



14/2019

IGAZGATÓI UTASÍTÁS

A Csorba Győző Könyvtár kommunikációs stratégiája

2019-2021

Hatálybalépés: 2019. szeptember 9.

1. Bevezetés

A Csorba Győző Könyvtár (a továbbiakban: Könyvtár) szinte monopolisztikus szerepet tölt be Pécs és Baranya megyében, azonban ennek ellenére jelentős erőfeszítéseket tesz azért, hogy könyvtári szolgáltatásai, kultúráközvetítő tevékenysége, valamint a széleskörű ismereteket közvetítő adattárháza a megyében lakó érdeklődők, olvasók számára könnyebben és hatékonyabban elérhetővé váljon.

Az intézmény stratégiája a következők szerint fogalmaz: „Fontosnak tartjuk, hogy a hagyományos gyűjteményfejlesztő és gondozó feladatok mellett meghatározó szerepet töltsön be a Csorba Győző Könyvtár a digitális kompetenciafejlesztésben, a közösségi és könyvtári rendezvények, a digitalizáció területén. Sarkalatosnak/lényegesnek tartjuk, hogy mind a városban mind pedig a megyében tudás- és közösségi központként gondoljanak az emberek az intézményre. Munkatársaink proaktív, innovatív és jövő orientált módon folyamatosan fejlesztik szolgáltatásainkat, tekintet nélkül arra, hogy olvasóink személyesen vagy távolról veszik igénybe azokat. Szoros kapcsolatokat építünk ki a városban és a megyében működő civil szervezetekkel annak érdekében, hogy gazdagítsuk a város és a megye lakosságának kulturális életét.”¹

Nyilvánvaló, hogy az intézmény által képviselt értékek fenntartása, azok folyamatos fejlesztése az intézmény összes szervezeti egységétől és kollégájától magas szintű felkészültséget, és tájékozottságot igényel, ezért elengedhetetlen az egységes, könnyen értelmezhető irányelvek, stratégiai célok, feladatok megfogalmazása, valamint azok hatékony, produktív végrehajtása.

A kommunikációs stratégia (a továbbiakban: KS) elkészítése során egy olyan dokumentum létrehozása volt a cél, amely kellő támpontot és keretet ad a Könyvtár munkatársai számára az intézmény kommunikációs tevékenységének optimális és eredményes elvégzéséhez.

A dokumentum a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény mellett, a vonatkozó jogszabályok, valamint a Könyvtár szabályozó és stratégiai dokumentumaira épül.

2. Áttekintés

A KS minden elemében használható iránymutatással kíván szolgálni a Könyvtár külső és belső marketingkommunikációs tevékenységéhez. Az intézmény teljes kommunikációs tevékenységének szervezéséért és lebonyolításáért a 2016-ban létrehozott Kapcsolati Csoport a felelős szervezeti egység.

A gyakorlatorientált KS meghatározza a Könyvtár külső és belső célcsoportjait, de azon belül is kiemelt figyelemmel fordul a könyvtárhasználók, és a könyvtárt még nem használók felé.

A KS keretein belül feltüntetésre kerül a Könyvtár által kínált szolgáltatásportfólió, amelyet az intézmény a célcsoportjai számára elérhetővé kíván tenni a jövőben.

Kijelölésre kerül az alkalmazni kívánt marketingstratégia, majd ezt követően a kommunikációs tevékenységhez kapcsolódóan a SWOT analízis elkészítéskor

¹ Kapcsolat–Kreativitás–Kultúra: A Csorba Győző Könyvtár Stratégiája 2017–2021. 2. p

meghatározhatóvá válnak a Könyvtár főbb erősségei és gyengeségei, a lehetőségei, illetve a megvalósítást veszélyeztető főbb tényezők.

A feltárt információk felhasználásával kitűzésre kerülnek a Könyvtár integrált marketingkommunikációs céljai.

A célok meghatározását követően kidolgozásra került az a modell, amely képes az elvégzendő kommunikációs folyamatokat integrált egységbe rendezni, a rendelkezésre álló költségvetés figyelembevételével.

A dokumentum kijelöli a kommunikáció megformálása során érvényesített főbb szempontokat, valamint összegzi a felhasználható felületeket, továbbá rendszerbe foglalja a bonyolítás, valamint az eredmény mérésének metódusait.

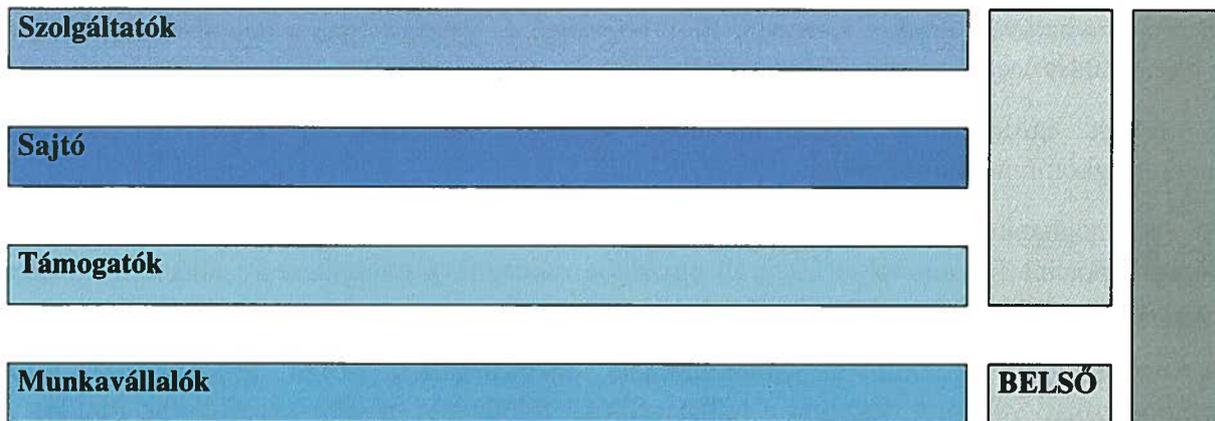
A kellően megalapozott, speciálisan a Könyvtárra szabott modell segítségével eredményesebbé tehető a marketing tevékenység, így az intézmény képes lesz elérni a reálisan kitűzött kommunikációs céljait.

3. A megcélzandó közönség csoportjainak meghatározása és motivációi

A Könyvtár feladatellátása közvetlenül Pécssett, valamint Baranya megye 286 településén zajlik. A Könyvtár célcsoportjai 9 jól elkülöníthető külső, valamint 1 belső egységre tagolható (1. ábra), amelyek további részletesebb elemzésére a KS következő szakaszában kerül sor.

A célcsoport analízis időszakosan frissítést és pontosítást igénylő tevékenységfolyamat, amelyet a Könyvtárnak rendszeresen, de minimum 3 évente el kell végeznie annak érdekében, hogy a kommunikációs céljai pontosan kerüljenek meghatározásra. A célcsoportok listája, amelyet az intézmény Kapcsolati csoportja aktualizál, megtalálható a Könyvtár háttérdokumentumai között.



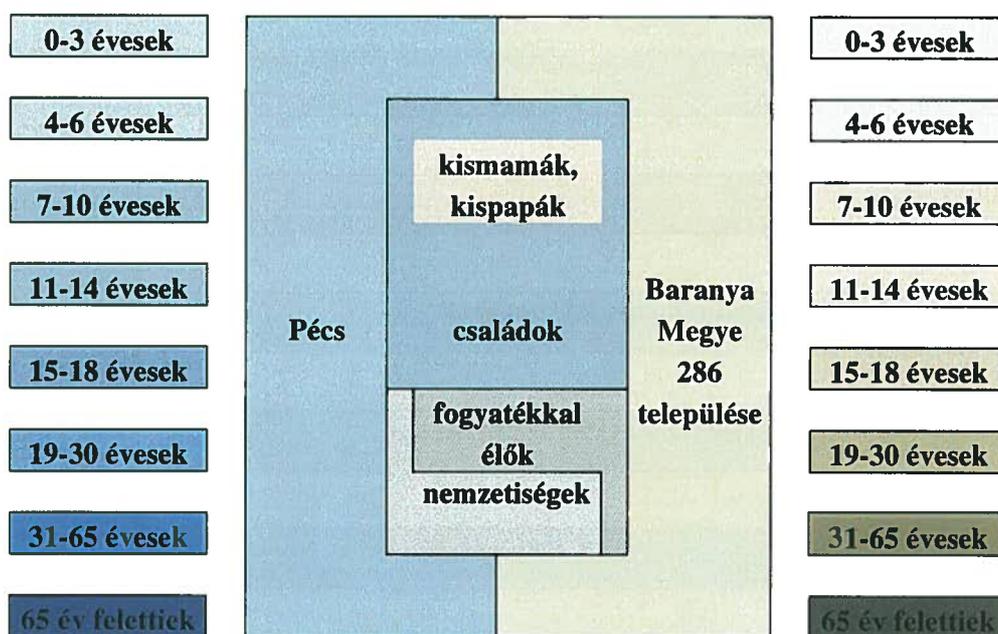


A Könyvtár célcsoportjainak összessége (1. ábra)

3.1. Könyvtárhasználók és a leendő könyvtárhasználók

A könyvtárhasználók és a leendő könyvtárhasználók (a továbbiakban: Könyvtárhasználók) célcsoportjainak területi, és korcsoport szerinti megoszlása könnyen meghatározható. A Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban: KSH) 2018. évi adatai alapján Baranya megye teljes népessége mintegy 363.000 fő. A KSH a Könyvtár szolgáltatási területén Pécssett 144.000 főt, illetve a Baranya Megyei Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer (a továbbiakban: BKSZR) által érintett településeken megközelítőleg mintegy 219.000 lakost tart nyilván.

A Könyvtár az 1. ábrán bemutatott struktúrát tovább tagolva határozta meg a könyvtárhasználók célcsoportját. A 2. ábrán látható szelekciót az indokolta, hogy a könyvtárhasználók az adott életszakaszhoz, a családi státuszhoz, illetve a feltüntetett további csoportokhoz erősebben kötődhetnek, így az átlagnál magasabb szintű involváltság jellemezheti őket, ezáltal könnyebben elérhetővé válnak a kommunikáció során.



A könyvtárhasználók célcsoportjainak összessége (2. ábra)

Az országos adatokat is feldolgozó, az intézmény Kapcsolati csoportja által készített háttérelmézés² alapján elmondható, hogy a népesség olvasásra fordított ideje a vizsgált 25 év távlatában, több mint 1/3 résznyivel csökkent, mintegy napi 20 percre redukálódott. A teljes népesség vonatkozásában kijelenthető, hogy a városban élők és a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők szignifikánsan több időt szánnak olvasásra, mint a kisebb településen élők és a kevésbé iskolázott lakosok. A könyvtárhasználók országos aránya mind a nők, mind a férfiak esetén visszaesett, a KSH által közölt legutóbbi időmérleg felvétel alapján – a 17-84 éves népesség vonatkozásában – 16,2 százalékra.

Pécsen, a könyvtárhasználók aránya összességében magasabb az országos átlagnál, mivel a városban a könyvtárba beiratkozott olvasók száma, a teljes népességhez viszonyítva - mintegy - 18 százalékot tesz ki. A Baranya Megyei Könyvtárellátási Rendszer (továbbiakban: BKSZR) által ellátott terület esetén ez az arányszám a települések össznépességének mintegy 13 százalékát jelenti. A Könyvtár által ellátott települések (Pécs és a BKSZR települések) népessége a könyvtárhasználati szokásokat tekintve összességében az országosan mért adatokkal nagyságrendi egyezőséget mutat. A célcsoport elemzésből kiderül, hogy a Könyvtár szolgáltatásait elsősorban az aktív 19-65 éves korosztály veszi igénybe. A nemek tekintetében feltehetően a nők nagyobb számban jelennek meg olvasóként a könyvtárakban. A könyvtárhasználat célja elsősorban a szórakozás és a tanulás. A fiatalabb „Z” generáció tagjai az olvasást nem utasítják el, azonban ezen kikapcsolódási formában is az élményszerűséget keresik.

Az intézmény az életkorhoz és az iskolai végzettséghez kötődően további 4 magasan involvált csoportot nevesít (családokat, kismamák és kispapák, a fogyatékkal élő személyek, nemzetiségek), akik számára speciális szolgáltatásokat lehet kínálni.

A Könyvtár 2018-ban májusában végzett elégedettségvizsgálata szerint az olvasók a Könyvtár által nyújtott szolgáltatásokkal elégedettek, de azokat ismertségén még javítani szükséges. A könyvtárak által nyújtott állománnyal, a fizikai környezettel és a személyi tényezőkkel jellemzően elégedettek a könyvtárhasználók. Intézményünk a központi honlapját (www.csgyk.hu) a kitöltők nagy része ismeri, de ebből is csupán kevesebb, mint a fele van teljesen megelégedve az oldallal. Az intézmény honlapjának megújítása a 2019-es év második felének nagy feladata. A Körbirodalom és a BKSZR aloldalai, valamint a különböző könyvtári Facebook oldalak kevésbé ismertek a válaszadók előtt, ezek tartalomfejlesztése folyamatos feladat.

Az olvasók motivációinak meghatározása érdekében a következőket érdemes figyelembe venni: a tudás, a megértés, megismerés utáni vágy, nyitottság, innováció, társaságkedvelés, újdonságkeresés, aktivitás, műveltség, érdeklődési kör, hobbi tevékenység.

3.2. Önkormányzatok

A fenntartó Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzatával, valamint a Könyvtárral kapcsolatban álló további kistélepülési önkormányzatokkal való folyamatos és szoros együttműködés elengedhetetlen és egyben közös érdek, hiszen csak így érhető el, hogy a Könyvtár szolgáltatásai az adott településen lakó könyvtárhasználók irányában magas színvonalon, a törvényi kötelezettségeknek eleget téve biztosított legyen. A Könyvtár számára

² Könyvtárhasználók célcsoportjának részletes elemzése – a Könyvtár Kapcsolati csoportjának háttéranyaga

fontos az önkormányzatokkal a rendszeres információcsere, a kölcsönös tájékoztatás a zavartalan és eredményes működés érdekében. A célcsoport nagysága megközelítőleg a BKSZR településekkel számolva 286 települési önkormányzat.

3.3. Szakmai szervezetek és közgyűjteményi intézmények

Ezen célcsoportba tartoznak az Emberi Erőforrások Minisztériumában tevékenykedő vezető tisztségviselők, illetve a Közgyűjteményi Főosztály vezetői, és munkatársai is, akik szakmai irányító szervezetként a megfelelő működési környezet kialakításában, illetve annak fejlesztésében érdekeltek. Külön kapcsolattartás és szakmai információcsere szükséges az országban tevékenykedő megyei könyvtárak vezetőivel, hiszen hasonló feladatokat látnak el, így a megszerzett tapasztalatok cseréje eredményes lehet.

A Baranya megyei települések esetén (nem csupán BKSZR települések) a könyvtárak közötti együttműködés koordinálása a Könyvtár kötelezettsége. A rendszerben tevékenykedő kollégák elérése, a felek között zajló információáramlás, a kollégákkal folytatott szakmai eszmecsere és a részükre nyújtott iránymutatás szükségszerűen kapcsolódik a kommunikációs aktivitásokhoz. A célcsoport létszámát az intézmény rendszeresen aktualizált partnerlistája tartalmazza.

3.4. Kulturális célú gazdasági társaságok és intézmények

Tevékenysükből fakadóan külön célcsoportként kell meghatározni a Pécs és Baranya megyében tevékenykedő kulturális célú gazdasági társaságokat és intézményeket. A következő felsorolásban jelölt szervezetekkel a kölcsönös előnyök kihasználása miatt különösen indokolt a szorosabb együttműködés: Zsolnay Örökségkezelő Nonprofit Kft, Pécsi Filharmonikusok Nonprofit Kft, a Pécsi Nemzeti Színház Nonprofit Kft, Pécsi Balett Nonprofit Kft, Pécsi Horvát Színház Nonprofit Kft, Pécsi Harmadik Színház Nonprofit Kft, a Filharmonia Magyarország Nonprofit Kft, Pécsi Kulturális Központ, Janus Pannonius Múzeum, Pécsi Tankerület, Pécsi Szakképzési Centrum. A célcsoport létszámát az intézmény rendszeresen aktualizált partnerlistája tartalmazza.

3.5. Kulturális civil szervezetek

A civil szervezetekkel való együttműködés indokolt, hiszen egy-egy témához (kultúra, sport, oktatás stb.) kapcsolódva magas involváltág jellemezheti a szervezetek tagjait, így a közönségszervezés, és információcsere tekintetében jelentős előnyt remélhetnek egymástól a felek. A célcsoport létszámát az intézmény rendszeresen aktualizált partnerlistája tartalmazza.

3.6. Nemzetközi kapcsolatok

A Könyvtár munkatársai számára a könyvtárszakmai innovációk és aktualitások megismerése, valamint a folyamatos fejlődés érdekében, továbbá a testvérvárosi kapcsolatok okán, a külföldön található könyvtárak szakembereivel a rendszeres könyvtárszakmai diskurzus fenntartása indokolt. Az intézmények munkatársai kölcsönösen eleget tesznek szakmai meghívásoknak. A célcsoport létszámát az intézmény rendszeresen aktualizált partnerlistája tartalmazza.

3.7. Szolgáltatók

A Könyvtár a szolgáltatók kategóriában jelenítette meg a könyvkiadókat, azon művészeket, írókat-költőket, akik ezen a szakmai területen végzik a tevékenységüket, mert a felek számára egyaránt fontos az elkészített művek bemutatása, megismertetése. Ebben a körben a nyomdák is megjelennek, hiszen a Könyvtár rendszeresen saját kiadványokat jelentet meg. A célcsoport létszámát az intézmény rendszeresen aktualizált partnerlistája tartalmazza.

3.8. Sajtó

A közösségi média térhódítása mellett szükséges a nyomtatott, illetve az elektronikus (TV, Rádió, Online sajtó) médiafelületek igénybevétele is, hogy hatékonyabban sikerüljön megszólítani a Könyvtár szolgáltatásait használni kívánó olvasókat, azonban a média számára is fontos az érdemi hírek, és aktualitások rendszeres publikálása. A célcsoport létszámát az intézmény rendszeresen aktualizált partnerlistája tartalmazza.

3.9. Támogatók

A Könyvtár költségvetésében a könyvtári szolgáltatások és az olvasás népszerűsítésére viszonylag szűkös anyagi erőforrás áll rendelkezésre. Indokolt lehet forrásteremtő támogatók, szponzorok bevonása annak érdekében, hogy a Könyvtár szélesebb programstruktúrával további közönséget tudjon elérni. A támogatók számára is fontos lehet a megjelenés, hiszen így az üzeneteiket egy visszafogottabb, viszonylag ingermentes környezetben tudják eljuttatni a fogyasztókhoz. A magasabb involváltsággal rendelkező önkéntesek bevonása jelentős segítséget jelenthet a Könyvtár számára különböző olvasást és könyvtárhasználatot elősegítő programok eredményesebb lebonyolításához. A célcsoport létszámát az intézmény rendszeresen aktualizált partnerlistája tartalmazza.

3.10. Munkavállalók

A Könyvtár a belső kommunikációs célcsoportjában az intézmény állományában szereplő munkatársak, megbízásos szerződéssel rendelkezők, illetve a kulturális közfoglalkoztatottak kaptak helyet, akiket elsősorban a szakmai tevékenység végzése, a rendszeres jövedelem megszerzése, valamint az emberi kapcsolatok motiválhatják. A célcsoport nagysága: 104 fő.

4. A Könyvtár szolgáltatásai

A Könyvtár szolgáltatásait a Csorba Győző Könyvtár és a Pécsi Tudományegyetem Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont (PTE Központi Könyvtár és PTE Benedek Ferenc Jogtudományi és Közgazdaságtudományi Szakkönyvtár) Dél-dunántúli Regionális Könyvtár és Tudásközpont épületében működő könyvtárainak közös használati szabályzata tartalmazza.

A Könyvtárhasználók ingyenesen vehetik igénybe a következő alapszolgáltatásokat:

könyvtárlátogatás, a Könyvtár által kijelölt gyűjteményrészek helyben használata; hagyományos/nyomtatott állományfeltáró eszközök (katalógusok) használata; elektronikus/online állományfeltáró eszközök (katalógusok) használata; információ a Könyvtár és a könyvtári rendszer szolgáltatásairól; elektronikus hírlevél; chat alapú tájékoztatás; a Könyvtár honlapján keresztül elérhető regisztrációhoz nem kötött szolgáltatások.

A Könyvtár beiratkozáshoz nem kötött, térítéses szolgáltatásai:

irodalomkutatás; témafigyelés; kötetzeti tevékenység; másolatszolgáltatás (fénymásolás, nyomtatás, fotómásolat-készítés/szkennelés); számítógép- és internethasználat a fiókkönyvtárakban; oktatás és tanfolyamok; egyes könyvtári rendezvények; születésnapi újság szolgáltatás (Napom Lapja, Ünnepnapi-lap); saját VHS felvételek digitalizálása utómunkálatok nélkül; saját magnófelvétel digitalizálása utómunkálatok nélkül.

A Könyvtár beiratkozáshoz kötött szolgáltatásai:

a Könyvtár által kölcsönözhetőnek nyilvánított dokumentumok haszonkölcsönzése (továbbiakban: kölcsönzés); előjegyzés; könyvtárközi kölcsönzés; zongorahasználat; számítógép- és internethasználat a Tudásközpontban; a Könyvtár által előfizetett e-adatbázisok és elektronikus folyóiratok használata; a Könyvtár állományában lévő CD-ROM-ok, DVD-ROM-ok helyben használata; mikrofilm digitalizálás; NAVA-szolgáltatás; „Házhoz megy a könyvtár!” elnevezésű szolgáltatás (idős, beteg vagy mozgáskorlátozott Könyvtárhasználó veheti igénybe).

5. Az alkalmazott marketingstratégia

A Könyvtár kommunikációs stratégiájában törekszik arra, hogy:

- a kínált a szolgáltatásportfolióját folyamatosan a könyvtárhasználói igényeket figyelembe véve rendszeresen frissítse, aktualizálja,
- az alkalmazandó árak tekintetében - a törvényi kötelezettségek megtartásával - szolgáltatásainak egy részét ingyenes hozzáférhetővé tegye, míg a portfólió további részét elérhető áron kínálja,
- termékeit és szolgáltatásait a leghatékonyabb útvonalon juttassa el a felhasználókhoz,
- a munkavállalók magas szakmai felkészültséggel, segítőkész hozzáállással rendelkezzenek,
- a szolgáltatási folyamatokat rendszerbe foglalva, hatékonyan, szabályozottan, valósítsa meg,
- a szolgáltatási környezetét a felhasználói igények figyelembevételével formálja és alakítsa ki,
- reklámtevékenység eszközeivel (reklám, értékesítés ösztönzés, események, Public Relations megjelenések, direkt marketing, közösségi média, személyes értékesítés stb.) hatékonyan segítse a kommunikációs aktivitásokkal a Könyvtár által kínált szolgáltatások népszerűsítését, valamint a szervezeti célok elérését.

Az intézménynek a KS-ben szereplő marketingmix elemeket egységesen és összehangoltan kell kezelnie, hiszen így lehet a keletkező szinergiákat a legjobban kiaknázni, a minden mindennel összefügg elvet kell érvényesíteni, azaz integráltan kell a kommunikációs tevékenységet lebonyolítani.

6. A kommunikációs célok kitűzését segítő SWOT analízis

A SWOT analízis elkészítésekor a kommunikációs tevékenységet jelentősen befolyásoló tényezők kerültek feltüntetésre.

Erősségek	Gyengeségek
<p>Műszaki technológiai feltételek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a Könyvtár 286 baranyai kistélepülésen biztosítja és fejleszti a könyvtári szolgáltatást. - a Tudásközpontban az informatikai infrastruktúra kiemelkedő színvonalú. <p>Saját tapasztalat, KNOW-HOW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a Könyvtárbusz üzemeltetésben országos szinten kiemelkedő tapasztalat. <p>Jól képzett, tapasztalt munkatársak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - motivált, magasan képzett szakmailag elhivatott munkatársakkal rendelkezik az intézmény. <p>Piaci versenyelőnyök:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az intézmény és az ellátási terület nagyságából fakadóan a beszerzések összehangolhatóvá, így a beszerzési árak kedvezőbbé válnak. - országos könyvtári rendezvények koordinálása a megyében. <p>Ismertség, referenciák, GOOD-WILL, márkanev:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a Könyvtár Pécsen és a megyében a felhasználók körében pozitívan elismert. <p>Piacrészesedés, piaci bevezettség, piaci kapcsolatok:</p> <ul style="list-style-type: none"> - erős, jól kiépített és működő kapcsolatrendszer az intézmény és a munkatársak rendelkezésére áll. <p>Pénzügyi helyzet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az intézmény költségvetése biztosítja a stabil, kiszámítható működés feltételeit. <p>Menedzsment:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dinamikus, szolgáltatás orientált 	<p>Műszaki technológiai feltételek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az ellátási területen elhelyezkedő könyvtárak mérete, felszereltsége infrastrukturális háttére jelentős különbségeket mutat. <p>Munkatársak felkészültsége:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a munkatársak idegennyelv ismerete fejlesztendő - a munkatársak kommunikációs és marketing ismeretei fejlesztendők <p>Piaci versenyképesség:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jelentős presztízsű, belépődíjas programok lebonyolítását a Könyvtár a jelenlegi keretek között nem tudja vállalni. <p>Rossz hírek a piacon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a Tudásközpont épületével kapcsolatos problémák gyorsan a sajtó figyelmébe kerülnek <p>Pénzügyi helyzet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az intézmény költségvetése az intenzívebb kommunikációra, a fejlesztésre és az innovációra minimális lehetőséget biztosít. - A Könyvtár (a könyvtári szféra általában) a közösségi média adta lehetőségeket nem aknázza ki – fizetési hirdetések.

Lehetőségek	Veszélyek
<p>Általános konjunktúra, piacpotenciál növekedése:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az ellátási és szolgáltatási területek kibővítése <p>Új piacok, új piaci szegmensek, piaci rések:</p> <ul style="list-style-type: none"> - szorosabb együttműködés a városban működő kulturális szervezetekkel <p>Kormányzati, gazdaságpolitikai intézkedések:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az eseteleges jogszabályi, és költségvetési változások, forrásbővülés. <p>Lokális piacok:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az intézmény lokális tevékenységében rejlő partnerkapcsolati lehetőségek intenzívebb kiaknázása. <p>Fejlesztési lehetőségek, befektetők:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gazdasági szereplők támogatási tevékenységének megemlése célzott projekteken keresztül. - az olvasást és a könyvtárhasználatot növelő innovációk folyamatos megvalósítása <p>Termékfejlesztés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a BKSZR településeken dolgozók, valamint a könyvtárhasználók számára szakmai kiadványok folyamatos létrehozása- baranyai helyismereti gyűjtemény digitalizált dokumentumainak adatbázisa <p>Új beszállítók:</p> <ul style="list-style-type: none"> - új partnerek bevonása a feladatellátás és a kommunikációs tevékenység erősítéséhez. 	<p>Piacpotenciál szűkülése:</p> <ul style="list-style-type: none"> - népességfogyás az ellátási területen. <p>A verseny fokozódása:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a könyvtárhasználók szabadidős tevékenysége az azonnali gyors elérést és az élményszerűséget célozza. <p>A piaci szerkezet változásai:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a hagyományosan vett olvasásra fordított idő az ország összlakosságának körében folyamatos visszaesést mutat. <p>Infláció, költségnövekedés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a célcsoport elérésének módja átalakult, a költségek a változó médiafogyasztási szokások miatt megnövekedhetnek. <p>Technikai fejlődés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a könyvtárhasználók információszerzési szokásai az internet, valamint a digitalizáció és a globalizáció következtében jelentősen átfarmálódtak. <p>Állami intézkedések, politikai változások:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a törvény, valamint a fenntartó által generált változások (kötelező feladatok bővítése, intézményi struktúra átszervezése) a kommunikációs feladatok újratervezését teszik szükségessé. <p>Munkaerő elcsábítása:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a jól képzett munkaerő a magasabb munkabért fizető munkahelyek felé vándorol.

7. A konkrét kommunikációs célok vázolósa

A Könyvtár a következő pontok szerint csoportosítja stratégiai céljait, amelyek a kommunikációs aktivitások alapját is képezik egyben:

1. Szabad és korlátozás nélküli hozzáférés biztosítása;
2. Baranya megye digitalizációs központja;
3. Információs műveltség és digitális kompetenciafejlesztés;
4. A könyvtár, mint közösségi tér és a közösségek tere, avagy a szinergiák feltárása;
5. Olvasáskultúra fejlesztése és ismeretek terjesztése;
6. Könyvtárbusz módszertani műhely;
7. Minőségi szolgáltatások működtetése és bevezetése;
8. Minőségi humánerőforrás menedzsment.

A Könyvtár legfontosabb külső és belső kommunikációs célkitűzéseit - a stratégiában foglaltak figyelembevételével - az alábbi hat pont jelöli meg:

- Az intézményfenntartói elvárások kielégítése és kézzelfogható, konkrét eredmények felmutatása.
- Az intézmény hagyományainak ápolása a városi és megyei hatókörű szerepének és ismertségének növelése a helyi társadalomban.
- A Könyvtárnak szükséges, hogy az ellátási területén található népesség körében a könyvtárhasználók arányát 15 százalék körül fenntartsa, lehetőségekhez mérten az arányt tovább növelje.
- A Könyvtár fontos tevékenységei közé tartozik az olvasásnépszerűsítő és ismeretterjesztő programok szervezése.
- A folyamatos hazai és nemzetközi kapcsolatépítés során a Könyvtár tovább öregbíti az intézmény hírnevét.
- A Könyvtár képzett, elkötelezett, használható elméleti és gyakorlati tudással rendelkező humánerőforrás biztosításával végzi feladat ellátási kötelezettségeit, nyújtja szolgáltatásait.

8. A tervezett kommunikáció költségkeretének tervezése

Az intézmény kommunikációs tevékenységekre szánt keretösszege a Könyvtár költségvetésének elfogadása után kerül meghatározásra. A kommunikációs feladat nagyságához és az elérni kívánt célokhoz igazodva kell a feladatellátáshoz szükséges anyagi erőforrást biztosítani, mivel kommunikációs feladatok a BKSZR kapcsán is felmerülnek, így ezeket a Könyvtár a BKSZR költségvetési forrásában tervezi. Az intézményben a megfelelő infrastruktúra (nyomtatók, grafikai programok), valamint felkészült és motivált személyi állomány rendelkezésre áll, így tervezett kommunikációs célok feszített munkatempóban, a kínáló tárgyi és személyi erőforrások igénybevételével elérhetőek.

9. A kommunikáció megformálása során érvényesített szempontok

Minden esetben a Kapcsolati Csoport közreműködésével és ellenőrzésével bonyolítják az intézmény munkatársai a Könyvtár kommunikációját, az arculati kézikönyvében rögzített elemek konzekvens felhasználásával, a kialakított paneleket figyelembe véve, az igénybe vehető felületek és kommunikációs lehetőségek maximális, és egyben költséghatékony kihasználásával.

A Könyvtár kommunikációs feladatainak ellátása során megfogalmazott irányelvek az alábbiak szerint kerülnek meghatározásra:

Külső kommunikációs irányelv: a Könyvtár a köztudatban (Pécs városában és Baranya megyében) markánsan felismerhető, hiteles arculatot alakítson ki magáról, amely hírnevének növeléséhez is vezet. Ennek fontos eleme a széleskörű és folyamatos médiaszereplés, a hiteles és közérthető üzenetek továbbítása, az egyes célcsoportokat érdeklő és érintő eredmények, hírek, események közvetítése, amely nemcsak hozzájárul az intézmény jó hírnevének öregbítéséhez, az esetleges szponzoráció által a bevételi források növelésére is szolgál.

Belső kommunikációs irányelv: az intézmény belső közösségtudatának formálása, amely elkötelezetté teszi a munkatársakat a könyvtár stratégiájának megvalósítására. A hatékony és sikeres működés érdekében alapvető szempont felkészült és tájékozott munkatársak alkalmazása. Az elkötelezett munkatársak értik meg az intézmény küldetését és mutatnak lojalitást a Könyvtár iránt.

10. A kommunikáció legfontosabb felületei

Nyomtatott média (Pécsi Hírek, Új Dunántúli Napló, Univ Pécs, Made in Pécs, I love Pécs) hagyományosnak mondható marketing felületei alkalmasak a lokális információk célba juttatására és a rendezvények programsorolóban történő feltüntetésére (a részletesebb médiapartner listát a partnerkapcsolati koncepció című dokumentumunk tartalmazza). Jellemzően elérhető célcsoportok: Könyvtárhasználók, sajtó, támogatók.

Elektronikus média felületei országos (MTI, M5, Kossuth Rádió), valamint regionális (Pannon TV, Pécs TV, Rádió 1, Pécs FM, Pécsi Riport, bama.hu, pecsma.hu) megjelenési lehetőséget kínálnak a Könyvtár számára, ezért kiemelten fontos olyan eseményeket, és fejlesztéseket megvalósítani, amelyek komoly hírértékkel bírnak. Jellemzően elérhető célcsoportok: könyvtárhasználók, sajtó, támogatók.

Plakátok, szórólapok használatával az információt szelektált (iskolák, közösségi színterek), és költséghatékony módon lehet eljuttatni a kiválasztott célcsoportokhoz. Jellemzően elérhető célcsoportok: Könyvtárhasználók, Kulturális célú gazdasági társaságok és intézmények, kulturális civil szervezetek, sajtó, támogatók.

Szolgáltató helyeken történő megjelenés hatékonyan a célcsoportokhoz juttatja el a közölni kívánt információkat, itt hangsúlyos szerepe van a 2017-ben elindított Könyvtári HírZengő című szakmai lapunknak. Jellemzően elérhető célcsoportok: Könyvtárhasználók, Támogatók, Önkormányzatok, Civil szervezetek. Saját honlapon található oldalak képesek bővebb és tartalmasabb információt eljuttatni az elérni kívánt célcsoportokhoz. Jellemzően elérhető célcsoportok: Könyvtárhasználók, Önkormányzatok, Kulturális célú gazdasági társaságok és

intézmények, kulturális civil szervezetek, Nemzetközi kapcsolatok, szolgáltatók, sajtó, támogatók, munkavállalók.

Saját kiadványok, jelentések és beszámolók tartalma és minősége a szakmai területen elvégzett munkát tükrözik, jelentős mértékben képesek emelni a Könyvtár megítélését. Jellemzően elérhető célcsoportok: könyvtárhasználók, önkormányzatok, szakmai szervezetek és közgyűjteményi intézmények, kulturális célú gazdasági társaságok és intézmények, Kulturális civil szervezetek, Nemzetközi kapcsolatok, szolgáltatók, sajtó, támogatók, munkavállalók.

Rendezvények szervezésével lehetőség nyílik olyan célcsoportokat is elérni, akik egyébként nem vennék igénybe a Könyvtár által nyújtott szolgáltatásokat, valamint az intézmény az események szervezése által képes folyamatos hírértéket generálni, és így további - a fejezetben tárgyalt – médiafelületeken ingyenesen megjelenni. A tartalmas könyvtárszakmai rendezvények és konferenciák szervezése jelentős országos, akár nemzetközi szinten is presztízs értékkel bírnak, referenciaként szolgálnak a szakmai célcsoportok számára. A rendezvények kategóriában kerültek feltüntetésre belső célcsoportot elérő, azaz kifejezetten a munkavállalók számára szervezett rendszeres (hetente, havonta, negyedévente megtartott) megbeszélések, értekezletek is. Jellemzően elérhető célcsoportok: könyvtárhasználók, önkormányzatok, szakmai szervezetek és közgyűjteményi intézmények, kulturális célú gazdasági társaságok és intézmények, kulturális civil szervezetek, nemzetközi kapcsolatok, szolgáltatók, sajtó, támogatók, munkavállalók.

Kiállítások viszonylag szerény anyagi és humán erőforrás igénybevételével hosszabb (akár több hét) ideig képesek megszólítani az érdeklődőket. Jellemzően elérhető célcsoportok: könyvtárhasználók, sajtó, támogatók.

Sajtóanyag elkészítésével és publikálásával a Könyvtár komoly hírértékkel rendelkező információt képes eljuttatni és megjeleníteni a nemzetközi, az országos és a regionális média felületeken. Jellemzően elérhető célcsoportok: könyvtárhasználók, önkormányzatok, szakmai szervezetek és közgyűjteményi intézmények, kulturális célú gazdasági társaságok és intézmények, kulturális civil szervezetek, nemzetközi kapcsolatok, szolgáltatók, sajtó, támogatók, munkavállalók.

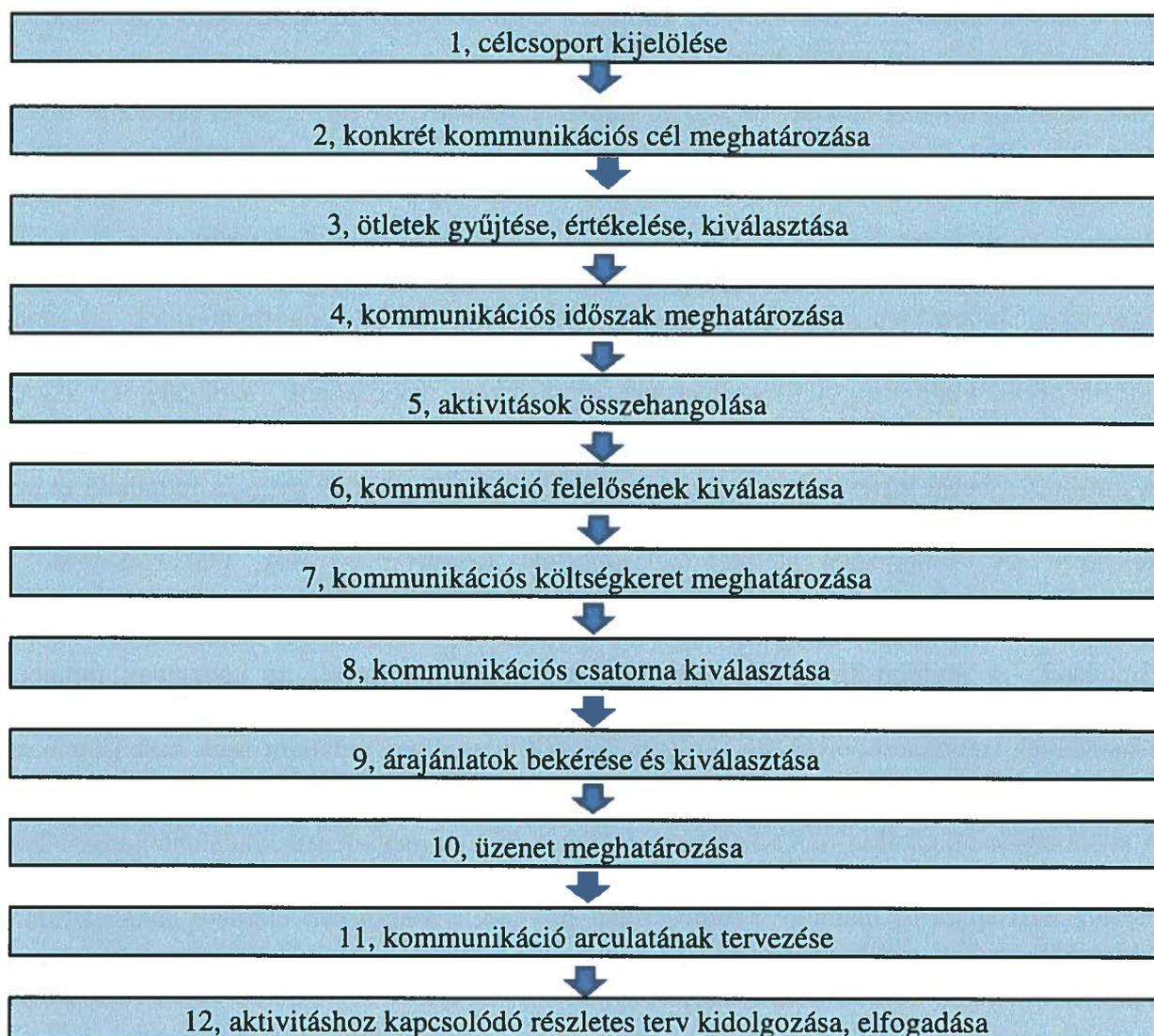
A külső és a belső hírlevelek, levelezések segítségével célzottan és gyorsan juttatható el az információ a befogadóként érintett célcsoport számára, amelynek minimális költségráfordítást keletkeztetnek. Jellemzően elérhető célcsoportok: Könyvtárhasználók, Önkormányzatok, Szakmai szervezetek és közgyűjteményi intézmények, Kulturális célú gazdasági társaságok és intézmények, kulturális civil szervezetek, nemzetközi kapcsolatok, szolgáltatók, sajtó, támogatók. A munkavállalók irányában indokolt a havi hírlevél, az intézmény minden kollégáját elérő e-mail cím (mindenki@csgyk.hu) tudatos és rendszeres használata, csoportos e-mail címek (munkacsoportok stb.) folyamatos felülvizsgálata, valamint azok használatának hatékonyabbá tétele.

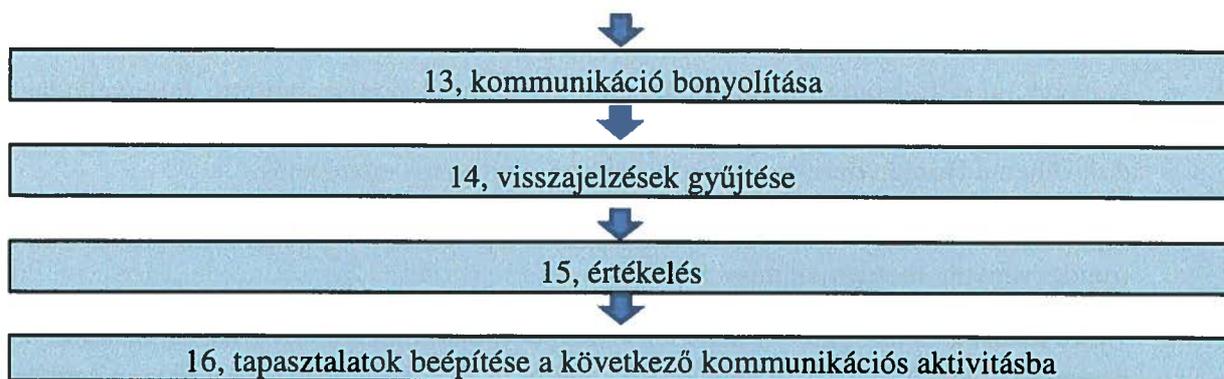
A közösségi média, különösen a Facebook felületén történő megjelenés a fiatalabb korosztályt hivatott megszólítani, gyors információáramlást tesz lehetővé. A cél további közösségi oldalak használata (a már élő Youtube oldal bővítése.) Jellemzően elérhető célcsoportok: könyvtárhasználók, sajtó, támogatók.

Személyes kommunikáció elengedhetetlenül szükséges mind a külső, mind a belső célcsoport felé. További erőforrások bevonásának érdekében (infrastruktúra és kommunikációs felületek biztosítása) szükséges személyes megbeszélések bonyolítása a szakmai szervezetek és közgyűjteményi intézmények, a kulturális célú gazdasági társaságok, a kulturális civil szervezetek, nemzetközi partnerek és intézmények, valamint a sajtó munkatársai irányába, amelynek segítségével a Könyvtár jelentős értékeket képes bevonni, és ezáltal kommunikációs tevékenységét eredményesebbé tenni. A munkavállalók irányában a személyes kommunikáció hatékonyságának fejlesztése elengedhetetlen, amelynek eszközei: vezetői, dolgozói értekezletek mellett a személyes egyeztetések lebonyolítása, amelyek jelentős mértékben emelhetik a dolgozói lojalitást és együttműködési hajlandóságot a szervezeti egységek, valamint a személyek között egyaránt.

11. A kommunikáció bonyolítása

A kommunikáció bonyolítása az intézményben dolgozó más osztályok proaktív közreműködésével, de minden esetben a Kapcsolati Csoport bevonásával és koordinálásával zajlik. A folyamatban résztvevők jellemzően az alábbi 3. számú ábrán rögzített séma alapján gondolják végig és szervezik meg a konkrét aktivitásokat.





A kommunikációs aktivitások tervezési sémája (3. ábra)

A külső és a belső kommunikációs aktivitások tervezési folyamatát - a felhasználni kívánt felületek figyelembe véve minimum - 30, 60, 180, és 360 nappal a bonyolítás előtt meg kell kezdeni. Az aktivitások megvalósítása során minden esetben kijelölésre kerül, az elérni kívánt célcsoport, a felhasználandó kommunikációs eszköz, a felhasználás tervezett időpontja, időtartama és helye, valamint a bonyolításért felelős személy, míg végül annak várható költsége.

A Kapcsolati Csoport a tervezett kommunikációs aktivitásokat összehangolja és rendszerbe foglalja, az erről készült listát egész évben folyamatosan vezeti, amelyről évente összefoglalót készít. A KS mellékletét képezi az aktuális évre vonatkozó kommunikációs terv.

A Könyvtár KS megvalósításáért felelős szervezeti egysége a Kapcsolati Csoport, melynek feladata - a fejezetben jelölt koordinációs tevékenyegen túl - következő főbb külső tevékenységek köré összpontosul. Az alábbi tevékenységek kifejtését részletesen tartalmazza a Könyvtár Partnerkapcsolati munka keretszabályai című dokumentuma.

- Az intézmény pozitív képének kialakítása a különböző célcsoportok számára megfogalmazott üzenetek megfelelő csatornák felhasználásával történő közvetítésével,
- Élő és folyamatos sajtókapcsolatok kialakítása és fenntartása: sajtóadatbázis kiépítése, média-megállapodások előkészítése, a sajtóval való folyamatos kapcsolattartás
- Az intézmény nyomtatott és elektronikus média megjelenési lehetőségeinek felkutatása (ingyenes, ill. fizetett hirdetések használata)
- Sajtótájékoztatók szervezése, valamint sajtóközlemények közrebocsátása,
- Hírértékű információk folyamatos nyomon követése (évfordulók, jeles események, pályázatok pozitív eredményei, elkészült projektek kommunikálása, országos eseményeken való részvétel/ munkatársi előadások stb.),
- Központi kommunikációs panelek, üzenetek kidolgozása: amely az intézményi értékek közvetítésén alapulnak,
- Az arculati kézikönyv elkészítése és folyamatos értékelése, kézikönyv elemeinek alkalmazása és további fejlesztése;
- Az intézmény tájékoztató kiadványainak szerkesztése (magyar és szükség esetén idegen nyelven) és kiadása;

- Az intézmény imázsformáló kiadványainak szakmai előkészítése és kivitelezése;
- A csgyk.hu portál tartalmi felügyeletének kialakítása: honlap tartalmi felügyeletének aktualizálása, a portál egységes szerkezeti kialakítása és a további fejlesztése érdekében a Honlap munkacsoporttal történő rendszeres egyeztetés;
- a promóciós ajándékok eszközrendszerének kiépítése: promóciós igények felmérése (rendezvények, megyei ellátás - KSZR);
- WEB 2.0-es technológiák – Facebook – központi alkalmazása, ezek racionalizálása, az üzenetek meghatározása A Facebook felület a központi kommunikáció részeként lehetőséget nyújt a Könyvtár népszerűségének növelésére, a leendő olvasók elérésére és a friss hírek folyamatos közzétételére;
- kapcsolattartás és együttműködés a kulturális területen partnerekkel.
- A sajtófigyelés és sajtóelemzés folyamatos tevékenység, melyet az intézmény Helyismereti Osztálya koordinál és készít összefoglaló anyagot az aktuális év végén, melyet a Kapcsolati Csoport számára rendelkezésre bocsájt.

A belső kommunikáció - a Könyvtár vezetőivel egyeztetett formában történő évenkénti, a PDCA ciklust is figyelembe vevő - az alábbi szempontok szerinti tervezése, valamint bonyolítása nagyfokú szervezettséget igényel:

- A Könyvtár egészét és a szervezeti egységek munkáját is érintő vezetői szinten koordinált, egységes, egyértelmű, pontos irányelvek és célok közvetítése, valamint megismertetése a munkavállalókkal,
- A folyamatos információáramlás biztosítása: az egyes részlegek eredményeiről szóló információk áramoltatása, szervezeti, személyi változások bejelentése;
- Az intézmény vezetőivel közösen a döntés-előkészítés és vélemény-nyilvánítás rendszerének kidolgozása és szervezése: a dolgozók döntés-előkészítésekbe történő bevonása, SWOT-analízis készítése által a hatékony és rugalmas döntéshozás érdekében;
- A Könyvtár vezetőivel közösen a belső tapasztalatcsere intézményesítése: munkamegbeszélések kötelező megtartása, belső vélemények és tapasztalatok összegyűjtése; az egyes szervezeti egységek tapasztalatcseréje
- Csapatépítő tréningek rendszerének kialakítása: célja, hogy a csapatépítés keretében a kollégák megismerik egymás erősségeit, motiváltságát, kreativitását, és mindez hozzájárul a szervezeti kultúra és a hatékony csapatmunka erősítéséhez.

kapcsolattartás: szoros együttműködés az egyes szervezeti egységek között (osztályok, munkacsoportok, fiókkönyvtárak), marketing és PR lehetőségek közvetítése az intézményi munkatársak felé.

Egy jól működő belső kommunikációval mindenki számára megismerhetők és vállalhatók az intézmény stratégiai céljai, mozgósíthatók az elérésükhöz szükséges erőforrások. A belső kommunikációs stratégia – az intézmény kommunikációs stratégiájának része, amely tervezett folyamat, amelynek révén a munkatársak felé el lehet juttatni a Csorba Győző Könyvtár

célkitűzéseit, szándékait, és munkatársakkal szembeni intézményi elvárásokat. A sikeres belső kommunikáció egyik alapfeltétele, hogy mindenki ismerje és magáénak érezze a szervezet küldetését.

A belső kommunikációs stratégia célja, hogy az intézmény belső információáramlását hatékonyabbá tegye, becsatornázza az egyes szervezeti egységben rendelkezésre álló információt (tudást).

A megfelelően tervezett és végrehajtott belső kommunikációs munka segíthet az alábbiakban:

- segítheti a munkatársak (és az önkéntesek) azonosulását a szervezet küldetésével, stratégiájával és céljaival,
- a hatékonyabb munkavégzést és a hatékonyabb belső információáramlást biztosíthat a szervezetben,
- segítheti a jó munkahelyi légkör megteremtését,
- lehetőséget biztosíthat a munkatársak számára, hogy véleményt nyilváníthassanak a szervezetet érintő kérdésekben,
- támogathatja a szervezet vezetésének hatékony kommunikációját,
- segíti a szervezet külső megítélésének, hírnevének alakítását.

A fentiek megvalósulásához jelenleg a következő, rendszeresen igénybe vett csatornák állnak rendelkezésre. Ezek és az alább javasolt további elemek célzott használata tovább javíthatná az intézmény belső információáramlását. Ezek rögzítése szükséges a stratégiában.

A hatékony belső kommunikáció érdekében minden egyes célcsoportnak testre szabott, a kommunikációs szokásaihoz, a használt kommunikációs csatornához illeszkedő üzenetet kell közvetíteni

A belső kommunikáció célcsoportjai:

- munkatársak
- szervezeti egységek
- döntéshozók (vezetés)

Belső kommunikációs csatornák, eszközök, formális csatornák a Csorba Győző Könyvtárban

Kommunikációs forma	Tartalma	Időintervallum	Felelős/ Közreműködő
Értekezletek			
Összdolgozói értekezlet	A könyvtár dolgozóinak értekezlete, melynek célja: minden munkatársat érintő nagyobb horderejű intézményi információk átadása.	évente min. egyszer	F: igazgató K: a könyvtár minden munkatársa
Vezetői értekezlet	A könyvtár közép- és felsővezetőinek értekezlete, melynek célja: az intézmény szervezeti egységeit érintő aktualitások és problémák megbeszélése, az intézményt érintő döntések meghozatala.	hetente egy alkalommal	F: igazgatóhelyettes K: osztályok és csoportvezetők, érdekképviseleti szervek képviselői
Osztályértekezlet	Egy adott osztály megbeszélése, melynek célja: tájékoztatás a vezetői értekezleten elhangzottokról, az osztály munkájának megbeszélése, időszerű feladatok megvitatása, a beosztottak beszámolója munkájukról	hetente egy alkalommal	F: az adott szervezeti egység vezetője K: az adott szervezeti egység munkatársai
Munkacsoport (projekt)-megbeszélés	A munkacsoportokban a különböző osztályok, egyéb intézményegységek dolgozói vesznek részt és 1-1 konkrét feladat elvégzése a közös cél.	szükség szerint	F: az adott munkacsoport (projekt) vezetője K: a munkacsoportok, (projektekt) tagjai
Szakmai előadások, tájékoztatók	A könyvtárat érintő szakmai témákban előadások, akár külső előadó meghívásával. (KSZR nap, TQM nap, Innovációs nap)	évente min. háromszor	F: az adott szakmai nap szervezője K: a könyvtár munkatársai, külsős előadók

Írásos és képi kommunikáció			
Munkaterv	Az intézmény rövidtávú terveit rögzítő dokumentum.	évente egyszer	F: igazgató K: osztály- és csoportvezetők
Beszámoló	Az intézmény előző évben elvégzett feladatairól készített dokumentum.	évente egyszer	F: igazgató K: osztály- és csoportvezetők
Emlékeztetők, jegyzőkönyvek	Értekezletekről, megbeszélésekről készült elektronikus kommunikációs forma	szükség szerint	F: Az adott értekeztet vezetője
Meghívók, plakátok	A könyvtár egységes arculatának megfelelő szóróanyagok elkészítése	folyamatos	F: az adott rendezvényért felelős munkatársak, közreműködők
Fényképek eseményekről, rendezvényekről	A könyvtárban készült rendezvényekről fotódokumentáció készítése és elérhetővé tétele a közös meghajtón.	könyvtári rendezvényekhez igazodva	F: Papp Márton
Belső elektronikus levelezés	A kommunikáció egyik legfontosabb csatornája. A mindenki@csgyk.hu címre érkező leveleket minden könyvtári dolgozó megkapja.	folyamatos	F: rendszergazdák, informatikusok K: a könyvtár minden munkatársa
Közös naptár	A könyvtár eseményeiről, közös programjairól naptár kialakítása a Zimbra felületén.	folyamatos	F: Kapcsolati csoport vezető
Honlap	Az intézmény online megjelenésének egyik felülete. Tájékoztató a könyvtár használatáról, szolgáltatásairól, rendezvényeiről, eseményeiről, minden könyvtárt érintő változásról. Elérést biztosít a könyvtár 24 órán át elérhető szolgáltatásairól.	napi frissítés	F: az Informatikai és Médiatechnikai csoport vezetője, a Honlapkezelési szabályzatban megjelölt személyek
Közös meghajtó baralib (V:)	A közös munkához kapcsolódó fájlok megosztására, tárolására szolgáló tárhely.	napi frissítés	F: az Informatikai és Médiatechnikai csoport vezetője K: a könyvtár minden munkatársa

Kapcsolódó feladatok, a fent jelzettek teljes körű megvalósításához:

- a belső kommunikáció hatékonyságának vizsgálata, felmérése (Primer Munkacsoport)
- a közös (baralib V:) meghajtó rendszerezése, átnézése (igazgatóhelyettes, Informatikai és Médiatechnikai csoport)
- a belső email elérhetőségek rendszerének felülvizsgálata, a létrehozott csoport-emailek és levelezési listák, átnézése, aktualizálása (Informatikai és Médiatechnikai csoport, Kapcsolati csoport).

12. A kommunikáció eredményességének mérése

A Könyvtár az éves kommunikációs tevékenységének mérése során elsősorban a KS keretein belül meghatározott célok teljesülésére fókuszál. A Kapcsolati Csoport éves szinten gyűjti és rendszerezi az aktivitások listáját (rendezvények látogatottsága, hírlevelek), valamint számszerűsítve gyűjti a kommunikáció során elért könyvtárhasználók létszámát. A Könyvtár továbbá primer információkat gyűjt kutatások, valamint személyes megkérdezéseket bonyolít a kommunikáció eredményeinek számszerűsíthető kiértékeléséhez. Az intézmény a kapott adatokat összeveti az országos tendenciákkal, hogy saját tevékenységéről, valamint az az elért eredményeiről pontosabb képet kapjon.

A Könyvtár a kommunikáció hatékonyságát a rendezvények kapcsán is méri. Az egyes események után a látogatók egy értékelőlapot kapnak, amelyen pontozhatják többek között a program tartalmát, a szervezés körülményeit. Az értékelőlapokat a Kapcsolati Csoport munkatársai összegzik és értékelik. Az értékeléseket figyelembe veszik a későbbi szervezésben.

13. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

Jelen kommunikációs stratégia **2019. szeptember 9.** napján lép hatályba, és ezzel egyidejűleg a korábbi, azonos tárgyú szabályzat hatályát veszti.

Pécs, 2019. szeptember 2.


.....
Miszler Tamás
igazgató



