könyvtárunkra: az intézmény vezetője tagja a kistéleplési könyvtári ellátás fejlesztésével foglalkozó országos munkacsoportnak. Az intézmény munkatársai megbízást kaptak a nyilvános könyvtári és a kistéleplési könyvtári ellátást vizsgáló szakértői tevékenységekre, az intézményvezetői pályázatok elbírálásában való részvételre. Ez a kapcsolatrendszer, a folyamatos tájékozódás és kommunikáció megkönnyíti az intézmény vezetése számára, hogy felmérje, azonosítsa a legfontosabb társadalmi és könyvtári trendeket, elvárásokat és azokat figyelembe véve határozza meg stratégiáját, elérendő céljait. Véleményével, elemzéseivel, jó gyakorlatainak ismertetésével segíti is a helyi és az országos döntéshozókat irányítási, jogszabályalkotási, menedzselési feladataik ellátásában. Ennek eredményeként könyvtárunk vezetése részt vesz a jogszabályok (legutóbb a közalkalmazotti és a kulturális törvény átalakítása) szakmai véleményezésében illetve állásfoglalások kialakításában (a

Magyar Könyvtárosok Egyesülete által a minisztérium számára a járványügyi helyzet kezelésére kidolgozott ajánlások).

Fontos partnerei könyvtárunknak a társ közgyűjtemények, az oktatási intézmények, a civil szervezetek, művészeti csoportok, melyekkel szoros szakmai, társadalmi kapcsolatokat ápolunk, közös projekteket működtetünk, helyet biztosítunk rendezvényeiknek, propagáljuk kiadványaikat. A könyvtár sikeres működésének egyik legfontosabb adottsága a társadalmi beágyazottság, mely lehetővé teszi, hogy a legszélesebb társadalmi rétegeknek, egyéneknek és csoportoknak tudjunk sikeres szolgáltatásokat nyújtani. Ez széleskörű, kipróbált, egyre bővülő és dokumentált kapcsolatrendszer: különös fontossága van a kistéleplési önkormányzatokkal fenntartott könyvtári, kulturális, információs szolgáltatásokra vonatkozó kapcsolatoknak. A megye 258 települése közül 246-tal állunk szerződéses viszonyban, mint megyei hatókörű városi könyvtár – az általunk biztosított szolgáltatásoknak nagy szerepe van a megye kulturális életében, a kistéleplések számára, de a foglalkoztatott helyi művészek, előadók, művészeti csoportok szempontjából is. Könyvtárunk vezetése folyamatosan értékeli a kapcsolatrendszerét, a partnerek számára nyújtott szolgáltatások sikerességét, hasznosságát. A kistéleplési könyvtári ellátás feladatrendszerének felülvizsgálata 2018-ban teljeskörűen megtörtént, ennek nyomán új megállapodásokat kötöttünk. Folyamatosan keresünk újabb partnereket a szélesebb körű szolgáltatási rendszer kialakítása érdekében. Évről-évre felülvizsgáljuk és megújítva megkötjük a megállapodást a strandkönyvtári szolgáltatást igénylő, befogadó gazdasági társasággal. 2019-ben megállapodást kötöttünk a ZalaPlaza Kft-vel a "plázakönyvtár" működtetésére; helyet adtunk a Magyar Irodalomtörténeti Társaság megalakuló Zala Megyei Tagozatának, és együttműködési megállapodás megkötésével biztosítjuk működését. A minden évben, legutóbb 2020-ban felülvizsgált partnerlista naprakészsége, az együttműködési megállapodások bővülése, a kapcsolatok minősége, számossága, sokszínűsége és ismertsége alapozza meg azt a társadalmi közmegebecsülést, amely az intézmény tevékenységének elismerését jelenti – ez teremt egyúttal lehetőséget arra, hogy a szolgáltatásoknak a támogatását a jövőben is biztosítani tudjuk.

A könyvtár által működtetett kommunikációs gyakorlat minden lehetséges partner irányában lehetővé teszi az információk eljuttatását: az egyénekhez, intézményekhez szóló levelek, ismertetőik mellett csoportos tájékoztatók, sajtóközlemények, riportok, a könyvtár szakmai kiadványaiban, honlapján és közösségi oldalain megjelenő információk, tartalmi ismertetőik együttesen szolgálják ezt. Fejlesztendő terület továbbra is olyan partnerek felkutatása, akik a kölcsönös előnyök alapján támogatni tudják a könyvtár stratégiai céljainak megvalósítását, szolgáltatási körülményeinek fejlesztését; dolgozni kell még a könyvtári tevékenység minél szélesebb körű megismertetésén, a szolgáltatások népszerűsítésén.

Fejlesztendő területek

- Lobbitevékenység további erősítése.
- A szolgáltatások kommunikációjának bővítése.

2. kritérium

Stratégia

2.1. alkritérium: Stratégiát befolyásoló, partneri igényeket és elvárásokat megalapozó tények, adatok

Az érdekelt felek azonosítása a tervezés kezdetén a Partnerlista létrehozásával megtörtént. Azóta is folyamatosan frissítjük, aktualizáljuk az adatokat, újabb partnerekkel bővítjük. A Minőségirányítási Tanács tagjainak feladata minden készülő dokumentum megismertetése a munkatársakkal. Minden esetben kérjük javaslataikat, az adatok gyűjtésében is többen részt vettek.

Beiratkozott olvasóinkat a TextLib integrált könyvtári rendszerben tartjuk nyilván.

Az érdekelt felek igényeinek, véleményének megismerése folyamatosan zajlik. Az ágazati irányítással, a szakmai szervezetekkel, a fenntartóval az igazgató tartja a kapcsolatot. A megyei könyvtárigazgatók személyes kapcsolata és e-mail-es levelező listája révén az országos kulturális életre is rálátással bír. Információit a vezetői értekezleteken vezetőtársaival rendszeresen megosztja. A tervezésben jelen van a vonatkozó jogszabályoknak és a szakmapolitikai céloknak való megfelelés.

A helyi önkormányzattal és a polgármesteri hivatal munkatársaival fenntartott kapcsolat tartalma: a helyi társadalom érdekében végzett feladatrendszer, a finanszírozás biztosítása, részvétel az önkormányzati célok, a kulturális koncepció megvalósításában, pályázati fejlesztési projekteken való közreműködés.

Erősségünk a rendszeres kapcsolattartás a kistéleplési polgármesterekkel, könyvtárosokkal, a közös rendezvények révén a legaktívabb civil szervezetekkel, óvodákkal, iskolákkal, közgyűjteményekkel, egyéni könyvtárhasználókkal és a helyi médiával. A szolgáltatás során partnereinktől a használók érdekében végzett munkánkra vonatkozó észrevételeket gyűjtjük. A szóban elhangzottakat táblázatban rögzítjük, az e-mailes reagálásokat és blogbejegyzéseket kinyomtatjuk. A szolgáltatások eredményességét mérő mutatókat, adatokat az éves beszámolóban jelenítjük meg. Elemezzük, összehasonlítjuk az előző évi eredményekkel és a munkatervben előrevetített becsült adatokkal.

Az egyes célcsoportok igényeinek és elégedettségének mérését folytatjuk. Eddig a minden szolgáltatásunkra vonatkozó általános elégedettségmérés, a KSZR szolgáltatásról és a folyóiratok használatáról szóló felmérés történt, valamint a rendezvények látogatói, pedagógusok, külső partnerek, könyvtárba nem járók körében végeztünk felméréseket. (<https://bit.ly/3eVRj53>)

Áttekintettük a könyvtárügy nemzetközi és országos trendjeit a hosszú távú tervezés érdekében. Megvizsgáltuk a szolgáltatói környezetünket, részletes PGTTJ elemzést készítettünk. Naprakészek vagyunk a jogszabályi változások, az országos trendek, a megye és a város fejlődésének aktualitásait illetően. A szakmai információkat a Katalist és a Könyvtári Intézet honlapjának segítségével követjük.

Működésünkre vonatkozó eredményeinket közösen épített Google drive táblázatokban gyűjtjük és követjük nyomon. Az állománygyarapításról, a tudományos kutatásokról, az előadásokról, a rendezvényekről, a szakmai konferenciákon való részvételről, a képzésekről, a publikációkról, a médiamegjelenésekről, a kiadványokról vezetünk naprakész nyilvántartást. A dokumentumállományról a TextLib integrált rendszerből keresünk le adatokat. A pénzügyi keretek felhasználását is nyomon követjük. A tervezett mutatók teljesítését félévente vizsgáljuk felül.

A munkatársak teljesítményével kapcsolatban értékelő rendszert dolgoztunk ki. A szempontokat évente felülvizsgáljuk, megvitatjuk és módosítjuk. (<https://bit.ly/38tk7zC>)

Szervezetünk működését vizsgáltuk a SWOT elemzés segítségével, feltárva erősségeinket és lehetőségeinket, amelyekre építeni tudunk. Az elemzést minden év elején felülvizgáltuk. Több erősséget tudtunk felsorolni, mint korábban és több gyengeséget törölni tudtunk a felsorolásból.

(Ld. a Stratégiai tervben <https://bit.ly/3dUOSAb>)

Fejlesztendő területek

- Igényfelmérések minden használói csoportra kiterjedően.
- A szolgáltatástípusok eredményességének rendszeres mérése.

2.2 alkritérium: Stratégiai célok kialakítása az igények és elvárások alapján

Stratégiai tervünk kialakítására 2017-ben a 1997. évi CXL. törvényben foglaltaknak és a szakmapolitikai céloknak megfelelően került sor a jövőkép megvalósítása érdekében. Felhasználtuk a belső és külső környezetről és az érdekelt felek igényeiről gyűjtött információkat a tervezés során.

Meghatároztuk a hosszútávú célokat, kijelöltük a kulcsterületeket az intézmény egészének működését vizsgálva. A fejlesztendő területek mindegyikén jelöltünk meg célokat. A megvalósítandó lépéseket éves cselekvési tervekben határoztuk meg, határidőkkel, felelősökkel szervezeti egységekre lebontott formában. A megvalósításokról beszámolót készítettünk, az újratervezéssel is élünk.

Az első évben az épület felújítására, az infrastruktúra fejlesztésére helyeztük a hangsúlyt. A következő évben a szolgáltatások, a humán erőforrás és a kommunikáció fejlesztése, majd a hatékonyabb intézményi működés és a partnerekkel való együttműködés fejlesztése kapott prioritást.

Az épület korszerűsítés, az infrastruktúra fejlesztése, a hátrányos helyzetűek érdekében végzett fejlesztések az EFOP-4.1.8 pályázati projekt során valósultak meg. Ebben és az ezt követő szolgáltatásfejlesztési projekteken előzetes igényfelmérést végeztünk az érdekelt felek körében. A humán erőforrás fejlesztése érdekében szakmai kompetenciafelmérést végeztünk, amelyet két év múlva megismételtünk. Ez alapján 5 éves továbbképzési terv és évenkénti képzési terv készült, amelynek teljesülését folyamatosan felülvizsgáljuk. Az ingyenesen elérhető képzéseket és a helyi szervezést részesítettük előnyben.

Az éves beszámolóiban értékeltük az elért eredményeinket a stratégiai célokkal, a partneri elvárásokkal összhangban. Az egyéni értékelés során az eredmények szempontjából vizsgáltuk, hogy a munkatársak milyen módon járultak hozzá a szervezet teljesítményéhez.

A pályázati célok és források aktuális igényekre fókuszálnak.

Minden használói csoportot igyekszünk figyelembe venni: gyerekek, fiatalok, hátránnyal élők, családok, digitális hátránnyal élők, nyugdíjasok, pedagógusok számára tervezünk programokat. Bekapcsolódunk az országos akciókba (Internet Fiesta, Az én könyvtáram, Cselekvő közösségek, Országos Könyvtári Napok) ezáltal tudunk széles körű kínálattal tanulásához, kikapcsolódáshoz, közösségi élményekhez, problémák megoldásához hozzájárulni. A megújulásra való készség, az új módszerek és eszközök tanulása is ezt erősíti.

A rendszeres, évente történő felülvizsgálat során áttekintjük a szolgáltatási körülmények változásait: ismét adatokat, igényeket és visszajelzéseket gyűjtünk, elemezzük és összehasonlítjuk az előzőekkel. Ismét PGTTJ és SWOT elemzést készítünk. A makrokörnyezettől a szervezet legkisebb egységének működéséig minden változásra reagálnunk kell. A helyzetértékelésből következően határozzuk meg a reálisan elérhető célokat és fejlesztési prioritásokat. A megvalósítás az anyagi feltételek és az emberi erőforrással való ellátottság függvénye. Megtakarításokkal, pályázati lehetőségek felhasználásával, munkaerő-átcsoportosítással, projektcsoportok létrehozásával törekedtünk a kitűzött célok és feladatok elérésére.

Fejlesztendő területek

- Társadalmi hatások elemzése a várható eredmények szempontjából.
- A benchmarking tevékenység kiszélesítése.

2.3 alkritérium: A stratégia megismertetése, bevezetése és felülvizsgálata

A stratégia alapján az éves munkatervben a szervezet feladatrendszerének megfelelően tervezzük a tevékenységek fejlesztését, a lehetőségek függvényében meghatározva a prioritásokat. Az eredményességet jelző mutatószámokat az előző évi teljesítés és a fejlesztési irányok alapján határozzuk meg. A terveket közreadjuk és összmunkatársi értekezlet keretében is megvitatjuk. A szervezeti egységek és munkacsoportok feladatterveket készítenek a munkaterületükre vonatkozóan, határidők és felelősök kijelölésével. A munkatársak konkrét felelősségi köre a munkaköri leírásban összegződik.

A munkatársak részt vesznek a tervek összeállításában. A munkatársi levelező listán közreadjuk az elkészült terveket, a honlapon is megtalálhatók. A csoportértekezleteken is kiindulópont a feladattervek létrehozásában.

A kitűzött feladatok és a mutatószámok teljesülését a csoportok folyamatosan követik. Közös értékelés félévkor és az év vége előtt vezetői értekezleten történik.

Tevékenységünk hatásairól visszajelzéseket kérünk partnereinktől, használóinktól. Az észrevételek felhasználását a stratégiai tervezésben érvényesítjük.

A stratégiai tervet 2018-ban felülvizsgáltuk. Elindultak a pályázati fejlesztések, mindegyik kulcsterületen történt előrelépés, így helyesnek tartottuk a kijelölt utat, csak kis mértékben módosítottuk. Ismét elvégeztük a SWOT analízist: a gyengeségek és veszélyek között enyhébb megfogalmazásokat tartottunk helyesnek.

2019-ben ismét felülvizsgáltuk, több ponton módosítottuk a stratégiai tervet. A munkatársak javaslatainak gyűjtése, megvitatása, majd a végleges dokumentum megismertetése után 2020 februárjában léptek hatályba a módosítások. (<https://bit.ly/3dU0SAb>)

Fejlesztendő területek

- Az érdekelt felek széleskörű bevonása a stratégiai tervezésbe.
- Stratégiai munkacsoport felállítása.

2.4. alkritérium: Innováció megjelenése a fejlesztésben

A könyvtári szolgáltatásokban évek óta jelen vannak az újítások, a szokatlan megoldások. Az éves munkatervekben tervezzük, a beszámolóban összefoglaljuk a megvalósított újításokat. Mások jó gyakorlatainak adaptációi után egyre több saját ötlet nyomán tudunk egyedi akciókat megvalósítani. Eredményeinket az "Innováció, új ötletek" című táblázatban foglaltuk össze. (<https://bit.ly/38jevnh>) A kiindulópontot a pályázati fejlesztések biztosították, a többfunkciós közösségi terek létrehozása és modernizálása. Ezt követte az állományrészek állományának felülvizsgálata, a helyismereti részleg használóknak kedvezőbb elhelyezése, a digitalizáló műhely kialakítása, a zenei könyvtár létrehozása. A helyismereti munka ellátására munkacsoport alakult, a kötetzeti csoport ajándéktárgyakat készít jutalmazáshoz, játszóházi foglalkozásokat és szakmabemutatókat is tart.

A *kiállításokon* főszerepet kapott a *képkönyv*; egy-egy városkörnyéki kistelepülés mutatja meg lakóinak alkotásait; egy-egy író munkásságát mutatjuk be vándorkiállítások és kapcsolódó foglalkozások útján. A KSZR olvasásnépszerűsítő, többgenerációs vetélkedő sorozata kortárs írók műveire irányította a figyelmet.

2017-ben *ZEGérésző* online várostörténeti vetélkedő vette kezdetét a város írásos említésének 770 éves évfordulója alkalmából: más-más témában minden évben meghirdetjük a város lakosai részére.

Közösségteremtő jellegű programsorozat jött létre *Game Of Boards* (GOB) néven: felnőtt korosztály számára havonta társasjáték klubot tartunk. Valentin napon „*Vakrandi* könyvekkel” címen ajánlottunk olvasnivalót a látogatóknak. *Lépcső és ablakfelület* szolgált rendhagyó figyelemfelhívásra.

2018-ban indult partneri együttműködésben a „*Mimosa art – irodalmi találkozók kávéházi környezetben*” című sorozat a fiatalok egyik találkozási pontján. A *Múzeumok éjszakája* programjában „Ezt hallgattuk, ezt olvastuk anno...” az 50-es, 60-as évek olvasmányélményei, filmjei, zenéi c. időutazás valósult meg. Létrejött honlapunk új aloldala, a *Deák-kert szépirodalmi portál*, amelyen helyi alkotóknak és helyismereti tartalmaknak biztosítunk nyilvánosságot, szerkesztői könyvtárunk munkatársai. Körükből indult el a *Leírhatatlan(ok)* fiatalokból álló alkotócsoport munkatársaink mentorálásával. A *Zalai Kutyasuli Terápiás Csoportja kutyás játszóház* érzékenyítést segítő rendszeres programunkká vált.

2019-ben csácsbozsoki fiókkönyvtárunkban *Harry Potter városi vetélkedő* valósult meg. Különleges hangulatú *Halloween party-t* tartottunk a családok részére. A Kéklámpás Ördögök polgárőr egyesülettel *motoros performance* keretében rendhagyó irodalomnépszerűsítő akció valósult meg. Vegyél egyet, hozzá! egyet! szlogenrel *Plázakönyvtárat* hoztunk létre a Zala Pláza emeleti folyosóján.

2020-ban a város közös farsangi felvonulásán a könyvtárosok csapata *Könyvmolyok* néven különdíjat kapott.

A home office idején munkatársaink „A kis herceg” történetét *hangoskönyv* formában dolgozták fel, a 10-14 évesek számára a megértést segítő játékos feladatlap is készült. A „Könyvtár a küszöbön” szolgáltatás, az online térben pedig a „Négy fal között” és a „Könyves Blogger” összeállításai, a Deák blog videonaplója kínált művelődési lehetőséget.

Szakmai napokon, az „Add tovább” tudásmegosztó alkalmakon van lehetőség a már megvalósult innovációk bemutatására. A munkatársak teljesítményének értékelésében kiemelt szerepet kapnak az újra való törekvések, a jobbító javaslatok.

2019-ben workshop jellegű KSZR szakmai nap keretében az egymástól tanulás módszerével meghívó és plakát szerkesztési újításokat, a Kahoot online kvíz használatát, világító képeslap készítését, a

hologram technika alkalmazását, könyvtárnépszerűsítő kirakós kockát ismerhettek meg a könyvtáros résztvevők.

A szervezeti tevékenységben is alkalmaztunk újításokat. Közös munka zajlik a Google drive-on megosztott dokumentumokkal az intézményegységek, a megye városi könyvtárai, a KKGESZ közreműködésével. A home office-ban, a munkaszervezés és ellenőrzés terén nagy hasznát vettük a közös felületeknek.

A Strandkönyvtár feltételeit minden évben az Aquacity működtetőjével közösen, az előző évi tapasztalatokra és visszajelzésekre támaszkodva alakítjuk ki. Számos esetben célzottan, az újítás tervezett bevezetése előtt az érdekelt felekkel való egyeztetés, sőt kipróbálás is történt: a "Fel a netre..." online játék feladatlapjának átalakítása során, a különböző programokat használók számára könnyebbé tettük a válaszadást. A dokumentumok beszerzésében évek óta névre szóló kívánságlistán tartjuk számon az olvasói kéréseket. A már bevezetett újításokkal kapcsolatban mind a használóink, mind a munkatársak véleményét felmértük. Az épület belső átalakítását, a bútorzat és a szolgáltatási körülmények modernizálását egyöntetűen üdvözlötték - ugyanakkor a további fejlesztésekre is figyelmeztettek.

A pályázatokkal kapcsolatban a projektmenedzsment módszereket alkalmaztuk. A benchlearning tevékenység mellett elkezdtük alkalmazni a benchmarking módszerét.

A tudatosabb tervezés érdekében az anyagi és az emberi erőforrások számbavételével döntünk a leginkább sikert ígérő újítások bevezetéséről.

Fejlesztendő területek

- Innovációs kultúra fejlesztése: innovációs munkacsoport létrehozása.
- Az újítások megvalósításához az anyagi erőforrások biztosítása.

3. Kritérium

Munkatársak

3.1. alkritérium: Emberi erőforrás-menedzsment

Könyvtárunk *Humán erőforrás stratégiájának* kidolgozása és bevezetése 2019 januárjában megtörtént. A szervezet stratégiáján és tervein alapul, valamint figyelembe veszi a jövőbeli igények kielégítéséhez várhatóan szükséges munkatársi kompetenciákat, továbbá az egyéb szociális és környezeti szempontokat. Bár egyre nehezebb felsőfokú könyvtáros szakmai végzettséggel rendelkező munkatársat találni, mégis öröndetes, hogy a könyvtáros szakmához közeli, valamilyen kulturális területen végzett és/vagy tevékenykedő jelöltek közül válogathatunk az interjúk során. Amint lehetőség adódik rá, az egyéb képzettséggel rendelkezők szívesen vállalják a segédkönyvtáros képzés elvégzését. Ehhez az intézményi lehetőségekhez mérten széleskörű támogatást nyújtunk: a költségtérítéses képzés finanszírozását (tandíj, vizsgadíj, utazás, szállás) vállaljuk. A fenti képzést elvégző kollégák számára - a megfelelő tapasztalatszerzést, mentorálást követően - nem okoz problémát a szakmai feladatok ellátása. E tekintetben az intézmény vezetése és a közvetlen munkatársak is maximálisan támogató, együttműködő magatartást tanúsítanak. A *Humán erőforrás stratégia* című összefoglaló dokumentumot minden évben aktualizáljuk. (<https://bit.ly/2C3MKXG>)

A munkatársak jelzéseit és a szervezeti kultúra felmérés eredményeit tekintve a jó belső kommunikáció volt az egyik leginkább fejlesztendő terület, de intézkedéseink következtében mára inkább erősségünké vált. A munkatársi levelezőlista és a Facebook-csoportok létrehozásával, a hagyományos faliújságon történő tájékoztatás útján, továbbá a vezetői értekezletek emlékeztetőjéből mindenki tájékozódhat az intézmény ügyeiről. A szervezet és a belső kommunikáció hatékony működését szolgálják a negyedévenként összehívott összmunkatársi értekezletek, a heti rendszerességgel tartott csoportértekezletek, valamint a MIT ülései. Az egész intézményt érintő feladatok megoldására olyan munkacsoportok jönnek létre, amelyekben minden tagkönyvtár képviselteti magát.

A munkatársakat érintő szociális problémák megoldásának rugalmas kezelése intézményünk egyik erőssége. Szükség is van rá, hiszen könyvtárunk munkatársainak nagy része nő (43 fő, 80%) és 40 év feletti (41 fő, 76%) - esetükben gyakoribb az egészségügyi probléma, idős szülő, gyerekek támogatása - valamint a munkatársak közel egyharmada nevel egy vagy több 14 év alatti gyermeket. Indokolt esetben – elsősorban személyes ügyintézés vagy családi problémák miatt – előzetes egyeztetés után elhagyható a munkahely, a szolgálati rend megtartása mellett. Korábban is - kérésre - engedélyt adtunk a rugalmas munkaidőben történő munkavégzésre (pl. kisgyermek óvodába, iskolába vitele, beteg családtag gondozása, hosszantartó betegség stb.), az idei március azonban munkaszervezés szempontjából nagy változásokat hozott intézményünk életében. A COVID-19 járvány megjelenése nagy terhet rótt a könyvtár vezetésére és a munkatársakra egyaránt. Új dokumentumként kidolgozásra került az *Otthoni munkavégzés szabályzata*. Át kellett állnunk egy, az eddigiektől eltérő munkaszervezésre, hiszen a home office, vagyis az otthonról történő munkavégzés korábban nem volt indokolt, így tapasztalatunk sem volt erről a munkavégzési formáról. Intézményünk szerencsére a kellő infrastruktúrát képes volt biztosítani a kollégák számára, így a kezdeti bizonytalanság után hamar sikerült alkalmazkodni az új rendszerhez. Könyvtárunk munkatársai a zárvatartás alatt is aktívan tevékenykedtek, az intézmény így felkészülhetett a nyitást követő napokra is. A szokatlan

helyzetben végzett munkáról a munkatársak számára részletes beszámolót készített az intézmény, s ennek rövidített változatát nyújtotta be a fenntartó számára tájékoztatásként. Az otthoni munkavégzés tapasztalatairól felmérést készítettünk az érintett kollégák bevonásával (<https://bit.ly/2NRfwha>), amelynek tanulságait beépítjük az intézményirányítási, munkavégzési folyamatokba.

Az esélyegyenlőség, a nemi és kulturális sokféleség, valamint a fogyatékkal élők foglalkoztatása szempontjából vizsgálva könyvtárunk jelenleg 2 fő megváltozott munkaképességű dolgozót alkalmaz, s a korábbi közfoglalkoztatottak közül 4 fő részére tudott teljes- vagy részmunkaidős álláshelyet biztosítani. A munkáltató az *Esélyegyenlőségi tervben* rögzítette elkötelezettségét a munkahelyi esélyegyenlőségi elvek gyakorlati alkalmazása mellett. Az Esélyegyenlőségi terv 2020-ban került felülvizsgálatra. (<https://bit.ly/2ZvcVPh>)

Mindhárom könyvtárunkban a kollégák tartanak foglalkozásokat és szerveznek programokat szellemi és fizikai sérült embereknek, csoportoknak. Az *én könyvtáram* projektbe több munkatársunk is bekapcsolódott, például a sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók számára hasznos módszertani anyagok kidolgozásával és kipróbálásával - amely nem csupán egyszeri alkalmat jelentett, hanem a továbbiakban is szerepel a könyvtár gyakorlatában.

A teljesítmény elismerését támogató szervezeti kultúra kialakítását segíti a következetes jutalmazási és motiválási rendszer alkalmazása. Az első szervezeti kultúra felmérésből (*Szervezeti kultúra a Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtárban 2017*) kiderült, hogy a munkatársaknak fontos a vezetők visszajelzése, értékelése, elismerése. Nem véletlen, hogy a Minőségirányítási Tanács megalakulása után az első lépések között szerepelt *A munkatársak értékelési rendszerének kidolgozása 2017* júniusában. A könyvtárosi munkakör összetettségét, a teljesítmények differenciáltságát mutatja, hogy a szokásos éves felülvizsgálatkor újabb szempontok kerültek bele. Még mindig nem mutat teljesen egyöntetű elégedettséget sem az egyéni értékelés, sem a jutalmazás megvalósítása, a vezetés ezért kész a változtatásra, az új ötletek befogadására.

A rendszer egyik alappillére az egyéni értékelés/önértékelés lefolytatása. Célja, hogy feltárja a munkatársak munkavégzésének erősségeit és gyengeségeit. Ezáltal segíthetjük a kompetenciák fejlesztését, az egyéni és az intézményi célok közelítését, az emberi erőforrások hatékony kiaknázását. A legfontosabb általános kompetenciákat és speciális munkaköri elvárásokat gyűjtöttük össze az értékelő lapon, ezen szempontokat figyelembe véve értékelte a munkatárs magát, illetve a közvetlen felettes a munkatársat. A legtöbb kritikát éppen az egységesség kapta, mert a követelmények és elvárások nem egyformák a különböző munkakörökre vetítve, így sematikus felsorolásnak tűntek. Ennek feloldásában sokat segített a közvetlen kommunikáció. A négy szemközti beszélgetés során lehetőség volt konszenzus kialakítására, egymás szemléletének formálására. Az első év tapasztalataiból kiindulva 2018-ban változtattunk a kompetenciák listáján is, kerültek bele új elemek. Az értékelési skála is négy szintre módosult, ezzel árnyaltabbá vált. A változtatásra azért volt szükség, mert a korábbi értékelőlap mindössze két válaszlehetőséget ("megfelelő" vagy "fejlesztendő") tartalmazott, ami a tapasztalatok szerint kevésnek bizonyult. Az egyéni értékelésről a vezetők beszámolót készítettek, amelyekből elkészült az *Összegzés az egyéni értékelésről* című dokumentum azzal a céllal, hogy a tanulságokat összegyűjtsük. A vezetői összefoglalók alapján úgy tűnt, hogy mind a vezetők, mind a beosztottak egyöntetűen pozitívan nyilatkoztak erről az új típusú kommunikációról. A vezetők elégedettek az általuk irányított csoport teljesítményével, hozzáállásával. Mondhatjuk, hogy jó csapat van intézményünkben, ez egy szervezetben mindennek az alapja.

A kiemelkedő munkát végző dolgozók elismerésére az utóbbi három évben könyvtárunk Minőségirányítási Tanácsa az összes dolgozó véleményének meghallgatásával kidolgozott egy jutalmazási rendszert, amelynek érvényesítésekor a csoport demokrácia működik. A második évben az első év tapasztalatainak levonása után módosításra került sor a jutalmazandók kiválasztása során. Ez legfőképpen a kiválasztási módszerekben nyilvánult meg. 2017-ben titkos szavazással, 2018-ban nyílt beszélgetés folyamán, 2019-ben e kettő kombinációjával valósult meg. A csoportgyőztesek közötti újabb kiválasztást az első év visszajelzései alapján elvetettük. A jutalmazás és a jutalmazottak munkájának bemutatása bensőséges év végi ünnepség keretében történik, ami kiváló helyszíne a csapategység kialakításának is. Az értékelés menetét, szempontjait, módosításait *A munkatársak értékelési rendszere* című dokumentum rögzíti. (<https://bit.ly/3imO9JK>)

Év közben is módot talál könyvtárunk vezetése a jól végzett munka elismerésére, félévente csoport szinten jutalom szabadnap formájában. Évente egy alkalommal, az év végén a kiváló munkavégzést díjazza az intézmény. Egyéb egyéni elismerésre példa a címadományozás és a megyei vagy országos szintű díjra, kitüntetésre való felterjesztés. Alkalomszerűen, egy-egy kiemelkedő, egyéni vagy csoportos szakmai teljesítmény esetén szóbeli és írásbeli dicséretben részesítjük a munkatársakat, csoporttagokat. Sokat fejlődött a csoportos munkavégzés, amelynek keretében állandó és egy-egy projektre szerveződött csoportok is működnek. Az egy-egy speciális feladatvégzéssel összefüggésben létrejött munkacsoport tagjai kiváló munkavégzés esetén szintén dicséretben részesülhetnek. Az alacsony fizetések mellé, kiegészítő juttatásként könyvtárunk vezetése új lehetőségeket is talált a havi SPAR vásárlási kedvezmény és a SZÉP kártya formájában. A közelmúltban zárult pályázatnak köszönhetően a dolgozók részt vettek egészségmegőrző és rekreációs foglalkozásokon: gerinctornán, mandalafestésen, továbbá sor került elsősegélynyújtó tanfolyamra, s mód nyílt helybeni látásvizsgálatra, szemüveg készíttetésére is.

A munkakörök és munkafolyamatok elemzése a folyamatleírások és folyamatábrák elkészítésével rendelkezésre áll, ez megkönnyíti az új dolgozók munkába állását, az egységes munkavégzést. A folyamatleírások elkészültével derült ki, hogy az egyes tagkönyvtárakban nem egységesen történik egy-egy munkafolyamat elvégzése - célunk, hogy egységesítsük őket. A munkaköri leírások naprakészek, felülvizsgálatuk, aktualizálásuk rendszeres, legutóbb 2020-ban frissültek az adatvédelmi jogszabály módosításaival is. Új jelenléti ív került bevezetésre és megosztott Drive-táblázatok segítik a munkavégzés ellenőrzését, az egyenlőbb feladatelosztást.

Fejlesztendő területek

- Hatáskörök pontosítása: a döntéshozatal hatékonyságának növelése.
- Kommunikáció fejlesztése.
- Egészségmegőrző intézkedések bővítése.

3.2. alkritérium: A munkatársak kompetenciáinak fejlesztése

Célunk, hogy minden munkatársunk számára folyamatosan biztosítsuk a megújulási lehetőséget. Az egyéni és a szervezeti célokkal összhangban, 2017 augusztusában és 2019 decemberében felmértük munkatársaink kompetenciáit. A *Tudástérkép* alapján képzési tervet készítettünk, amelyet évente frissítünk.

A költséghatékony működés érdekében az intézmény helyben elérhető képzéseket szervez, melyeken általában 10-15 fő is részt vesz. Így került sor fotós- és videós, konfliktuskezelő, könyvtári

partnerkapcsolati képzésre, valamint - a járványhelyzet miatt júliusra halasztott - online marketing tréningre. A külső képzéseken, konferenciákon résztvevők *Add tovább!* tudásátadó műhelynapok keretében, vagy írásbeli formában pl. a Zalai Könyvtári Levelezőben osztják meg a tanultakat a többiekkel. Korszerű képzési formaként e-tananyag került kidolgozásra egy pályázat keretében. A kistelepülési könyvtárosok sem maradnak gyakorlati képzés nélkül, évente alapfokú tanfolyamon, Textlib tanfolyamon, s újonnan, 2019-ben - az igényfelmérés eredményének intézkedési elemeként - workshopon gyarapították a tudásukat.

Fejlődésünk érdekében jellemző a nyitottság más könyvtárak gyakorlatának megismerésére: látogatást tettünk Békéscsabára az innovációk megismerésének céljából, rendszeres KSZR regionális szakmai tapasztalatcseréken veszünk részt és mi magunk is szervezünk ilyen Baranya, Somogy és Tolna megye részvételével. Benchmarking módszerrel hasonlítottuk össze munkánkat és felkészültségünket más megyei könyvtárakkal (Békéscsaba, Veszprém, Szombathely, Szekszárd, Kaposvár). (Ld. *Benchmarking elemzés* című dokumentum. <https://bit.ly/3eSXWVX>)

Az összehasonlítás nyomán kiderült, hogy élen járunk a munkatársak értékelési és jutalmazási rendszerének kidolgozásában, a kommunikáció fejlesztésében, a kézikönyvtári gyűjtemény csökkentésében. Megfontolandó lépésként könyveltük el többek között a nyári zárvatartás helyett a csökkentett nyitvatartási időt, több dokumentum kölcsönzését a nyári időszakra, a házhozszállítás bevezetését.

Fejlesztendő területek

- Az egyes munkakörök közötti váltás lehetőségének erősítése.
- Egyénre szabott képzési tervek készítése.

3.3. alkritérium: A munkatársak bevonása és felhatalmazása

A Minőségirányítási Tanács kibővített ülések szervezésével támogatta az információáramlást, létrejött a „zöld” munkacsoport, az elégedettség-mérésekkel foglalkozó munkacsoport, az önértékeléssel foglalkozó munkacsoportok, valamint az összmunkatársi értekezletek során is a nyílt párbeszédet tartjuk szem előtt. Lehetőség van azonnali kérdések feltevésére és megválaszolására, így nem csak tájékoztatásra kerül sor, hanem együttgondolkodásra is. A szervezet sokat fejlődött az egyes csoportok és tagkönyvtárak közötti kapcsolatépítésben. A közösségi légkör erősítését segítik a különféle csapatépítő alkalmak. (<https://bit.ly/31HhLMa>)

A kistelepülési könyvtári ellátás keretein belül számos példája van a különböző tagkönyvtárakban vagy beosztásban dolgozók együttműködésének: a számítógépes tanfolyamok, könyvtármozis és kézműves foglalkozások, alapfokú tanfolyamok tartásába, az állományellenőrzések, selejtezések elvégzésébe valamennyi munkatársnak lehetősége van bekapcsolódni. Az MKE és a szakszervezet teret ad a vélemények kinyilvánításának. A szakszervezet és a Közalkalmazotti Tanács aktívan részt vesz az intézmény egészét és a dolgozókat érintő döntések megvitatásában a munkavállalók érdekeinek védelmében. A munkatársak között végzett felmérések (szervezeti kultúra felmérés, dolgozói elégedettségmérés) szintén a nyílt párbeszédet részesítik előnyben, lehetőséget adnak a kritikák megfogalmazására, véleményezésre, visszajelzésre, az igények megfogalmazására.

Könyvtárunk fontos szerepet szán a teljesítményértékelési rendszernek, a megfelelő munkakörülmények és a kellemes munkahelyi légkör kialakításának. Számos intézményi felújítás, tárgyi és informatikai fejlesztés zajlott az utóbbi három évben, köszönhetően a pályázatoknak és a fenntartónak. A felújításokkal kapcsolatban 2019-ben megkérdeztük dolgozóink véleményét.

(Munkatársi elégedettségmérés elemzése. <https://bit.ly/2VDPphX>)

A könyvtárhoz, intézményünk munkatársához illő viselkedés tekintetében a *Magatartási kódex* ad útmutatást a társadalomban általában elvárt magatartási kötelezettség szerint (a munkaidő pontos betartása, a használók iránti tisztelet kifejezése a megjelenésben, a külső helyszíneken való hivatalos fellépésre fordított kellő figyelem, a munkaköri leírásban meghatározott titoktartási kötelezettség). A munkahelyen, a munkával kapcsolatban a munkatársaknak jóhiszeműen, tisztességesen és együttműködően kell eljárniuk. A Magatartási kódex szól az olvasói térben a használókkal szembeni viselkedési szabályokról is, szabályozza a telefonhasználatot, a munkahelyi közösségben elvárt viselkedési formulákat.

Annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd, valamint a munkahelyi légkör javítása révén fokozzuk a munkatársak bevonását, szervezeti kultúra felmérést és elemzést készítettünk két alkalommal, amelyhez intézkedési terv készült. (*Szervezeti kultúra a Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtárban 2017* és *Szervezeti kultúra a Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtárban 2019*) Lásd bővebben a 7. kritériumban.

Fejlesztendő területek

- A túlterheltség, az egyenlőtlen terhelés csökkentése.
- A munkavégzés ellenőrzésének javítása.

4. kritérium

Együttműködés, partnerek, erőforrások

4.1 alkritérium: Kapcsolat a társadalmi partnerekkel

Partnereink eléréséhez kommunikációs stratégia (<https://bit.ly/3gqXONt>) készült, amely rögzíti a célokat, alapelveket és erőforrásokat. Célcsoportokat azonosít, kommunikációs csatornákat, felelősöket és határidőket alakít ki. Célunk hogy a partnereinknek az eredményeinkről, szolgáltatásainkról, fejlesztéseinkről, elismeréseinkről, szakmai sikereinkről, szakmai változásokról széles körű tájékoztatás adjunk. A célzott információ nyújtással számítunk partnereink bizalmára, támogatására, a jó kapcsolat megőrzésére, és újabb támogatók bevonására is. Az intézményi partnerlista a könyvtár hálózati meghajtóján elérhető, felkért felelős munkatárs frissíti. Partnereink elégedettségének felmérése megtörtént, a részletes értékelés az elemző dokumentumban olvasható. (<https://bit.ly/3glenug>)

Könyvtárunk évenkénti beszámolót és munkatervet készít. Ezekben részletesen beszámolunk a saját, valamint tagkönyvtárainkat, fiókkönyvtárainkat és a megye könyvtári szolgáltató rendszerét is érintő fejlesztésekről. A beszámolókat kiegészíti az Európai Unió pályázatok lezárásáról, az eredményekről, mutatószámokról, fenntartásról szóló összefoglalókkal, illetve könyvtári programokról, tervekről; új szolgáltatás bevezetéséről sajtótájékoztatót tartunk. Az oktatási intézményeket tájékoztatjuk a különböző versenyekről, pályázati lehetőségekről, a használókat a könyvtári kölcsönzési rendszer fejlesztéséről, karbantartásáról, a könyvtár működéséről. Széleskörű pályázati tevékenységet folytatunk. (Ld a 7.1 alkritériumban.)

Munkatársaink részt vesznek konferenciákon és szakmai napokon A Könyvtári Intézet K-2 műhely szakmai napjain lehetőség van külföldi előadókkal és jó gyakorlatokkal is megismerkedni. Minden év novemberében szakmai továbbképzési napot tartunk, melynek legutóbbi témája az Online marketing célcsoport felkutatás volt. A pályázati témák honlapunkon elérhetőek: <http://dfmk.dfmvk.hu/palyazatok/nka-palyazatok>

Részt vettünk *Az én könyvtáram* országos könyvtári fejlesztési projektben, ahol két kollégánk megyei szakmai koordinátori feladatokat látott el. Többen közülünk fejlesztő mintaprogramokat dolgoztak ki, amelyeket a könyvtári szakmai munkában alkalmaznak, jó gyakorlatként pedig másutt is hasznosul. <http://www.azenkonyvtaram.hu/>

A KSZR csoport rendszeresen szervez szakmai napokat és workshopokat vendég előadókkal, illetve a saját kollégák tapasztalatainak bemutatásával.

A Zalai Gyermekkönyvtáros Műhely tavaszi és őszi továbbképzése a hazai és nemzetközi olvasásnépszerűsítő jó gyakorlatokat és a könyvtári pedagógus munkában alkalmazható módszertani újításokat tárja az érdeklődő közönség elé.

Könyvtárunk DJP-pontként üzemel, melynek keretében 3D nyomtató kipróbálására és szakmai bemutatására, valamint iskolai foglalkozások tartására került sor.

Meghatározó a kapcsolatunk a könyvtári, levéltári és múzeumi szakmai partnerekkel, a nemzeti könyvtárral, hasonló típusú könyvtárakkal, állampolgárokkal és állampolgári közösségekkel, civil szervezetekkel. Legerősebb az oktatási nevelési intézményekkel, civil szervezetekkel való együttműködés. Tagja vagyunk az MKE Zala Megyei Szervezetének, az Informatikai és Könyvtári Szövetségnek.

Fejlesztendő területek

- A kapcsolati háló folyamatos bővítése.
- Szponzorációs partnerekkel együttműködés kiszélesítése.
- Marketing munkacsoport létrehozása.

4.2 alkritérium: Kapcsolat a könyvtárhasználókkal

Partnereink visszajelzéseire, a használók véleményére alapozva fejlesztjük, korszerűsítjük szolgáltatásainkat. A vélemények megismerésére használói elégedettségi felmérést készítettünk (2 alkalommal, 2017-ben és 2020-ban). A felmérésben érdeklődtünk az épületről, szolgáltatásokról, eszközfeltételekről, dokumentumokról, programokról, közösségi tereinkről, a személyi feltételekről. A közösségi rendezvényeken résztvevőket is megkérdeztük, a külső helyszínekre szervezett kitelepüléseinken is (Strandkönyvtár, Falumúzeum), érdeklődtünk a könyvtárhasználati szokásokról. Panaszainkkal a Panaszkezelési szabályzat alapján foglalkozunk, ez honlapunkon elérhető. A hivatalos panaszkezelés során a panaszok a panaszkezelési űrlapon való rögzítése, iktatószámmal nyilvántartásba vétele után közvetlenül az igazgatóhoz kerülnek. A személyesen, telefonon, e-mailben, vagy hivatalos levélben benyújtott panaszt a beérkezés napján veszik nyilvántartásba. A panaszra a könyvtár igazgatója írásban ad választ a nyilvántartásba vételtől számított 8 munkanapon belül. (Bővebben lásd <http://dfmk.dfmvk.hu/konyvtarunk/panaszkezelesi-szabalyzat>)

Ha a panaszos nem kíván hivatalosan panaszt tenni, a panaszokat, észrevételeket és a szükséges intézkedéseket szolgáltatási helyszínenként, belső elektronikus felületen táblázatban rögzítik a munkatársak. Az észrevételeket a csoportvezetők kéthetente összesítik és a vezetői értekezleten közösen megtárgyalják az ezzel kapcsolatos további teendőket. Az észrevételekre a kollégák szóban vagy írásban válaszolnak hatáskörüknek megfelelően, közvetlen felettesükkal egyeztetve. A fajsúlyosabb jelzésekre, panaszokra (pl. klimatizáció hiánya) cselekvési tervet dolgozunk ki, pályázati lehetőségeket, belső forrásokat keresünk. Jelezzük a fenntartó felé a problémát és a támogatási igényt.

Intézményünk 2019 decemberétől a Családbarát Szolgáltatóhely bronz fokozatú cím birtokosa lett. Könyvtárunk a stratégiai, kommunikációs, képzési, költségvetési tervébe beépíti az elért eredményeket és a visszajelzéseket. A tervek és beszámolók, értékelések nyilvánosan elérhetők a honlapunkon.

Intézményünk a web 2-es szolgáltatások terén élen járva, szolgáltatásait, adatbázisait online formában is biztosítja olvasóinak. Az információs technológia gyors avulásával szemben a honlapján szerver dinamizáltságot, igényes webgrafikai felületet, mobilra történő optimalizást fejleszt 3-4 évenként. A tagkönyvtárakkal együtt intézményi közös platformú honlapot üzemeltet, korosztály szerinti lebontásban (gyermekkönyvtári oldal) aloldalakkal, blogokkal kiegészítve. Megjelentek új információközlő platformok, pl. instagram, youtube csatorna, vagy a webes blog.

Fejlesztendő terület

- Információgyűjtés a különböző célcsoportok szokásainak, magatartási formáinak változásáról.

4.3 alkritérium: Hatékony forrásgazdálkodás

Könyvtárunknak fontos a tudatos tervezés, a realizált költségtervezés. Az intézmény állami támogatással, kincstári körben önkormányzati finanszírozású, gazdálkodását a KKGESZ végzi.

A stratégiai tervben megfogalmazott célok nem kerülhetnek veszélybe. A tudatos és tervszerű gazdálkodás összhangban áll a fenntartó által biztosított költségekkel, finanszírozási forrásokkal. A gazdasági vezetővel való szoros együttműködés, a pénzügyi beszámolók, költségmutatók, realizált keretfelhasználás a biztonságos működés megteremtésének alapja. Vezetőink számára a célok kitűzéséhez és megvalósításához a stratégiai terv évenkénti felülvizsgálata megtörtént.

Az ellenőrzési rendszereknél figyelembe vesszük a lehetséges rövid és hosszú távú felújítási terveket, meglévő pályázati forrásokat. Az eredménymutatók és az éves pénzügyi belső ellenőrzések segítségével megvalósul az ellenőrzés folyamata.

Az Önkormányzat által támogatott energetikai költséghatékonyságot növelő pályázatnak (ELENA projekt) könyvtárunk is részese, hosszú távon a cél a nyílászárók és a fűtési rendszer korszerűsítése. Energetikai hatékonyságunkat növelte az EFOP 4.1.8-as pályázatból és kiegészítő önkormányzati forrásból 2018-2019-ben megvalósított világításkorszerűsítés, klímaberendezések és árnyékolók beépítése.

A könyvtár gazdálkodási tevékenységéről, a kontrolling rendszer, belső ellenőrzés alkalmazásáról a Szervezeti és Működési Szabályzatban, valamint a KKGESZ-el kötött együttműködési megállapodásban rendelkezünk. Pénzügyi forrásaink költséghatékony, eredményes és gazdaságos felhasználása ez alapján történik. Az önkormányzati pénzügyi beszámolók, ellenőrzések, állami pénzügyi vizsgálatok biztosítják a zavartalan, kiegyensúlyozott, hiány nélküli gazdálkodást. A 2019-ben lezajlott belső ellenőrzés során nem merült fel olyan hiányosság, amire cselekvési tervet kellett volna kidolgozni.

A pályázati elszámolások pénzügyi bizonylatokkal alátámasztottak, a költségvetési keret felhasználását, annak jogosultságát igazolják. Könyvtárunkban a beruházási és pénzügyi döntéseknél az intézményvezető egyeztet a pénzügyi vezetővel, hogy biztosítsák az ésszerű keretfelhasználást és költséghatékonyságot.

A beruházás és a hozzá kapcsolódó pénzügyi döntés előtt széleskörű kockázatelemzés, a kockázati tényezők minimalizálása megtörténik. Könyvtárunk évenként készíti a tevékenységéről, teljesítményéről, gazdálkodásáról, pénzügyi keretfelhasználásáról, beruházásairól, fejlesztéseiről, személyi és eszközfeltételeiről beszámolót; a következő évre pedig intézményi munkatervet a lehetséges pénzügyi terv értékekkel kiegészítve. Emellett költségvetési beszámolókat is készít, melyeket a fenntartó és az állami szervek számára eljuttat.

Intézményünk hatékony, eredményes, kiszámítható és gazdaságos pénzügyi gazdálkodást folytat, amely összhangban áll a stratégiai célkitűzésekkel. A beruházási és pénzügyi döntéseknél a költség/haszon elemzési szempontok érvényesülnek. A gazdasági szervezettel jó a kapcsolat, szoros az együttműködés, támogatásukkal a pénzügyi megvalósítások, a rendelkezésre álló források felhasználása zökkenőmentesen történik.

Fejlesztendő területek

- A könyvtári költségvetési-tervezési és ellenőrzési rendszerek folyamatos fejlesztése.
- Forrás igények összegyűjtése, éves programterv készítése az épület, eszköz fejlesztésére, korszerűsítésére.
- A programok, rendezvényekre szánt céltámogatás tudatos tervezése.

4.4 alkritérium: Tudásmenedzselés, az információ belső kezelése

Könyvtárunk vezetése az intézmény szempontjából fontos változásokról a munkatársi elektronikus levelezőlistán értesíti dolgozóit. A vezetői értekezletekről összefoglalót kapnak a dolgozók. Emellett igazgatói utasítások, közlemények és felhívások is kerülnek az e-mail listára. Negyedévente összmunkatársi értekezlet keretében beszámolunk a statisztikai mutatóinkról, eredményeinkről, aktualitásainkról. A kommunikáció hatékonyságának további növelése érdekében zárt munkatársi facebook csoportot alakítottunk ki. Használjuk a napi munka során a munkacsoportok drive tábláit is.

Könyvtárunk az információk kezelésére belső tároló rendszereket/szervereket működtet. A könyvtári belső hálózaton tároljuk az intézmény szakmai és módszertani anyagait, a könyvtári csoportok és munkatársak dokumentumait. Az informatikai szerver teremben nagy kapacitású adattárolók végeznek rendszeres biztonsági mentéseket.

A tudásmegosztás követelményeit és az eredményeket *A tudás megosztása a Deák Ferenc megyei és Városi Könyvtárban* című dokumentumban rögzítettük. (<https://bit.ly/31DVLBB>)

Könyvtári kiadványunkban, a Zalai Könyvtári Levelezőben rendszeresen publikálunk munkatársi publikációkat.

Fejlesztendő területek

- Adatvédelmi szakember alkalmazása.
- Adatvédelmi munkacsoport létrehozása.

4.5 alkritérium: IKT eszközök, e-szolgáltatások menedzselése

Könyvtárunk stratégiai céljainak elérése érdekében IKT fejlesztéseket valósított meg. Az EFOP 3.3.2. "Egy könyvtárnyi élmény" pályázat keretében 20 db tablet és BOOKR Kids applikáció vásárlásával korszerű olvasásnépszerűsítő foglalkozásokat tartottunk.

A helyismereti részleget az EFOP 4.1.8-as infrastrukturális pályázat részeként korszerű mikrofilm leolvasóval, digitalizáló berendezéssel láttuk el. A látássérült olvasók számára korszerű felolvasó gépet vásároltunk. A halláskárosultak segítésére indukciós hurkot építettünk be.

A számítógépes eszközpark korszerűsítése lehetővé teszi a hatékony és széleskörű ismeretszerzést, a vásárolt programok hatékonyabbá teszik a munkavégzést.

Ösztönözzük az új tevékenységekben való részvételt az e-learning felület létrehozása, használóképző tanfolyamok tartása révén. A gyors internet kapcsolat biztosításához modem korszerűsítést hajtottunk végre. A végpontok bővítése lehetővé teszi a több eszköz egyidejű használatát. Szolgáltatásaink biztosítása érdekében fontos a könyvtári IKT fejlesztések, adat és háttértárolók bővítése, informatikai eszközpark korszerűsítése; optikai kábelek, és a vagyonvédelem szempontjából

a kamerarendszer korszerűsítése is. Könyvtárunk pályázati forrásból vásárolt modern, a kölcsönzést egyszerűbbé és gyorsabbá tevő önkölcsönző modult. Az RFID technológiával kiegészítve a könyveinkbe „tegek” kerültek, amelyeket vonalkód leolvasóval tudunk kezelni. A rendszeres felülvizsgálat és aktualizálás kiemelten fontos a rendszerek gyors avulása miatt.

Használóinkat korszerű számítógépekkel, monitorokkal, projektorokkal várjuk. Digitalizált dokumentumainkat igényes felbontásban, jó minőségben szolgáltatjuk. Biztosítjuk a színes nyomtatás és fénymásolás lehetőségét.

A könyvtár stratégiai céljainak elérése érdekében megvalósított IKT fejlesztések eredményesek voltak. Tabletek beszerzésével új módszertani foglalkozások, projektek valósultak meg. A mobil internetet a kistelepülési állományellenőrzéseknél alkalmazzuk.

Fejlesztendő területek

- Környezettudatos szolgáltatások erősítése.
- Innovációs fejlesztésekről lakossági tájékoztatók szervezése, könyvtári nyílt napok szervezése.
- Pályaorientációs alkalmak szervezése.

4.6 alkritérium: Infrastruktúra-, épületüzemeltetés és fenntartás

Könyvtárunk a hatékonyságra, költséghatékonyságra, a fenntarthatóságra való törekvés jegyében meglévő infrastruktúráját folyamatosan értékeli, felülvizsgálja és ennek alapján fejleszti. A munkánk során felhasznált anyagok környezetre gyakorolt hatását figyelembe vesszük. Erősítjük a környezettudatosságot mind a munkatársak, mind a felhasználók körében. Közösségi tereinket és a munkaállomásokat a kor elvárásainak megfelelő technikai ellátottsággal szereltük fel, papír- és környezetkímélő megoldásokat vezettünk be.

Kutató asztalok, kényelmes kanapé, fotelok, asztalok, korszerű és energiatakarékos süllyesztett álmennyezeti világítás szolgálja a komfortos szolgáltatást. A felhasználóknak biztosított internetbox elkülönült privát szférát teremt. A padlózat ütés- és kopásálló, könnyen tisztítható. A rendezvényterem és a gyermekkönyvtár klimatizációja megvalósult. Az olvasószolgálati térben a megfelelő hőérzetet az árnyékolás biztosítja. A többi szolgáltató helyiségben folyamatban van a klimatizáció bevezetése. A bútorzat (munkaszékek) ergonómiailag komfortosak.

Az épületek részben akadálymentesítettek. A központi könyvtár épület elhelyezkedése nem teszi lehetővé a teljes akadálymentesítést. A fotocellás ajtó könnyíti az épületbe való bejutást, és az azon belüli közlekedést is. A teljes akadálymentesítésre már voltak korábbi tervek (oldallift építése), amelyek még nem valósultak meg. A JAVTK-ban teljes körűen akadálymentesített az olvasói bejutás és használat, az ACSJTK-ban is részben megoldott ez a lehetőség.

Költséghatékony nyomtatókat, eszközöket működtetünk, szelektív hulladékgyűjtést alkalmazunk. Környezettudatos magatartást képviselünk („Ültess fát, olvasd alatta könyvet” pályázat). A szolgáltatásfejlesztésben figyelembe vesszük a hátrányos helyzetűek elvárásait (felolvasógép, indukciós hurok kiépítése, braille információs tábla kihelyezése, akadálymentes honlap üzemeltetése). A teremléti szabályzat elkészült, lehetőség van előadások, oktatási célú programok megtartására.

Fejlesztendő területek

- Bútorzat és IKT eszközpark további frissítése, karbantartása.
- A munkakörülmények javítása, szociális helyiség felújítása.
- Klimatizáció folytatása, fűtés és nyílászárók korszerűsítése.

5. kritérium

Folyamatok

5.1. Folyamatok működtetése, összhangban a könyvtár céljaival

Könyvtárunk összetett intézményi rendszerében a folyamatszabályozásnak fontos szerepe van. Ennek során legfőbb célunk szolgáltatásaink minőségének fejlesztése, továbbá a könyvtár teljesítőképességébe vetett bizalom erősítése, a használók elégedettségének növelése, a könyvtári szolgáltatási folyamatok egységesítése, a szervezet eredményességének növelése belső és külső partnerek számára, a hibák felszínre hozása és kiküszöbölése, felelőségek megállapítása, új munkatársak/helyettesítők betanítási idejének lerövidítése, a hatékonyság növelése.

A folyamatszempléletű működés kialakítása során a korábbi rutinszerű munkavégzést felváltotta a rendszerezett, tudatos, átlátható munkafolyamatok alkalmazása. A MIT keretén belül azonosítottuk a folyamatokat, *tevékenységleltárt* állítottunk össze, majd kijelöltük azokat a folyamatokat, amelyeket szabályozni szeretnénk, ennek alapján *folyamatleltárt* készítettünk. Már ekkor, az összeállítás során bevontuk a könyvtár összes dolgozóját, így közel 150 tevékenységet sikerült összegyűjtenünk a különböző területekről. Az ebből kiválasztott, kidolgozandó folyamatokhoz olyan folyamatgazdát jelöltünk ki, akik az adott munkaterületen leginkább kompetensek. Dokumentumainkat véglegesítés előtt minden esetben a munkatársak elé bocsátjuk, megadva a lehetőségét a véleményezésnek. Folyamatábra-készítő szoftver alkalmazásának elsajátítása után kisebb csoportokban elkészültek a *folyamatábrák*, részletes *folyamatleírások*, valamint a hibák felderítésére a *kockázatelemzések*. (Lásd a *Folyamatszabályozás a Deák Ferenc Városi és Megyei Könyvtárban* című dokumentumban. <https://bit.ly/3inCz14>)

	FOLYAMATLELTÁR	Vezetési folyamat	Fő-folyamat	Támogató-folyamat	Kulcs-folyamat
VF-01	Beszámoló készítése	*			
VF-02	Munkaköri leírás készítése	*			
VF-03	Továbbképzés	*			
VF-04	Vezetői értekezlet tartása	*			*
FF-01	Új beiratkozás - egyéni		*		
FF-02	Új beiratkozás - csoportos		*		
FF-03	Könyvtári tagság érvényesítése		*		
FF-04	Folyóirat-nyilvántartás		*		
FF-05	Fiókközi kölcsönzés		*		*
TF-01	Új dokumentumok feldolgozása			*	
TF-02	Igények szerinti beszerzés			*	
TF-03	Törlés			*	
TF-04	Állományellenőrzés			*	*
TF-05	KSZR dokumentumbeszerzés UK alapján			*	
TF-06	KSZR eszközbeszerzés			*	*
TF-07	KSZR rendezvény szervezés			*	
TF-08	KSZR könyvtárközi kölcsönzés			*	

Folyamatainkat legalább évente felülvizsgáljuk, ellenőrizzük, ahol szükséges, beavatkozunk, az intézkedések hatásait megvitatjuk. Folyamatleltárunkat rendszeresen felülvizsgáljuk. *Használóink visszajelzései alapján* vezettük be a fiókközi kölcsönzést. A tervszerű állományapasztás folyamán az olvasótermi állományban *az olvasói szokások megváltozása miatt* jelentősen csökkentettük az ott elhelyezett dokumentumok számát.

A folyamatok megfelelő módon dokumentáltak, változtatások esetén új dátummal új dokumentum készül.

Kockázatelemzéseink során minden esetben a PDCA elvet alkalmazzuk.

Az *állományapasztás* folyamatánál a törlésre küldött dokumentumok felülvizsgálatának hiánya volt a hiba, mivel korábban törlésre kerültek nem vagy csak nehezen (vagy jelentős költségráfordítással) pótolható dokumentumok. A kockázat csökkentésére az olvasószolgálatos kolléga mellé egy gyűjteményszervező kollégát is bevontunk a leválogatásba. Intézkedésként a benchmarking kérdőív segítségével más könyvtárak tapasztalatairól érdeklődtünk: ezt figyelembe véve a gyűjteményszervező csoport munkatársai minden állományrészben átvizsgálják a megmaradó példányokat, így egyszerre több is törlésre kerülhet az eredetileg egy selejtezésre küldött példány helyett. A következő évi felülvizsgálat során bebizonyosodott a változtatás hatékonysága, így a folyamatba beépítettük ezt a lépést.

Az *állományellenőrzés* folyamatánál a nem megfelelő tervezés volt a hiba. Ütemterv készítését és a munkatársak felkészítését tűztük ki célul. Az intézkedés során egy megosztott táblázatban rögzítettük a tervet minden év elején a megvalósítandó leltározáshoz. Az ellenőrzés során a KSZR csoportvezető azonosította a felmerült problémákat. Előfordult, hogy azért hiúsult meg a leltár, mert a technikai felszereltség nem volt megfelelő. Újabb beavatkozásra lett szükség, mobil internetet vásároltunk.

A *fiókközi kölcsönzés* folyamatánál többször előfordult, hogy az olvasó a hibás adatrögzítés miatt nem jutott hozzá a dokumentumokhoz. A folyamat javítására ellenőrző pontot iktattunk be, felelőst jelöltünk ki, aki a kérlapon és a kölcsönző modulban szereplő adatokat összeveti. A felülvizsgálat során bebizonyosodott, hogy sikerült kiküszöbölni a hibásan rögzített adatokból eredő kockázatot. Ez utóbbi folyamat kulcsfolyamat, néhány éve vezettük csak be, így különösen fontos volt, hogy az olvasóknak teljesen megbízhatóan biztosítsuk ezt az új szolgáltatást, jó hírért vigyék új kezdeményezéseinknek.

Fejlesztendő területek

- A folyamatgazdák hatáskörének pontosítása.
- Mérőszámok meghatározása a kulcsfolyamatok esetében.

5.2 Felhasználó centrikus könyvtári szolgáltatások

Könyvtárunk egyik legfontosabb minőségbiztosítási célja a használói igények, szükségletek és az elégedettség mérése. A beiratkozott olvasóink számára készült *használói elégedettségmérésre* 2017-ben és 2020-as év elején került sor (855 db), melyeknek külön-külön és egymáshoz viszonyítva is elkészült a kiértékelése. A nem könyvtári tagok megszólítására *külső helyszínes kérdőívet* használtunk, ezeket 2018-ban a Falumúzeumi könyvtárútitásakor és a strandkönyvtárban, valamint 2020-ban a munkatársak lakókörnyezetében élők megkérdezésére alkalmaztuk (187 db). 2019-ben olvasóink *folyóiratokkal kapcsolatos szokásait* mértük fel. A 2018-2020 közötti időszakban 33

rendezvényen 564 db *rendezvény elégedettség* kérdőívet töltöttünk ki. A válaszokat elemeztük, a következtetések levonása után intézkedési tervek készültek. (Bővebben lásd. 6. kritérium)

Folyamataink felülvizsgálata során is figyelembe vesszük a mérések eredményét. A folyóirat-kérdőív elemzése hozta felszínre azt a problémát, hogy olvasóink nem ismerik eléggé folyóirat-állományunkat, így azóta a folyóirat-használat ösztönzése érdekében mindegyik helyszínen folyóiratokról készült ajánlókat teszünk közzé a könyvtárak honlapjain, közösségi oldalain illetve szórólap formában is. Rendszeresen felmerült olvasói igény alapján került sor a bankkártyás fizetés beépítésére, valamint a kedvezményes beiratkozási lehetőségek megteremtésére (Egerszeg Kártya, Megye Kártya). A fiókközi kölcsönzés bevezetése is olvasóink kényelmét szolgálja, ezen kívül lehetőségük van a kistelepülésekről is bekérni könyveket.

A használókat érintő információk mind nyomtatott, mind elektronikus formában elérhetők. Honlapunkon megtalálhatók szabályzataink, rendezvénynaplárunk, online katalógusunk, elérhetők különböző adatbázisaink. Használóink informálódhatnak a náluk levő könyvekről és lejárataikról (olvasói állapot), megyetörténeti tudnivalókról (Zalai Tudástár), digitalizált dokumentumokról. Rendezvényplakátjaink a város több pontján, sőt több környező településen is kihelyezésre kerülnek. A könyvtári helyszíneken szórólap formájában is kaphatnak tájékoztatást programjainkról az érdeklődők.

Könyvtárunk elérhetősége személyesen hétköznap 16 óra után is, valamint szombaton délelőtt is biztosított. Nyáron a három könyvtár összehangolja a bezárási időt, így olvasóink egy napra sem maradnak szolgáltatás nélkül. Honlapunk 24 órában elérhető bárki számára, a közösségi médiában kollégáink a rendszeres jelenlét mellett munkaidőn kívül is válaszolnak olvasói kérésekre, népszerűsítik programjainkat.

Intézményünk panaszkezelési rendszert dolgozott ki, melyről Panaszkezelési szabályzat készült. A nem hivatalos panaszokat, észrevételeket is minden esetben rögzítjük. (Ld. 4.2 alkritériumnál.)

Fejlesztendő területek

- További folyamatok módosítása partneri visszajelzések alapján.
- A nyitvatartási idő rendszeres felülvizsgálata.

5.3 A könyvtár és partnerei folyamatainak összehangolása

Könyvtárunk széles körű partneri hálózattal rendelkezik. A megye többi közgyűjteményével számos közös ponton kapcsolódik össze szolgáltatásunk (közös előadások, Közgyűjteményi Napok, Múzeumok Éjszakája, Falumúzeum rendezvényein könyvadás, közös kiadványok, konferenciatermünkben lehetőség rendezvényeik megtartására). A megye több mint 100 iskolájával állunk kapcsolatban (versenyek, vetélkedők, előadások kapcsán), a helyi iskolák számára programfüzet is készült, így az iskolaév elején már előre kiválaszthatják a számukra leginkább megfelelő foglalkozásokat, egy évre előre megtervezhetik a könyvtári órákat. Állományból kivont dokumentumaink árusítása során előválogatási lehetőséget biztosítunk a helyi iskolák számára. A szakmai szervezetek közül az MKE működésébe szorosan bekapcsolódunk, dolgozóink közül 30 fő tag, 2018-ban a keszthelyi vándorgyűlésen több kollégánk előadással szerepelt, valamint a programszervezésbe is bekapcsolódtunk. A helyi civil szervezetek közül a Látásfogyatékosok Egyesületével, a Zalai Kutyasulival, a Lokálpatrióta Klubbal, a Magyar Vöröskereszt Zala Megyei Szervezetével több közös programot szerveztünk (az elért eredmények részletesebben kifejtve a 9. kritériumnál). A Könyvtári Intézet tevékenységéhez is több szálon kapcsolódunk: kihelyezett

akkreditált képzések (előtte képzési igényfelmérés), K-1, K-2 műhely, Könyvtárak.hu weboldal, minőségbiztosítási konferencia közös megrendezése (elmaradt a koronavírus-helyzet miatt), valamint főlőspéldányjegyzékeink honlapjukon való közzététele.

Fontos partnerünk a Könyvtárellátó Zrt., folyamataink összehangolása a közbeszerzési szerződés megkötésével kezdődik. Az online és telefonos kapcsolattartás személyes látogatással is kiegészült, a közvetlen találkozás során számos probléma megoldásra talált. Ugyancsak rendszeres a kapcsolattartás integrált könyvtári rendszerünk, a Textlib fejlesztőivel, az INFOKER-rel - kérésünkre személyesen is ellátogatnak intézményünkbe, ahol az előre összegyűjtött kérdéseinkre válaszolnak. A bonyolultabb problémáinkra talált megoldásaikat pedig később online felületen jelzik vissza, ennek hatására közösen fejlesztjük a rendszert a minél színvonalasabb szolgáltatás érdekében.

Az Országos Pedagógiai Könyvtárhoz is több ponton kapcsolódunk: iskolai értesítők digitalizálása, valamint a helyi pedagógiai gyűjtemény felszámolása során feleslegessé vált könyveinket ajánljuk fel a számukra, amelynek egy részét határon túli könyvtárak számára is eljuttatják. Itt a két intézmény folyamata szorosan összekapcsolódik: a munka indulása során felvettük velük a kapcsolatot, elmondtuk egymásnak terveinket, majd ők küldtek egy listát, mi az, amire igényt tartanak (témaköröket, kiadókat, időhatárokat megjelölve), így nem szükséges minden dokumentumot megnéznünk a katalógusukban. Az első szállítmány megérkezése után ismét egyeztettünk, így megerősítést kaptunk, hogy jól működött a válogatás.

A Partnerlista áttekintésével rendszeresen felülvizsgáljuk a további kapcsolódási pontokat is. Ebben az évben partnereink számára kérdőíveket készítettünk, hogy konkrét véleményeket ismerjünk meg a kapcsolat javítása érdekében. Készült *kérdőív a pedagógusok számára* külön a foglalkozásokról és külön a rendezvényekről, a beérkezett 67 választ elemeztük. (<https://bit.ly/2VAq4p2>)

A *Külső partnerek kérdőívet* a járványhelyzet miatt 36 partnerünk töltötte ki, köztük múzeumok, könyvtárak, óvodák, általános és középiskolák, nyugdíjas egyesületek, civil szervezetek. Az együttműködés minőségére a válaszadók 89 %-a kiváló, 8%-a megfelelő, 3% lehetne jobb is választ jelölt meg. (<https://bit.ly/38kbgQF>) A *kistelepülési önkormányzatok* számára kiküldött kérdőívek közül 33 db érkezett vissza. Az együttműködést a válaszadók 80%-a kiválónak ítélte meg, de a többiek is megfelelőnek találták. (<https://bit.ly/38nqvix>)

Több száz partnerrel kötöttünk együttműködési megállapodást, melyek tartalmazzák a megfelelő és biztonságos adatcseréhez szükséges szabályokat. (Részletesen 9.2 b pont alatt.)

Fejlesztendő területek

- A partnerekkel való kommunikációs alkalmak kiterjesztése.
- A partnerekkel való kapcsolattartás rendszeres értékelése.

6. kritérium

Ügyfélközpontú eredmények

6.1. alkritérium: A könyvtárhasználók véleménye

A használók szükségletei és elvárásai teljesítésével kapcsolatban 2017-ben és 2020-ban elégedettségi felmérést végeztünk: 2017-ben 471, 2020-ban 371 kérdőív került feldolgozásra. Eredménye, hogy olvasóink többsége elégedett szolgáltatásainkkal, kiemelkedően a könyvtárosok segítőkészségével, felkészültségével, szaktudásával (96 %). Az eredmények összegzése, értékelése megtalálható a *Használói elégedettségi vizsgálatok összehasonlító elemzése 2017-2020 című dokumentumban.* (<https://bit.ly/31z4165>)

A 2020-as felmérésünkből kiderül, hogy *dokumentumállományunkkal* az olvasók 85 %-a elégedett, a *beiratkozási díjjal* az olvasók 92 %-a, a *nyitvatartási idővel* 95 %-a. A szolgáltatások közül magas arányban elégedettek az olvasók a *kölcsönzéssel* (96 %), az *előjegyzéssel* (89 %), a *hosszabbítással* (95 %), a *könyvtárközi kölcsönzéssel* (80 %). A *rendezvényekre* vonatkozóan nőtt a nagyon elégedett olvasók aránya (közel 80 %), ami a pályázati forrásokból megvalósult rendezvények sokszínűségének is köszönhető. Az olvasók elégedettek a *gyermekkönyvtári* részlegek működéssel és a *családbarát* szolgáltatásokkal. Elégedettségüket jelzi, hogy a válaszolók harmada havonta, másik harmada havonta többször, 22 %-a hetente vagy hetente többször látogatja könyvtárunkat, 13 %-uk alkalmasszerűen jön. A *nyitvatartási időt* időszakosan felülvizsgáltuk és a használói igényekhez igazítottuk. Ezt a válaszadók 90 %-a megfelelőnek tartja.

A könyvtár jelen van a *virtuális térben*, katalógusunkat otthonról is elérhetik az olvasók, önállóan intézhetik hosszabbításait, előjegyzéseiket a honlapunkon keresztül. Közösségi platformokon, honlapunkon, facebook oldalunkon, blogunkon, instagram felületünkön is értesülhetnek rendezvényeinkről, egyéb eseményekről. Városi rendezvényeken veszünk részt, iskolákban tartunk előadást, strandkönyvtárat, Plázakönyvtárat működtetünk - imázsformálásunk része, hogy egy barátságos helyként mutatjuk be a könyvtárat.

A *kölcsönzés* megítélése 90 % feletti elégedettséget mutat mindkét vizsgált évben. Folyóirat állományunk alakításában figyelembe vesszük olvasóink igényeit. 2017-ben 80 %-ban elégedettek voltak, ezen belül a „nagyon elégedett” olvasók aránya 2020-ra 55 %-ról 73 %-ra nőtt. A JAVTK és ACSJTK tagkönyvtárakban a folyóiratolvasást igénybe vevők szinte teljes mértékben elégedettek a szolgáltatás színvonalával. Ugyanakkor 2020-ban a válaszadók 23-24 %-a „nem ismeri” ezt a szolgáltatásunkat. Az ismertség és a használat fokozására bevezettük a honlapokon és a hírlevélben kiküldött folyóirat- és cikkajánlót.

A két felmérés közötti időben 12 %-kal csökkent azoknak az aránya, akik nem ismerik *programjainkat*. Ehhez hozzájárul az erről szóló hírlevelek küldése, a honlapon való megjelentetésük – ám még mindig jelentős számban nem jut el az olvasókhöz az információ.

A központi épület *akadálymentesítésére* több terv létezik. A bejárati lépcsősor nehezíti a bejutást. Az épület szintjei közötti közlekedés is lépcsővel lehetséges, ami a mozgásukban korlátozottaknak, a babakocsival érkezőknek okoz nehézséget. Az elégedetlenek száma 8 %-kal nőtt, látogatóink közel fele már 2017-ben is jelezte az akadálymentesítésre való igényt. A JAVTK-t magában foglaló épület két oldalról is akadálymentes, az emeletre jutást lift segíti, a könyvtárnak automata bejárati ajtaja van. Az ACSJTK épületébe való akadálymentes bejutás rámpával valósult meg.

Az épületek *belső megjelenéséről* a felújításnak köszönhetően javult a vélekedés: a központi könyvtárban a használók 91 %-a elégedett, a JAVTK-ban és az ACSJTK-ban az olvasók 100 %-a; a JAVTK-ban tágas terek, tisztaság, átláthatóság az elégedettség fő oka, az ACSJTK-ban a bútorzat és a gyermekrészleg megújulása, a modernebb olvasóterem és folyóiratolvasó kialakítása.

Könyvtárunkban tájékoztató táblát helyeztünk el QR-kóddal, amely a honlapon szereplő szervezeti dokumentumokra irányítja az érdeklődőt. Az információk megtalálhatóságával kapcsolatban 2017-ben és 2020-ban is az olvasók 86 %-a fejezte ki elégedettségét.

Szerveztünk több korosztályt egyszerre megszólító *családi programokat*. Részt veszünk a városi Családfesztiválon, a Múzeumok Éjszakája programban. Havi, tematikus programmal várjuk a gyermekkel érkező szülőket, nagyszülőket a *Tappancs Barkácsklubba*, a *Kreatív Családi kézműves klubba*, a *Baba-Mama Klubba* és az *Örömkörbe*. 2019-ben új családi rendezvényt indítottunk *Könyvtári Halloween* címmel. Olvasásnépszerűsítő foglalkozásokkal ösztönözzük az élmények feldolgozását a gyerekek részére *Cimbora klubban*, a felnőttek számára a *Deák Olvasókörben*. A JAVTK-ban az *Olvasótábori klub*, az ACSJTK-ban a *Könyvbarát Kör* biztosít rendszeres irodalmi programokat.

Versenyeket, vetélkedőket is szervezünk látogatóinknak: az *Olvasó manó könyvolvasó versenyt* általános iskolásoknak, a *Könyv-és Könyvtárhasználati vetélkedőt* középiskolásoknak. Szerveztünk *József Attila Megyei Versmondó Versenyt, Irodalmi Kalandozások c. olvasói pályázatot*, a *Fel a Netre öregem!* online vetélkedővel az idősebb korosztályt céloztuk meg. A *fogyatékkal élők* közül a *Mandulavirág Fogyatékos Otthon* lakói a JAVTK-ban, a *Nyitott Ház* gondozottjai pedig az ACSJTK-ban vehettek részt foglalkozásokon. A látássérülteknek elsősorban a JAVTK szervezett programokat. *Kiállításaink* közül kiemelkedő volt a *Lázár Ervin: Négyszögletű Kerek* című; csoportos látogatás keretében 754 gyerek és pedagógus, 200 egyéni látogató tekintette meg.

Alkotó közösségeknek, egy-egy község vagy magánszemély számára is bemutatkozási lehetőséget biztosítunk a JAVTK-ban, a fiatalok a *Megmutatom magam!* galériában kapnak lehetőséget. A *Deák-kert online* szépirodalmi portál megjelenést biztosít fiatal tehetségeknek, költőknek, íróknak; helytörténeti írásokat és irodalmi híreket is közöl. Az ACSJTK-ban a munkatársaink által menedzselte *Leírhatatlanok* középiskolás irodalmi csoport működik.

Jó kapcsolatot ápolunk a *helyi civil szervezetekkel*, a *Zalaegerszegi Lokálpatrióta Klub* könyvtárunkban tartja összejöveteleit. Rendezvényeink számos esetben közös szervezésben valósultak meg a *Zalaegerszegi Női Szalonnal*, a *Család és KarrierPONT*-tal. Helyet biztosítunk a Zalai Kutyasuli Terápiás Csoportja *KutyaJó Kalandok* játszóházának. Számos kisebb művelődő közösség (pl. a *Nyugdíjas Pedagógusok Egyesülete*) kötődik intézményünkhöz, mi is szervezünk klubprogramot (*Filmklub, Game of Boards társasjáték klub*).

A helyi közösség életét, történetét feldolgozó *helytörténeti kutatások* terén együttműködünk a megye más közgyűjteményeivel, közösen készítünk elő publikációkat, kiadványokat. Együtt szervezzük meg két évente a *Zalai Közgyűjteményi Napok* tudományos ülést is. Támogattuk a *Göcseji Múzeum* új állandó kiállításának létrehozását, digitalizáló eszközeinkkel segítettük kutatási és archiválási tevékenységüket, befogadtuk rendezvénytermünkbe konferenciáikat.

A közösségért végzett munka elismerése megjelenik a társadalmi elismerésekben is. 2017-ben egy munkatársunk *Zalaegerszegért díjat* kapott; 2019-ben az intézmény igazgatója *Lokálpatrióta-díjban* részesült.

2019 áprilisában felmértük a folyóirat olvasónk használatát. A 22 mérési napon 149 olvasó töltötte ki a kérdőívünket. A válaszadók elégedettek voltak a folyóirat választékkal, az otthonos, barátságos környezettel, a szakszerű, udvarias munkatársakkal. A felmérés befejezés után részletes intézkedési terv készült. (<https://bit.ly/3dTij3V>)

A könyvtári foglalkozásokon résztvevő pedagógusok körében ez év februárjában elégedettségi vizsgálatokat folytattunk, összesen 43 alkalommal. A visszajelzések alapján könyvtárunk foglalkozásai megfelelnek a hozzánk érkező pedagógusok elvárásainak, ami azt mutatja, hogy az eddigi egyeztetések jó irányba haladnak, megfelelnek az igényeknek. (<https://bit.ly/2YSnJrN>)

A kistélepülési könyvtárosok körében 2018-ban elégedettségi felmérést végeztünk a szolgáltatásainkról. Összesen 61 település könyvtárosa válaszolt. Arra voltunk kíváncsiak, hogy megfelelők tartják-e a helyiséget, az eszközökkel való ellátottságot, a dokumentum ellátást, az ismereteiket fejlesztő alkalmakat. A Textlib tanfolyamok után megkérdeztük a résztvevőket a tanfolyam hasznosságáról. A felméréseket követően részletes intézkedési tervek készültek, melyeket követően felülvizsgáljuk a beavatkozások hatásait. (<https://bit.ly/2NQD9WU>)

Rendezvényeinkkel kapcsolatban rendszeresen végzünk elégedettségméréseket. Eddig összesen 33 rendezvényen 564 kérdőívet töltöttek ki látogatóink. A felmérések eredményeiről részletes elemzés készült, intézkedéseket, beavatkozásokat határoztunk meg. (<https://bit.ly/3giGqdW>)

Fejlesztendő területek

- A helyismereti- és a zenei részleg szolgáltatásainak népszerűsítése.
- Több személyes megjelenés külső helyszíneken.
- Közösségfejlesztő programok körének bővítése, promotálása.

6.2. alkritérium: A könyvtár minőségi mutatói alapján való értékelés

A partnerek szükségletei és elvárásai teljesítésével kapcsolatban a mérések tapasztalatai alapján áttekintettük a könyvtárhasználók tájékoztatásának gyakorlatát.

A hírleveleken kívül a honlapokon, közösségi platformokon, plakátokon, médiában (helyi televízió, sajtóorgánumok) helyben a kölcsönzőpulton jelennek meg az aktualitások, rendezvénymeghívók, közérdekű értesítések. A gyűjteménybe kerülő új dokumentumokról az olvasók a katalógusból tájékozódhatnak, honlapunkon havonta frissülő ajánlót teszünk közzé. A kölcsönzéshez kapcsolódó automatikus e-mailek tájékoztatják az olvasókat a lejáró határidőről, az előjegyzett, lefoglalt könyvről.

Rendszeresen gyűjtjük az olvasók észrevételeit, javaslatait a szolgáltatásokra, a gyűjteményre vonatkozóan. A kérdőíves felmérések során tett javaslatokat figyelembe vesszük a szolgáltatások alakításakor: a folyóiratok használatáról, a rendezvények témáiról kaptunk legutóbb észrevételeket.

A *kulturális sokszínűség* jegyében gyűjtjük a megyével szomszédos országok irodalmát. A horvát nyelvű állomány hasznosításáról tárgyaltunk a megyei horvát szövetséggel és a nemzetiségi településekkel, hogy az anyanyelvű ellátást a települési/nemzetiségi önkormányzatokkal kötött megállapodások alapján biztosítsuk. Könyvtárunk jó kapcsolatot ápol a muravidéki szerzőkkel, kiadókkal, könyvtárakkal, a lendvai kéttannyelvű iskola könyvtárával is.

A megyében cigány, német és horvát kisebbség van jelen, a legnépesebb kisebbség a cigányság. Együttműködési megállapodásunk van a zalaegerszegi Roma Nemzetiségi Önkormányzattal, hogy gyűjteményünk és szolgáltatásaink aktívabb használatát elősegítsük.

Olvasóink a világnyelveken szépirodalmat, szakirodalmat is találnak. Mintegy 7000 angol, 3000 német, több, mint 600 francia és közel 300 olasz nyelvű könyvünk áll rendelkezésre.

Az *egyenlő bánásmód* elve szerint segítjük a hátrányos helyzetűeket; speciális eszközökkel igyekszünk könnyebbé tenni számukra a szolgáltatásaink igénybevételét (vezetősáv a látássérültek segítésére; nagyító- és felolvasógép a gyengén látók számára; pultba épített indukciós hurok a hallókészülékkel rendelkezőknek). A hallássérült olvasókkal való kommunikáció érdekében 18 kollégánk vett részt az intézményünkben tartott jelnyelvi tanfolyamon.

Könyvtárunkban 3 DJP pont működik - ennek keretében lehetőséget biztosítunk a digitális eszközök megismerésére, használatuk elsajátítására, segítséget nyújtunk azoknak, akik nem rendelkeznek megfelelő digitális kompetenciával.

Partnereink az *esélyegyenlőségi projektekből*: ld. a 8.1 alkritériumban kifejtve.

Könyvtárunk kihasználtságáról a beiratkozott olvasók, könyvtári látogatások, kölcsönzött dokumentumok száma ad információt.

Könyvtárhasználat (KSZR nélkül)	2016	2017	2018	2019
Beiratkozott olvasók száma (fő)	14814	15366	14369	10171
A tárgyévben a könyvtárat aktívan használók száma (fő)	9552	9870	9475	6242
A könyvtári látogatások száma (db)	145925	120055	100992	106646
Ebből csoportok (db)	410	469	442	503

Könyvtárhasználat (KSZR nélkül) Dokumentumforgalom	2016	2017	2018	2019
Kölcsönzött dokumentumok száma (db)	196992	223646	181580	187853
Helyben használt dokumentumok (db)	30829	116864	127425	123756
Könyvtárközi kölcsönzés - küldött dok. (db)	156	215	712	842
Könyvtárközi kölcsönzés - kapott dok. (db)	325	278	225	278
Irodalomkutatások, témafigyelések száma (db)	27	84	31	30

Rendezvény, kiállítás mutatók	2018.	2019.
A könyvtárban a tárgyévben szervezett helyi, megyei és országos szintű közösségi programok, rendezvények száma összesen	741	804
A könyvtárban a tárgyévben szervezett helyi, megyei és országos szintű közösségi programok, rendezvényeken résztvevők száma (fő)	26 143	35 284
A könyvtárban szervezett időszaki kiállítások száma	30	27
A könyvtárban szervezett időszaki kiállítások látogatóinak száma (fő)	7 231	12 055
Tárgyévben a családok számára meghirdetett rendezvények száma	104	95
Tárgyévben a családok számára meghirdetett rendezvényeken résztvevők száma (fő)	3 930	3 835
A megyei hatókörű városi könyvtár esetében az általa ellátott kistélepüléseken szervezett rendezvények száma	957	826
A megyei hatókörű városi könyvtár esetében az általa ellátott kistélepüléseken szervezett rendezvényeken résztvevők száma (fő)	41 275	37 907
Egyéb rendezvények száma	72	55
Egyéb rendezvényeken résztvevők száma (fő)	3 835	3 864
Összes rendezvény	1 904	1 807
Összes résztvevő (fő)	82 414	92 945

A könyvtár kihasználtságát mutatja a rendezvények résztvevőinek magas száma. 2018-ban 1904 rendezvény, 82414 fő látogató volt. 2019-ben könyvtárunk összesen 1807 programot szervezett, amelyeken 92945 fő vett részt. Ebből a zalaegerszegi könyvtárakban összesen 981 program, 55038 résztvevő volt. Megyei hatókörű városi könyvtárként az ellátott településeken 826 rendezvényt szerveztünk, 37907 fő részvételével.

A könyvtári távhasználatnak is számos formája van. Telefonon és e-mailben a teljes nyitvatartási időben, de zárvatartás idején is rendelkezésre állunk. Az online megkeresésekre még aznap választ adunk. Az előjegyzett könyvekről a beállított e-mail címre a könyv visszavételekor automatikus értesítést küld a rendszer, aki pedig nem adott meg e-mail címet, telefonon még aznap értesítjük. Könyvtárközi és fiókközi kölcsönzésben kért könyvek beérkezésekor telefonon vagy e-mailben azonnal értesítjük az olvasót.

Személyes ügyintézés során olvasói kérésre azonnal intézkedünk. Irodalomkutatói igényekkel érkező kérését a téma ismeretében tudjuk teljesíteni. A könyvbeszerzési igényeket, javaslatokat deziderátá jegyzéken gyűjtjük.

Szolgáltatási és beiratkozási díjaink az olvasók minőségi kiszolgálása érdekében egységesítésre kerültek. Az ACSJTK-ban ez a folyamat az informatikai előkészítés és az integrált könyvtári rendszer bővítésével kidolgozás alatt van. Használóink kedvezményes beiratkozási díjakat is igénybe vehetnek (nyugdíjas, pedagógus, diák és közgyűjteményi dolgozói kedvezmény). 2019-ben új kedvezményt vezettünk be, az Egerszeg- ill. a Megyékártyával rendelkezők számára.

A térítéses szolgáltatások a Könyvtárhasználati szabályzatban foglalt díjtételek szerint vehetők igénybe. Az előjegyzés és a fiókközi kölcsönzés, a rendezvényeken való részvétel ingyenes; a könyvtárközi kölcsönzés díja a postai díjszabások mértékét követi. Szolgáltatásaink fejlesztése, népszerűsítése, közösségi szerepének erősítése érdekében rendezvénytermünk díj ellenében is igénybe vehető rendezvények céljára. (<http://dfmk.dfmvk.hu/konyvtarunk/teremberleti-szabalyzat>)

Honlapunk (<http://www.dfmvk.hu/>) dinamizálása, az új grafikai arculat kialakítása állandó fejlesztést kíván. Munkatársaink ellátják a honlap aktualizálási és frissítési feladatait, informálják az olvasókat rendezvényeinkről, könyvtári eseményekről, szolgáltatásaink fejlesztéséről, új dokumentumokról, kiadványainkról. Honlapunkon megtalálhatók az e-mail címek, amelyeken az olvasók elérhetik kollégáinkat. Az Elektronikus könyvtár menüpontban digitalizált tartalmainkat, az OPAC-hoz való hozzáférést lehet megtalálni. Olvasóink nyomon követhetik kölcsönzéseiket, hosszabbíthatnak, előjegyezhetnek. Az OPAC használatának gyakorisága 2019-ben 251429 használat/év volt, honlapunk tartalomfrissítése 1784 alkalommal történt meg. A honlapon hozzáférhető szervezeti dokumentumok között megtalálható a 2017-2021. évekre vonatkozó célokat meghatározó *stratégiai terv*; a rövid távú célokat tartalmazó *munkaterv* (2012-2020 közötti évek) és az előző évek eredményeiről szóló *beszámolók* (2009-2019).

Könyvtárunk 5 facebook-profillal rendelkezik, valamennyi intézményegységünknek önálló felnőtt és gyermek honlapja van: itt osztjuk meg az érdeklődőkkel a könyvtári programokat, aktuális híreket, az eseményeken készült felvételeket. A blogok lehetőséget adnak hosszabban foglalkozni egy-egy témával. Mindenkit megszólítunk a *Deák-blogon* keresztül, de a kisebbekhez három gyermekkönyvtári blogon is próbálunk eljutni. Olvasóink az e-mailen, telefonon és facebook-on történő információkérést részesítik előnyben: megsokszorozódott az e-mailben érkező kérések és a küldött teljesítések száma.

Könyvtárunkban 2015-ben folyt az EMMI megbízásából szakértői vizsgálat. 2016-ban teljes pénzügyi és jogszabályi vizsgálat történt. Mindkét esetben *intézkedési terv* készült. 2018 óta rendelkezünk Panaszkezelési szabályzattal, ami lehetővé teszi a használóknak, hogy észrevételt tegyenek, illetve hivatalos panasszal éljenek (megtalálható a honlapon illetve minden helyszínen kifüggesztve). Az észrevételek két hetente vezetői ülésen megbeszélésre kerülnek, erről feljegyzés készül. Több esetben történt beavatkozás az észrevételek hatására; az intézkedésről tájékoztatjuk az észrevételt tevő olvasókat.

Fejlesztendő területek

- A használók javaslattételi lehetőségeinek bővítése.
- Az elektronikus felület által kínált lehetőségek hatékonyabb kihasználása.

7. kritérium

Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

7.1. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága az értékelések alapján

A munkatársak általános véleményével, elégedettségével kapcsolatos eredmények

Könyvtárunknak fontos külső partnereink szolgáltatásainkra, munkatársainkra vonatkozó véleménye, megítélése. A 2017-ben és 2020-ban végzett használói elégedettségmérésből egyértelműen kiderül, hogy a használók elégedettek munkatársaink segítőkészségével, felkészültségével, az ügyintézés gyorsaságával. (Kifejtését lásd a 6.1 alkritériumnál.)

Könyvtárunk elkötelezett a minőségközpontú gondolkodás és a szervezeti kultúra fejlesztésében. Ahhoz, hogy folyamatosan elemezni, értékelni tudjuk tevékenységünket, ismernünk kell munkatársaink véleményét. Ennek mérésére szolgált a *szervezeti kultúra felmérésünk*, két alkalommal, 2017-ben és 2019-ben. Eredményéről elemzés, majd intézkedési terv is készült. (<https://bit.ly/2C2W4vj>; <https://bit.ly/31zKIJT>)

A helyzetértékelés eredménye alapvetően pozitív, de rávilágít a fejlesztésre szoruló területekre. A vezetéssel szembeni kevésbé kritikus hozzáállást tapasztaltunk a két évvel ezelőttihez képest. Ez köszönhető a minőségirányítás fejlesztésének, a vezetésben lezajlott személycseréknek, a képzéseknek, a belső kommunikáció javításának. A vezetés a munkatársak véleményének megismerése után az intézkedési terveknek köszönhetően tervezettebbé, szabályozottabbá, nyitottabbá vált. Mindkét felmérésben fontos a dolgozóknak a másokkal együtt végzett munka, az emberekkel való foglalkozás, az empátia. Érződik a jól működő csapatszellem, ha valaki hibázik, segítenek kijavítani neki, megvédik a többiek. Azért szeretnek itt dolgozni, mert a képességeiknek megfelelő munkát végezhetnek, hasznosnak érzik azt. A többség úgy gondolja, hogy általában elismerik munkáját, többnyire tisztában vannak azzal, hogy mit vár el tőlük a vezető. A legtöbbet megjelölt kompetencia mindkét felmérésben a pontosság, az empátia és a jó kommunikációs készség volt.

2019 végén került sor egy *Munkatársi elégedettség-mérésre*, amely a központi könyvtárban végzett felújítási munkák eredményeire vonatkozott. A kiküldött 35 kérdőívből 30 érkezett vissza. A kollégák általánosságban elégedettek a felújítással, különösen a részleges légkondicionálással, a rendezvényterem kialakításával és a kölcsönzői tér modernizálásával. Az intézkedési terv készítése során súlyozásra kerültek a jobbitó javaslatok. Az első helyeken azok szerepelnek, amelyek megoldása a legsürgetőbb: a dolgozók és a használók egészségét veszélyeztetik, balesetveszélyesek. A legsürgetőbb kérdés, a mélyraktár felújítása már megkezdődött. A raktározási gondok is enyhültek a selejtezések végrehajtásának köszönhetően. Sajnos számos idénre tervezett fejlesztést el kell halasztani a koronavírus okozta járvány miatti elvonások miatt. Kisebb mértékben, de a tagkönyvtárakban is történtek felújítások, a rájuk vonatkozó fejlesztési terv elkészítése a munkatársak bevonásával 2020. szeptemberig esedékes. (<https://bit.ly/2ZwWPEU>)

A munkatársak bevonása a szervezet működtetésébe és döntési folyamataiba, a sikeres párbeszéd alkalmazása többféle módon történik. A minőségirányítási munka egyik első eredménye volt az összmunkatársi értekezletek számának emelése 2-ről 4-re. Az információ hatékonyabb áramlásának elősegítésére vezettük be a minden munkatársat érintő hivatalos munkatársi levelező listát, amelyre

minden fontos program, információ, igazgatói utasítás, az értekezletek jegyzőkönyvei felkerülnek. Létrehoztunk két zárt dolgozói Facebook csoportot, ahol a hivatalos információk mellett kulturális tartalmakat is meg tudunk osztani egymással. Az intézményi beszámolók, munkaterv, szabályzatok nyilvánosak a honlapon. Csoport értekezletekre hetente kerül sor. A MIT havonta tartja üléseit.

A vezetésre és a szervezet irányítási rendszerének megítélésére vonatkozó eredmények

Intézményünk számos sikeres pályázatot könyvelhet el, amelyek tervezésében, lebonyolításában, megvalósításában a munkatársak többsége részt vesz.

Pályázatok	résztevők
Európai Unió pályázatok:	
EFOP 3.7.3-16-2017-0086 Az egész életen át tartó tanulás támogatása könyvtári környezetben	20
EFOP 3.3.2-16-2016-00202 "Egy könyvtárnyi élmény" - Tudástranszfer a XXI. században a tanulás eredményességéért	21
EFOP-4.1.8-16-2017-0046 A könyvtári intézményrendszer tanulást segítő infrastrukturális fejlesztései Tervezési szakasz: Lebonyolítás	20 54

Egyéb pályázatok	2017		2018		2019	
Nemzeti Kulturális Alap	8 db	19 fő	5 db	16 fő	1 db	6 fő
Emberi Erőforrások Minisztériuma	1 db	4 fő	1 db	3 fő	3 db	15 fő
Közép- és Kelet-európai Történelem és Társadalom Kutatásáért Közalapítvány	1 db	8 fő	-	-	-	-
Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala	2 db	5 fő	1 db	8 fő	-	-

Elismerések, jutalmazások

Könyvtárunk 2017 óta bővítette ki az értékelés, jutalmazás rendszerét. Addig a csoportvezetői döntés alapján javasolt jutalom szabadnappal díjaztuk a kiemelkedő munkavégzést fél évente, valamint írásbeli dicsérettel az egy-egy jelentős projektben való közreműködést. 2017-ben került sor az első egyéni értékelésre, miután elkészült *A munkatársak értékelési rendszere* című dokumentum, majd azt

követően évente megismételtük. Az értékelésben valamennyi munkatárs részt vett. Az értékelési szempontok a tapasztalatok alapján felülvizsgálatra, módosításra kerültek. (<https://bit.ly/2NM4wlb>)

Az értékelés tanulságairól összefoglalót készítettünk. (<https://bit.ly/2ZwfAlx>)

Az értékelési rendszer alapján az egyes munkacsoportok év végén (először titkos, másodsor nyílt, harmadszor választható módon) megszavazzák a csoport legjobb dolgozóját (Kiváló munkáért díj), javaslatot tesznek a lent részletezett címek adományozására. Az elismerésekről a munkatársi ajánlásokat figyelembe véve a vezetőség dönt. Az első év tapasztalatai alapján a rendszer kétszer is módosításra került. A Kiváló munkáért díj, a munkatársi és a tanácsosi cím átadására év végén, ünnepélyes összmunkatársi értekezlet keretében kerül sor.

	Kiváló munkáért	Munkatárs	Főmunkatárs	Tanácsos	Főtanácsos	Városi elismerés a kulturális munkáért	Országos elismerés
2015						1	
2016				1		1	1
2017	6	1	-	1	-	2	
2018	6		-	3	-	1	
2019	6	2	-	2	-	2	1

Társadalmi elismerés: 2019-ben az intézmény igazgatója Lokálpatrióta-díjban részesült az Együtt Zalaegerszegért Egyesület jóvoltából.

Városi elismerések: Városunk minden évben elismerő oklevéllel jutalmazza a Magyar Kultúra Napján a könyvtári, múzeumi és közművelődési terület egy-egy képviselőjét.

2017-ben egy kolléga Zalaegerszegért díjat kapott szakmai és érdekvédelmi munkája elismeréseként.

Országos kitüntetések: 2016-ban egy gyermekkönyvtáros kolléga, 2019-ben a könyvtár igazgatóhelyettese Magyar Ezüst Érdemkereszt polgári tagozat kitüntetésben részesült könyvtárosi pályafutása elismeréseként.

Innováció, új ötletek, változáskezelés

Célunk a szolgáltatások megújítása, új kommunikációs formák keresése, a használói kör kiszélesítése, új platformok bevezetése. Munkatársaink kezdeményezésére valósult meg 2019-ben a Lázár Ervin kiállításához kapcsolódó foglalkozássorozat, a Halloween program, a városi farsangon való részvételünk, vagy a pályázati anyagok összeállítása. (<https://bit.ly/2YPuACa>)

A munkakörülményekkel való elégedettségre vonatkozó eredmények

A könyvtárhoz illő viselkedés, tisztességes bánásmód és magatartás szabályozására elkészült 2019-ben a *Magatartási kódexünk*. A munkahelyen, a munkával kapcsolatban a munkatársaknak jóhiszeműen, tisztességesen és együttműködően kell eljárniuk. (<https://bit.ly/3eOzViF>)

A munkakörülmények javultak, megújult a könyvtárak belső tere és bútorzata, gépparkja, részben megvalósult a klimatizáció és a világításkorszerűsítés. A központi könyvtárban 2019-ben a munkatársak körében végzett felmérésben számos újabb javaslat érkezett további korszerűsítésre, melyhez intézkedési terv is készült.

Az életpálya és szakértelem fejlesztésére vonatkozó eredmények

Kiemelten támogatjuk az új, nem szakképzett dolgozók segédkönyvtáros képzését, a BA után a mesterképzés elvégzését, az egyéni igényeket különböző tanfolyamok elvégzésére (sok ingyenes képzés indult Az én könyvtáram, a Digitális Jólét Program, a Cselekvő Közösségek és a Könyvtári Intézet szervezésében), valamint a helyben tartott képzéseket.

2018-ban 13 képzésen 58 kolléga, 2019-ben 22 képzésen 47 munkatárs vett részt. (Pl. A korszerű helyismeret alapjai, Kiadványszerkesztés alapjai, A gyermekkönyvtári munka, GDPR, Könyvtári partnerkapcsolatok, Hatékony kommunikáció a közgyűjteményekben, Coaching szemlélettel a könyvtárban, Irodalmi tájékoztatás online.) (Ld. *Képzési terv* <https://bit.ly/2BwJQec>)

Fejlesztendő területek

- A szabályok és normák egyértelművé tétele, a Magatartási kódexben foglaltak betartásának ellenőrzése.
- A nyílt párbeszéd felvállalása.
- Életpályamodell és karrierterv elkészítése.

7.2. alkritérium: A munkatársak elégedettsége és motiváltsága a szervezet működéséhez kapcsolódó mérések alapján

Intézményünkben kevésbé relevánsak a munkatársak viselkedésével kapcsolatos mutatók: mivel nincs igazán példa rá, ezért nincs kidolgozott mérési módszer sem. Nincs indokolatlan, kirívó mértékű hiányzás, betegszabadság. Nem jellemzőek a panaszok (munkatársi oldalról) és a fegyelmi sem (vezetői oldalról).

Munkaerő fluktuáció: munkatársaink többsége 40 év feletti (54 főből 41 fő). Az utóbbi 3 évben 7 fő vonult nyugdíjba, egy kolléga hirtelen elhalálozott, 6 fő más szakmát választott. Egy fő a próbaidő alatt elbocsátásra került alkalmatlanság miatt. Az eltávozott munkatársak helyére hosszabb idő alatt sikerült csak újakat felvenni, nem mindig megfelelő szakmai végzettséggel. Az ő képzésük folyamatosan valósul meg intézményi támogatással (2017-től 4 fő; jelenleg 2 fő vár arra, hogy elvégezhesse a segédkönyvtáros képzést).

Jellemző a munkatársak bevonása (kibővített MIT 21 fővel), sok ötlet ered a kollégáinktól, gyakoriak az alulról jövő kezdeményezések, az innovatív javaslatok, amelyeket felhasználunk. A munkatársi részvételi arány magas a felmérésekben. A konkrét programra, eseményre önként szerveződő és a projektfeladatok kapcsán létrejött munkacsoportok tagjai együttműködnek. A munkatársak felismerték a projektcsoportban való munkavégzés előnyeit, egyre több javaslat érkezik egy-egy feladat ilyen összetételben történő megvalósítására.

A belső mobilitás terén a végleges beosztás változtatás megoldása nehezebb, bár néhány esetben megvalósult: az utóbbi években két kolléga került át saját kérésére a megyei könyvtárellátási csoportba. Ideiglenes munkahely és csoportváltás többször megvalósul rövidebb időre: helyettesítés

betegség esetén, távozó kolléga miatt a tagkönyvtárakban vagy az olvasószolgálatban. A részletes felsorolást lásd *Az intézményen belüli mobilitás, együttműködés* dokumentumban. (<https://bit.ly/31CPpm5>)

Szükség van vezetői, pályázatírói, digitális írástudás oktatói, menedzsment, közbeszerzési, kiadványszerkesztői, honlapkészítői, folyamatábra készítői kompetenciák fejlesztésére.

A költséghatékonyságot szolgálja, hogy elsősorban térítésmentes képzéseken veszünk részt, amelyek egy része helybe hozható. A képzésekről az elemzést lásd a *Tudástérképek eredményének összehasonlítása* című dokumentumban. (<https://bit.ly/3iqjnj6>)

Szabályoztuk, hogy a képzéseken, konferenciákon, szakmai napokon megszerzett tudás, információ, ismeret hatékony módon megosztásra kerüljön munkatársainkkal. A tudásátadás eseményeit lásd *A tudásmegosztás rendje* című dokumentumban és táblázatban. (<https://bit.ly/31DVLBB>)

Több használói felmérés, elégedettségmérés is megvalósult munkatársaink tevékenységére vonatkozóan. Felmértük a KSZR könyvtáros partnerek elégedettségét a területen dolgozó munkatársak tevékenységéről. (<https://bit.ly/3iqzL31>)

A kistélepülési polgármesterek számára 2020 elején küldött elégedettségmérő kérdőívben 33 fő által pozitív visszajelzést kaptunk a könyvtári szolgáltató helyekkel kapcsolatot tartó kollégák munkájáról, a könyvtárunkkal való együttműködésről. (<https://bit.ly/3gqDYSR>)

Fejlesztendő területek

- A közösségi oldalak aktivitásának növelése.
- A legújabb digitális ismeretek megszerzése, átadása belső képzés keretében.

8. kritérium

Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

8.1. alkritérium: A közösség véleménye a könyvtárról, annak társadalmi hatásairól

A *használóképzések* szervezésére évente több alkalommal kerül sor minden társadalmi csoport számára a digitális írástudás elsajátítása, a tudás bővítése érdekében. Segítette ezt részvételünk a Digitális Jólét Programban, valamint az IKT eszközháttér modernizálása. A képzések közösségépítő hatására internetklub alakult, a résztvevők további programokba is bekapcsolódtak. A visszajelzések alapján látszik, hogy hasznosnak tartják a felzárkóztatásukra tett erőfeszítéseinket. Jó kapcsolatot ápolnak egymással és munkatársainkkal. (ld. *Rendezvények elégedettsége* <https://bit.ly/3eVgZyG>)

Fontos küldetésünk a munkatársak és a használók *egészségtudatos* életre való ösztönzése. Ez tájékoztató előadások szervezésével, kiadványok terjesztésével, egészségügyi intézményekkel való együttműködéssel történik. Munkatársaink a Magyar Vöröskereszttel elsősegélynyújtó tanfolyamon vettek részt. Visszajelzésükből kitűnik, hogy barátságos, ügyfélközpontú ügyintézés, korrekt információmegosztást, pontos, rugalmas együttműködést tapasztaltak a részünkről. Több közös tevékenységet szeretnének velünk, együttműködési megállapodás keretében rendszeresen, tervezetten.

A Védőnői szolgálat meghívására minden évben részt veszünk az Anyatejes világnap eseményein. Visszajelzésük a rendszeres kapcsolatot értékeli: barátságosság és segítőkészség jellemzi a vezetőket és a munkatársakat, rendszeresen tájékoztatnak programjaikról.

„Ezüst korban is aktívan” címmel egészségtudatosságra épülő pályázati program valósult meg két városrészi nyugdíjas egyesülettel együttműködésben 2018-2019-ben. A különböző mozgásformák megismerése mellett szűrővizsgálatokra is sor került. A partner egyesületek visszajelzései alapján a terveikhez illeszkedő programmal nagyon elégedettek voltak, igénylik a további együttműködést.

A nehéz sorsú, *hátrányos helyzetű* olvasók részére foglalkozásokat tartunk, segítünk a könyvkölcsönzésben és együttműködünk a civil szervezetekkel a programszervezésben. Kihelyezett formában foglalkozásokat szervezünk a Családok Átmeneti Otthonában lakó családok, gyerekek számára. Évente karácsony előtt tartós élelmiszergyűjtést szervezünk. A nyári olvasótáborok egyike a szociálisan és kulturálisan hátrányos helyzetű gyerekek részére biztosít fejlesztő és közösségépítő programokat. Az ismeretek bővítésére, a szemlélet formálására „*Kerek a világ*”: *kommunikáció fogyatékkal élőkkel* címmel belső képzést szerveztünk a Vakok és Gyengénlátók Zala Megyei Egyesületével együttműködésben. Munkatársaink elsajátították a jelnyelv alapjait, esélyórakon, érzékenyítő foglalkozásokon vettek részt.

Könyvtárunk a *Béke Ligeti Általános Iskola*, Szakiskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény sajátos nevelési igényű tanulóinak más iskolák diákjaival közös programokat is szervez. Ezek a foglalkozások a gyerekek aktív részvételére építenek. Célja a toleranciaképesség fejlesztése, az intoleráns magatartás terjedésének megállítása, az elfogadó attitűd kialakítása.

Együttműködési megállapodás alapján könyvtárhasználati és tematikus foglalkozást tartunk a *Nyitott Ház Egységes Pedagógiai Szakszolgálat* értelmi fogyatékkal élő csoportjainak. A foglalkozások interaktívan folynak. A visszajelzések megerősítik tevékenységünk hasznosságát: nagyra értékelik a

tanulók számára az integrációs lehetőségek biztosítását és az elfogadást a könyvtári foglalkozások során az információszerzés, a közösségi programok keretében.

„A belső látás fontosabb az éles szemnél” címmel a Látásfogyatékosok Zalaegerszegi Kistérségi Egyesülete tagjai számára szerveztünk programsorozatot a speciális könyvtárhasználat, egészséges életmód, Zalaegerszeg története témakörében. Visszajelzésükben a megkülönböztetett bánásmódot emelték ki, nagyra értékelték, hogy a közös programokról szóló híradásokban az egyesület név szerint szerepelt. Igénylik az együttműködés folytatását.

(Ld. *Partneri elégedettségmérés*. <https://bit.ly/3dTsm99>)

A könyvtárról kialakult vélemény a használóink körében végzett felmérésből ismerhettük meg.

Könyvtárhasználói elégedettségmérést végeztünk 2017-ben és 2020-ban arról, mennyire felelnek meg elvárásainak könyvtárunk szolgáltatásai, személyi, fizikai, tárgyi tényezői. Ebből a társadalmi megítélésben fontos válaszokat emeljük ki. A könyvtár városon belüli elhelyezkedésével és megtalálhatóságával elégedettek a használóink. Az akadálymentes használattal a központi könyvtárban a válaszadók 20%-a, a JAVTK-ban a válaszadók 78 %-a, az ACSJTK-ban a válaszadók 81 %-a elégedett. A helyismereti gyűjteményt a válaszadók fele nem ismeri, aki használja, elégedett vele. Az internetes tanfolyamokon részt vevők száma csökken, de a résztvevők maximálisan elégedettek. A hátrányokkal élők könyvtárhasználatának segítéséről a megkérdezettek fele nem értesült, harmaduk jelezte elégedettségét. (*Használói elégedettségi vizsgálatok összehasonlító elemzése*. <https://bit.ly/2VDM16P>)

A könyvtárról kialakult vélemény a könyvtárba nem járók körében is megkérdeztük.

2018-ban 40 fő, 2020-ban 187 fő véleményét ismertük meg külső helyszíneken személyes beszélgetés módszerével. Mindkét esetben kiderült a válaszokból, hogy ismerik a zalaegerszegi könyvtárakat, tudják, hol találhatóak, ismerik a legfőbb szolgáltatásainkat. A könyvtárba nem járás okaként elsősorban az időhiányt jelölték meg, de gyakori indokként szerepelt az is, hogy inkább megveszik a könyveket, vagy másképpen jutnak hozzá. A könyvtárat használók többsége (81%) a kölcsönzést veszi igénybe.

Legtöbb megkérdezettől kiderült, hogy van olyan érdeklődési köre, ami miatt könyvtárhasználóvá válhatna. Megismerhettük igényeiket a könyvtárral, a rendezvények témáiról: szívesen vennének részt zenés vagy beszélgetős programokon. Lehetséges bevonásuk a rendezvények létrehozásába is. Bővebben a felmérés eredményét, a következtetéseket ld. a *Felmérés a könyvtárat nem látogatók körében a Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtárban 2020* című dokumentumban. (<https://bit.ly/2ZMy4or>)

A helyi önkormányzat *LOCAL AGENDA 21 A fenntartható fejlődés helyi programja* egy szakmai program keretében ismertté vált a könyvtárosok körében. A programot kétévenként felülvizsgálták és nyilvánosságra hozták. Ehhez kapcsolódva saját programot is készítettünk, amelyet 2017-ben felülvizsgáltunk és előadás formájában ismertettük.

Könyvtárunk azon dolgozik, hogy a KSZR-be tartozó települési könyvtárakban is erősödjön a környezettudatos szemlélet. 246 településsel állunk szerződésben. Minden értesítést, dokumentumot elektronikus formában küldünk, csökkentve a papírfelhasználást. Szemléletformálást célzó előadásokat tartunk a települések könyvtári-közösségi színtereiben, óvodáiban, iskoláiban. Kiadványainkat elsősorban online módon jelentetjük meg.

Részt vettünk a „Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás” programjaiban és pályázataiban, erről tájékoztató előadást tartottak munkatársaink.

A könyvtár társadalmi szerepvállalásában kiemelkedő helyet foglal el az *önképző körök* és a *közösségi klubok* támogatása, amelyek a lakosság rendszeres vagy alkalmoszerű bevonásával valósulnak meg. Ezáltal hozzájárulunk a közösségi érzés erősítéséhez, kapcsolatok létrejöttéhez, a látogatók és a könyvtár közötti kapcsolat erősítéséhez.

A helyi közösségek megjelenésének jellemző formái a klubok: 11 klub működik, részben a résztvevők öntevékenysége, részben a munkatársaink aktivitása révén. Az összejöveteleken a résztvevők saját tudásukat osztják meg egymással, bekapcsolódnak a szervezésbe.

A *Leírhatatlanok irodalmi csoport* tagjai rendszeresen találkoznak az ACSJTK-ban. Közös tevékenységük, érdeklődési körük által egy olyan közösséggé formálódtak, akik tartják egymással a kapcsolatot a könyvtár falain kívül is. A középiskolás korosztályt szólítottuk meg, akikre kevésbé jellemző a könyvtár látogatása. Írásaikat a könyvtár saját online felületein is népszerűsíti.

A *Filmklub* a központi könyvtárban működik. Minden alkalommal más-más témát dolgoznak fel, vendég előadó bevonásával.

Internetklub és *Netclub* két tagkönyvtárban működik. Ezeken az alkalmakon a digitális írástudás fejlesztésére kerül sor az idősebb korosztály számára.

Társasjáték klub két helyszínen szerveződik.

Fejlesztendő területek

- A témához kapcsolódó visszajelzések gyűjtése, elemzése.
- A partnerek bevonása a tervezésbe.

8.2. alkritérium: A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos működési mutatók

A társadalmi szerepvállalásban kiemelt fontosságú a környezettudatos életmód népszerűsítése példamutatásunk, állományunk, rendezvényeink révén. A könyvtár épülete és környezete tiszta – a zöld felületek gondozásában munkatársaink is részt vesznek. A hulladék szelektív gyűjtésére a könyvtári térbe kihelyezett edények figyelmeztetnek. A szakkönyvtári és ismeretterjesztő könyvek gyarapításánál figyelünk a környezettudatosságra ösztönző tartalmú könyvek beszerzésére. A honlapjainkon, közösségi oldalainkon megjelenő folyóirat-ajánlók rendszeresen felhívják a figyelmet a téma aktualitásaira.

Jó gyakorlatok a „Zöld könyvtár” témakörében	
újrahasznosított anyagok alkalmazása	- kötetzet: jegyzetömb - papírdobozok, újságok: Halloween, Városi Farsang - selejtezett könyvek: dekoráció, kézműves foglalkozások - újrapiapír-használat
szelektív hulladékgyűjtés	- 2017. szeptember: műanyag és papírgyűjtő kukák - elem/akkumulátor - hulladékudvarba szállítás
közösségi és humanitárius programokban való részvétel	- ismeretterjesztő előadások - gyermekkönyvtári programok: ismeretterjesztő foglalkozások a megyeszékhelyi és környéki óvodáknak és iskoláknak - KSZR települések programjai: ismeretterjesztő előadások, Pingvin Pityu játékos öko-foglalkozása - "Ültess fát, olvasd alatta könyvet" pályázat

	<ul style="list-style-type: none"> - Ökoanyu előadás - környezetvédelmi vetélkedő az iskolákkal - cipősdoboz akció
rezsiköltségek csökkentésére irányuló kezdeményezések	<ul style="list-style-type: none"> -fénycsövek, villanyégők energiatakarékos változatra történő lecserélése - árnyékolás szalagfüggönyökkel - vizesballon és műanyagpohár helyett: vízszűrő berendezés és kulacsok

Rendezvényeink a fenntarthatóság, a „zöld” szemlélet jegyében a témaválasztással, a témák a célközönség szerinti feldolgozásával szolgálják a használók tájékozódását, formálják életszemléletüket.

A médiában való megjelenés biztosítja számunkra, hogy üzeneteink eljussanak a célközönségünkhöz. A tevékenységünkről szóló híradások befolyásolják a könyvtárról alkotott képet, legtöbbször pozitív irányban. A gyakoribb megjelenést a pályázatoknak köszönhető rendezvények sokasága eredményezte. A pályázatok kifutása után saját felületeink népszerűségének növekedése figyelhető meg.

Társadalmi szerepvállalás	2017	2018	2019
Médiatartalmak	46	58	47
Saját online felületeinken megjelenő tartalmak	21	23	25

A hátrányos helyzetű célcsoportok részére nyújtott programokról lásd a 8.1.-es alkritériumot.

Az alábbi táblázat az eredményeket tartalmazza.

Programok 2018-2019	Alkalom	Résztevők száma/alkalom
Kerek a világ	12	18
Belső látás	12	22
Éltrevalók	14	22
Érted is vagyunk	12	8
Ezüstkorban is aktívan	24	25
Légy tudatos számítógéphasználó	36	40
Mindennapi életünk	12	12
Tanulj játszva	13	13
Élet az életben	38	962
E-learning	3	60

Az időskorúak, a fogyatékkal élők, főként a látás- és hallássérültek részére tartott programok többségében kiscsoportos foglalkozások keretében valósultak meg, amelyeken kollégáink is részt vettek. Fontos cél volt az élményszerzés, az érzékenyítés. Új technikákat, módszereket ismerhettek meg a résztvevők, létrehoztuk a távoktatás számára az e-learning felületet és tartalmakat. Összességében két év alatt több mint ezer ember vett részt a programokban.

A hátrányos helyzetű célcsoportok részére nyújtott szolgáltatások

Speciális állományrészek	öregbetűs kiadványok hangoskönyv feliratos filmek letét a börtönben jelynelvi tolmácsképzés sorozat könyvei
Nemzetiségi állományrész	együttműködésben a Tótszentmártoni Horvát Önkormányzattal: 2017-ben 18, 2018-ban 29, 2019-ben 31 horvát nyelvű kötet került állományba együttműködés a Zalaegerszegi Roma Nemzetiségi Önkormányzattal: 2018-ban 6, 2019-ben 19 roma nyelvű kötet került állományba
Infrastruktúra	nagyító és felolvasógép akadálymentes honlap lépcsőjáró eszköz Braille információs tábla indukciós hurok vezetősáv
A könyvtárosok képzése a fogyatékkal élők kiszolgálására	“Kerek a világ” kommunikációs tréning jelyelv tanfolyam továbbképzéseken, konferenciákon való részvétel
Kapcsolat és szolgáltatás (kölcsonzés, foglalkozás) hátrányos helyzetűekkel foglalkozó oktatási intézményekkel, szervezetekkel	Nyitott Ház Egységes Pedagógiai Szakszolgálat Béke Ligeti Általános Iskola Mandulavirág Fogyatékkal Élők Református Gondozóház Vakok és Gyengénlátók Zala Megyei Egyesülete Látásfogyatékosok Zalaegerszegi Kistérségi Egyesülete Mozgássérültek Zala Megyei Egyesülete (gyűjtések, felajánlások)
Egyéb szervezetekkel való együttműködések	Magyar Vöröskereszt Zala Megyei Szervezete (gyűjtések, felajánlások) Családok Átmeneti Otthona (gyűjtések, felajánlások) Családsegítő Szolgálat és Gyermekjóléti Központ Zala Megyei Család, Esélyteremtési és Önkéntes Ház Nyugdíjas Pedagógus Egyesület

A dokumentumok közül népszerűek a hangoskönyvek, amelyeket nem csak látássérültek használnak.

A nemzetiségi állományrész gyarapodása mérsékelt, kevés az új megjelenés.

Használóink közösségi aktivitása a rendszeres részvételben, az intézményben szerveződő klubok és tanfolyamok sokszínűségében nyilvánul meg.

A táblázat ennek eredményét tartalmazza.

Klubok	Kezdet	Alkalmom/hó	Résztevők/alkalom
Kreatív klub	2014	2	20
Leírhatatlanok	2018	1	10
Társasjáték klub	2019	1	4
Társasjáték Apáczai	2019	1	14
Baba-mama	2012	1	10
Napraforgó	2019	1	10
Netclub	2019	1	8
Örömkör	2006	1	10
Internetklub	2017	1	23
Tappancs	2017	1	20
Filmklub	2018	1	15

A kisgyermekes családoknak szerveződő programok (Öröm kör, Baba-mama klub) mellett az idősebb korosztály közösségi igényét kielégítő internetes és kreatív klubok is népszerűek. A társasjáték klubok több generáció számára vonzóak. Örök igény a barkácsolás (Tappancs barkácsklub), újszerű a Filmklub és a Leírhatatlanok vers- és prózaalkotó közössége. A rendszeres összejövetelek közösségépítést, tudásmegosztást, könyvtárhoz kötődést eredményeznek.

A digitális írástudást segítő tanfolyamok

Tanfolyam	2017 alkalom	2017 fő	2018 alkalom	2018 fő	2019 alkalom	2019 fő
Központi könyvtár	5	51	4	44	7	70
JAVTK	2	11	3	23	1	8
ACSJTK	3	8	3	10	3	18
Összesen	10	70	10	77	11	96

Az internetes tanfolyamok az alacsony iskolázottságú, vagy idős emberek körében népszerűek: elősegítik a digitális írástudás elsajátítását, az internetes tájékozódást, a tabletek és mobil eszközök használatát. A DJP Pontokon egyéni tanácsadásra is lehetőség van.

Az egészségtudatosságot szolgáló programok

Program neve	Év	Alkalom	Résztevők száma
OKN - "A drogokról másképpen" Marosi Antal előadása	2017	1	70
Elsősegélynyújtó tanfolyam	2019	2	15
Magyar Vöröskereszt vetélkedő állomása	2019	1	300
Lelki egészség megőrzése látássérülteknek	2019	4	162
Fiókkönyvtárak rendezvényei egészségmegőrzés témakörben	2018-2019	12	146

A mentálhigiéné mellett a testi egészségmegőrzés is kiemelt témája a könyvtárban szervezett programoknak. Ezeket minden esetben igyekszünk a civil szervezetek bevonásával megvalósítani. Minden generáció számára, megfelelő szakemberekkel együttműködésben szervezünk tájékoztató vagy népszerűsítő rendezvényeket. A fiókkönyvtárakban a városrészek idősebb lakói a civil szervezetekkel közösen tartott rendezvények rendszeres közönsége. Számukra az egészségmegőrzés az egyik legfontosabb téma, viszünk szakorvost, dietetikus szakembert, a népi ételeket vagy éppen a modern táplálkozást népszerűsítő előadást és bemutatót.

Fejlesztendő területek

- Kölcsönös tudásmegosztásra irányuló rendezvények bővítése.
- A könyvtár „zöld” projektjének összehangolására munkacsoport megalakítása.
- A mentális egészség megőrzése témakörben programok szervezése.

9. kritérium

Kulcsfontosságú eredmények

9.1. alkritérium: A szolgáltatásokhoz kapcsolható eredménymutatók

Szolgáltatásaink teljesítmény- és eredménymutatóinak alapja az éves statisztikai jelentésben gyűjtött adatok és az éves beszámolóban megjelenő teljesítménymutatók. Az éves beszámolókat fenntartónk jóváhagyása után nyilvánossá tesszük könyvtárunk honlapján.

A szolgáltatások minőségének színvonalnövekedését az elégedettségmérések eredménye tükrözi. (Részletesen ld. a 6.1 alkritériumban.)

(Részletes elemzés a *Használói elégedettségi vizsgálatok összehasonlító elemzése a Deák Ferenc Megyei és Városi Könyvtárban 2017-2020* című dokumentumban. <https://bit.ly/2Zv68Fh>)

A könyvtárba nem járók körében külső helyszíneken is végeztünk felméréseket (ld. a 8.1 alkritériumban).

Az elmúlt években több szolgáltatást vezettünk be, vagy újítottunk meg.

Fontos kezdeményezés volt a 2018. februárban elindított Deák-kert online szépirodalmi portál, (<http://deakkert.dfmvk.hu/>) a helyi, megyei és országos szinten is értékes irodalmi művek bemutatására. 2017 októberében vezettük be a bankkártyás fizetési módot és 2018 óta színes fénymásolást is végzünk. 2017 óta havonta egy-egy alkalommal, ill. rendezvényeinkhez kapcsolódóan a JAVTK hírlevelet küld ki olvasóinknak, melyben egyrészt tájékoztatjuk őket az aktuális hónap rendezvényeiről, másrészt könyv- és folyóiratajánlást is közreadunk.

A JAVTK által kiküldött hírlevelek száma

Év	Hírlevél darabszám
2017	1311 db
2018	2076 db
2019	4889 db

2017 januárjától vezettük be a fiókközi kölcsönzés lehetőségét a tagkönyvtárak között, ez a szolgáltatás megkönnyíti az olvasók dokumentumokhoz való hozzájutását.

A fiókközi kölcsönzések száma

	2017	2018	2019
DFMVK - JAVTK	199 db	231 db	240 db
JAVTK - DFMVK	182 db	230 db	231 db

Az új szolgáltatások kialakításában és megvalósításában segítséget nyújtottak a nyertes pályázatok. A Digitális Jólét Program (DJP) pont az egyéni munkához, önéletrajz készítéshez, SZJA bevalláshoz, ügyfélkapu használatához, álláskereséshez egyéni önképzéshez nyújt segítséget. A kistelepüléseken a KönyvtárMozi szolgáltatás valósult meg.

Évente több rendezvényünk vendége a város polgármestere, alpolgármesterei. Érződik, hogy fontosnak találják, hogy megjelenjenek ezeken a kulturális eseményeken. 2019. január 28-án, az EFOP pályázat ünnepélyes projektzáró eseményén Balaicz Zoltán polgármester elmondta: „... örül, hogy a könyvtárosok meghallották az idők szavát, és belefogtak a fejlesztésekbe, hiszen a mai korban különösen fontos, hogy az olvasókat egy modern, tágas és jól felszerelt intézmény fogadja. Külön kiemelte a könyvtár dolgozóinak hivatásszerűen végzett, magas színvonalú szakmai munkáját, ami - mint fogalmazott - országos szinten is elismerésre méltó. Enélkül nem valósulhatott volna meg a fejlesztés.” (zalamedia.hu)

A Zalaegerszegért díjról és a Magyar Kultúra Napja alkalmából kapott városi elismerések: ld. a 7.1 alkritériumban.

Könyvtárunk könyvkiadáshoz, szakmai továbbképzések, konferenciák szervezéséhez, olvasótáborok lebonyolításához, dokumentum-beszerezéshez, eszközeinek és tereinek fejlesztéséhez modernizálásához, akadálymentesítéshez, digitalizáláshoz használt fel pályázati forrásokat.

Pályázataink	2017		2018		2019	
	db	ezer Ft	db	ezer Ft	db	ezer Ft
Európai Unió pályázatok	3	127 993	-	-	-	-
Nemzeti Kulturális Alap	8	8 990	5	4 678	1	850
Közép- és Kelet-európai Történelem és Társadalom Kutatásáért Közalapítvány	1	1 500	-	-	-	-
Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Közgyűlése	2	100	1	45	-	-
Emberi Erőforrások Minisztériuma	1	1 000	1	1 000	3	2 300
Összesen	15	139 583	7	5 723	4	3 150

Szabályzataink számos munkafolyamatot lefednek, tanulmányozzuk a még nem megfelelően koordinált területeket, rendszeresen és rendszerszerűen felülvizsgáljuk őket, szükség szerinti módosítjuk. (Ld. a *Szabályzatok* című táblázatot a 9.2. alkritériumban.)

A szolgáltatásokkal kapcsolatos benchmarking elemzést végeztünk 2019-ben, 5 könyvtár 63 kérdésre adott válaszait hasonlítottuk össze. A vizsgálat eredményeként az a következtetésünk, hogy

könyvtárunk tevékenysége a hasonló adottságú könyvtárakkal összehasonlítva kiegyensúlyozott. (Lásd *Benchmarking elemzés* című dokumentumban. <https://bit.ly/3eSXWVX>)

Benchlearning tevékenységnek tekintjük, hogy folyamatosan figyelemmel kísérjük a megyei és városi könyvtárak tevékenységét, lehetőség szerint több szakmai napon, konferencián részt veszünk, az átvehető gyakorlatokat megvalósítjuk. Más könyvtáraktól átvett ötletek alapján valósultak meg a következő szolgáltatások: születésnapú újság, a Strandkönyvtár, a Plázakönyvtár, a Városi Harry Potter Vetélkedő. Más helyi kulturális szolgáltatók példája nyomán bevezettük az Egerszeg kártya és a Megyekártya kedvezményt.

Fejlesztendő területek

- A gazdasági élet szereplőivel való partnerség fejlesztése.
- Az infrastruktúra és a szolgáltatások további fejlesztésére források megteremtése.
- A benchmarking, benchlearning tevékenység folytatása.

9.2. alkritérium: A könyvtárszervezeti működés eredményességének mutatói

Könyvtárunk változásokhoz való viszonyát *innovációs tevékenységeink* alapján tudjuk feltérképezni, bemutatni. Folyamatosan reagálunk felhasználóink igényeire, különböző programjaink, szolgáltatásaink körét bővítjük, kiegészítjük új megoldásokkal. (Részletesen lásd az *Innováció, új ötletek* című táblázatban. <https://bit.ly/38jeynh>)

Programok a központi könyvtár rendezvénytermében és gyermekrészlegében

	2017		2018		2019	
	alkalom	fő/alkalom	alkalom	fő/alkalom	alkalom	fő/alkalom
Filmklub			3	15-20	12	15-20
Lázár Ervin-kiállítás					26	754
Lokálpatrióta Klub	1	40	10	40	10	40
Női Szalon rendezvényei					8	60
Göcseji Múzeum					5	30
Pannon Tükör lapszám bemutató					10	30
Deák-kert online bemutató					10	20
KutyaJó Kalandok			7	25	5	25
Társasjáték	12	15	12	15	12	15
Tappancs barkácsolóklub			10	25	10	25
3D nyomtató bemutató					3	25
Olvasó Lurkó kiadvány bemutató					8	

Könyvtárunk szolgáltatási tevékenységében egyre jelentősebb szerepet kapnak partnereink, akikkel együttműködve szervezzük programjainkat, speciális szolgáltatásainkat. Elsősorban a civil szférával erősítettük a kapcsolatot, együttműködési megállapodásaink a közös programokra, működési körülményeik biztosítására, újabb használói rétegek bevonására szolgálnak. Legszélesebb körben továbbra is a települési önkormányzatokkal működtünk együtt, a kistélepülési könyvtári szolgáltatások keretében. Széleskörű kapcsolatot ápolunk a közoktatási intézményekkel, számukra – az uniós pályázatok nyújtotta lehetőségeket kihasználva - oktatást és tanulást segítő, sokrétű programkínálattal élünk. A könyvtárral írásos együttműködést kötők száma (civil szervezetek, oktatási intézmények, vállalkozók, kistélepülési önkormányzatok, egyéb) folyamatosan emelkedik.

Együttműködő partnereink száma

Év	Szerződés
2017	271 db
2018	275 db
2019	281 db

Folyamatosan bővítjük a civil szervezetekkel kötött együttműködéseink számát, és megfelelő tartalommal töltjük meg.

Partneri együttműködések civil szervezetekkel

	2017		2018		2019	
	alkalom	fő/alkalom	alkalom	fő/alkalom	alkalom	fő/alkalom
Zalaegerszegi Gondozási Központ	8	4-6	9	4-6	2	4-6
Strandkönyvtár	20		22		22	
Lokálpatrióta Klub	1	40	10	40	10	40
Magyar Vöröskereszt Zala Megyei Szervezete					3	20-25
Plázakönyvtár frissítése					8	

A két EFOP pályázatunkban szorosán együttműködtünk több oktatási intézménnyel, civil szervezettel.

Partneri együttműködések az EFOP pályázat keretében

	2018		2019	
	alkalom	fő/alkalom	alkalom	fő/alkalom
Látásfogyatékosok Zalaegerszegi Kistérségi Egyesülete	4	30-40	8	30-40
Nyugdíjas Pedagógus Egyesület			3	40-50
Gyöngyvirág Nyugdíjas Egyesület, Ságod	4	30-40	8	30-40
Besenyő a 2000-es években Alapítvány	4	30-40	8	30-40

Könyvtárunkban 2017-2019 között átfogó önkormányzati vizsgálat nem volt, erre 2020-ban kerül sor.

Az intézmény mindennapi tevékenysége és működése során beépített ellenőrzési folyamatok alapján működik. A működés szabályzatokon alapul. A szolgáltatások működtetéséhez fontos szabályzatokat állított össze az intézmény, melyek a honlapon elérhetők.

Szabályzataink

Épület, adottságok, fenntartás szabályzatok	Szakmai munkát befolyásoló szabályzatok	Pénzügyi, ügyviteli szabályzatok
Munkavédelmi szabályzat	Szervezeti és működési szabályzat	Bérelőleg szabályzat
Tűzvédelmi szabályzat	Kollektív szerződés	Szabályzat a közúti járművek használatáról üzemanyag ellátásáról és elszámolásáról
Számítástechnikai szabályzat	Gyűjtőköri-és gyűjteményszervezési szabályzat	Iratkezelési szabályzat
Vezetékes telefonok használatának szabályzata	Munkaköri leírások	Közbeszerzési szabályzat
Mobiltelefonok használatának szabályzata	Otthoni munkavégzés szabályzata	
	Gyakornoki szabályzat	
	Magatartási kódex	
	Könyvtárhasználati szabályzat	
	Panaszkezelési szabályzat	

A szabályzatok gazdasági-pénzügyi, munkaügyi és szakmai tevékenységre vonatkoznak.

A könyvtár belső ellenőrt 2019-től foglalkoztat, aki a gazdasági, pénzügyi és ügyviteli tevékenységet ellenőrzi. Évente kiemelt területeket határoz meg, melyeket átfogóan vizsgál.

A szakmai tevékenységekről félévente belső vizsgálat és jelentés készül. Évente készül átfogó elemzés az intézmény működéséről, melyet az önkormányzat és a minisztérium is megvizsgál. Az egyes projektek értékelése írásos összefoglalóval történik. Hatósági vizsgálatokra több alkalommal került sort az elmúlt időszakban. Ezek az ellenőrzések, élet- és vagyonbiztosítási szempontból fontosak a szervezet számára. Megállapításai nyomán változtatások történtek (villámhárító javítása), melyek az intézmény és a munkatársak biztonságát szolgálják. Az intézmény nagy hangsúlyt fektet a megelőzésre és a kockázatok csökkentésére is. Rendszeres a munkavédelmi és tűzvédelmi oktatás, az orvosi vizsgálat, az elsősegélynyújtó tanfolyam a dolgozók számára.

Mind a belső, mind a külső kommunikációt folyamatosan fejlesztjük (ld. 6.2. és 7.1. alkritérium). A szervezeti kultúra felmérés során és a minőségbiztosítási dokumentumok véleményezésekor a belső kommunikációt fejlesztendő területnek értékelték a munkatársak. A vezetőség számos intézkedést hozott ennek a problémának orvoslására. Az összmunkatársi értekezletek számát megnöveltük (évi 2 helyett 4 van). A belső kommunikáció fejlesztésére létrehoztuk a kétirányú munkatársi levelező listát, ahol a vezetői értekezletek, a MIT ülések jegyzőkönyveit is közreadjuk. A tagkönyvtárak belső védett hálózatain hozzáférhetőek a háttéranyagok minden munkatárs számára. A konferenciákról a résztvevők írásos összefoglalóit közzéteszük. A munkatársaktól elvárjuk, hogy a honlapok aktuális tartalmairól maguk tájékozódjanak rendszeresen. A hagyományos kifüggesztés az igazgatói utasítások és figyelemfelhívások esetében még gyakorlat, nyomatékosításul. Az eredményes online belső kommunikációt szolgálja a Facebookon létrejött zárt csoport. 2018-ban az EFOP 4.1 8.16 pályázat keretében korszerű információs technológia, eszközök szoftverek beszerzése történt (oktatást segítő számítógépek, digitalizáló eszközök, hangosítás, 22 db olvasói gép, 1 db szerver gép, 1 db fénymásoló, 3 db szkennel, 75 db szoftver, adatbázisok bővültek) ez jelentős mértékben javította a belső és külső kommunikációt.

Külső kommunikációs eszközeink: honlap, facebook, instagram, sajtómegjelenések, média, hírlevél, blogok, publikálások szakmai és egyéb folyóiratokban. A gyakori megjelenés segíti használóink elérését.

A munkatársak több munkafolyamatban együttműködnek, jellemző a nagyfokú mobilitás, szakmai együttműködés a három könyvtári egység munkatársai között. Betegségek, nyugdíjazás vagy más munkahelyre távozás miatt több esetben helyettesítésre - más tagkönyvtárból - volt szükség az olvasószolgálati munka fenntartása érdekében. (Ld. 7.2 alkritérium illetve *Intézményen belüli mobilitás, együttműködés* című dokumentum. <https://bit.ly/3iqo5gM>)

Minden kolléga részt vett a kistelepülések állományának rögzítésében (2013-2017), valamint a hálózatgondozókon kívül más csoport tagjai is részt vesznek a kistelepüléseken folyó állományellenőrzésekben, állományrendezésben. A rendezvények lebonyolításában a teljes kollektíva részvételére is számítunk előadások, kézműves foglalkozások, internethasználati tanfolyamok tartása a kistelepüléseken, Internet Fiesta, OKN programban való együttműködés, Halloween party az olvasóknak). A könyvtár céljainak elérését segíti a különböző munkacsoportok kialakítása (MIT-es, honlapos munkacsoport). A pályázatokban való sikeres részvétel mindhárom tagkönyvtár szoros együttműködését feltételezi, a tervezéstől kezdve a megvalósításon át az elszámolásig.

A külső helyszíneken való megjelenés is fontos a könyvtár népszerűsítéséhez: strandkönyvtár (rész vettek benne kollégák a központi könyvtár olvasószolgálatából, a gyűjteményszervező csoportból, a hálózatgondozó csoportból, a titkárságról, a köteteszből, a csácsbozsoki fiókkönyvtárból, ACSJTK, JAVTK munkatársai); Családfesztivál (központi könyvtár, JAVTK munkatársai); A szoptatás világnapja: könyvárusítás, programok népszerűsítése, kérdőívek (JAVTK munkatársai). A skanzenben megvalósuló programokon több alkalommal jelen voltunk: könyvárusítás, programok népszerűsítése, kérdőívek (központi könyvtár, JAVTK munkatársai). Ezek a közös projektek közelebb hozták egymáshoz a más egységekben, eltérő területeken dolgozókat.

Közösségi rendezvényekre is egyre többször kerül sor. Egy-egy ilyen rendezvény lehetőséget teremthet arra is, hogy a munkahelyi csoportok hatékonysága növekedjen. A csapatépítés célja, hogy sikert érjünk el. Ha sikert érünk el közösen, az csapatot is épít. (Ld. A csapatépítésről szóló összefoglalót <https://bit.ly/2AoNE0J>)

Közösségi rendezvényeink

	MKE Zala Megyei Szervezete csapatépítő	Csapatépítő kirándulás	Városi Farsang	Karácsonyi ünnepség	KKDSZ csapatépítő	KutyaJó Kalandok	MKE vándor-gyűlés
2017	31 fő	36 fő	22 fő	54 fő	25 fő	-	16 fő
2018	32 fő	45 fő	25 fő	54 fő	27 fő	13 fő	15 fő
2019	34 fő	50 fő	28 fő	54 fő	28 fő	-	19 fő

Fejlesztendő területek

- A határon túli magyar könyvtárakkal és Zalaegerszeg testvértelepüléseinek könyvtáraival való együttműködés erősítése.
- Több csapatépítő program szervezése.

Az önértékelési eredmények alapján a fejlesztés irányai

A szervezeti kultúra fejlesztése: a közalkalmazotti jogviszony átalakulása miatt a szervezet felépítését, a munkamegosztást újragondolva a munkatársak motivációja, az innovációra törekvés, a belső kommunikáció erősítése, a teljesítményértékelési rendszer továbbfejlesztése szükséges.

A szolgáltatások egységesítése: megkerülhetlenné feladat a közelmúltban lezajlott szervezeti átalakulás miatt. Az egységes adatbázis lehetővé fogja tenni a használók számára, hogy egy könyvtári tagsággal minden szolgáltatási helyszínen minden szolgáltatást ugyanolyan feltételekkel lehessen igénybe venni.

Mindkét fő területen folyamatos fejlesztésre van szükség, amely a következő 1-2 év során valósítható meg.

"Ne elégedj meg azzal, ami vagy, hanem törekedj azzá válni, ami lehetnél."

Bertolt Brecht