

Załącznik
do uchwały 319/5950/2023
Zarządu Województwa Podlaskiego
z dnia 2 lutego 2023 r.



KSIĄŻNICA PODLASKA

im. Łukasza Górnickiego w Białymstoku

**STRATEGIA ROZWOJU
NA LATA 2022-2027**

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| WPROWADZENIE | 3 |
| I. METODOLOGIA | 4 |
| II. O KSIĄŻNICY PODLASKIEJ | 5 |
| 2.1. Umocowanie prawne | 5 |
| 2.2. Schemat organizacyjny i kadra | 5 |
| 2.3. Wskaźniki działalności instytucji | 7 |
| III. OTOCZENIE INSTYTUCJONALNE | 10 |
| IV. ODBIORCY OFERTY - ANALIZA MATERIAŁU BADAWCZEGO | 28 |
| V. ANALIZA SWOT | 44 |
| VI. CZĘŚĆ STRATEGICZNA | 60 |
| 1. Założenia podstawowe | 60 |
| 2. Wyróżnione oraz kluczowe obszary interwencji | 60 |
| 3. Manifest instytucji | 63 |
| 4. Cele strategiczne | 65 |
| 5. Cele operacyjne | 65 |
| 6. Cele operacyjne i programy wdrażające | 68 |
| 7. Wdrażanie strategii - kierunki działań | 86 |
| 8. Zarządzanie strategią | 94 |
| 9. Zarządzanie ryzykiem | 98 |

WPROWADZENIE

Niniejszy dokument stanowi efekt prac zespołu Obserwatorium Sp. z o. o. i Fundacji Obserwatorium, który – na zlecenie Książnicy Podlaskiej im. Łukasza Górnickiego (w dalszej części zwanej w skrócie Książnicą lub KP) – przeprowadził diagnozę funkcjonowania instytucji na potrzeby realizacji dokumentu strategicznego. Niniejsze opracowanie wynika z szeregu czynników:

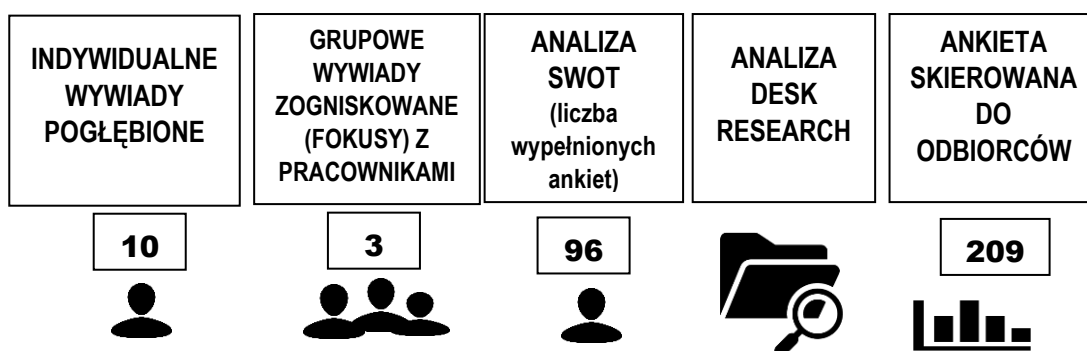
- **czynniki wewnętrzne** – potrzeba, wyrażana przez samych pracowników KP, do przeprowadzenia zmian w działalności instytucji (m.in. kwestie programowe, komunikacja wewnętrzna), potrzeba rozwoju zawodowego pracowników, potrzeba rozwoju zespołu instytucji oraz stworzenie dokumentu stanowiącego mapę drogową do rozwoju Książnicy,
- **czynniki zewnętrzne** – potrzeba odpowiedzi na zmiany zachodzące w społeczeństwie, w kulturze, a także w polityce kulturalnej Polski oraz sytuacji związanej z pandemią Covid-19, a także osadzenia potencjalnych projektów składanych o dofinansowanie ze środków zewnętrznych w strategicznych kierunkach rozwoju instytucji,
- **czynniki formalno–prawne** – powstanie nowego Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021-2025, powstanie nowej Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego do roku 2030, przyjęcie przez Sejmik Województwa Podlaskiego Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 oraz przyjęcie przez Radę Miasta Białegostoku nowej Strategii Rozwoju Miasta Białegostoku do 2030 roku.

Dokument składa się z dwóch integralnych części – diagnostycznej (stanowiącej efekt działań badawczych) i strategicznej (programującej działania instytucji na kolejne lata).

I. METODOLOGIA

W celu opracowania diagnozy funkcjonowania Książnicy Podlaskiej w okresie od grudnia 2021 do marca 2022 roku przeprowadzono następujące działania:

- Warsztaty (fokusy) z pracownikami Książnicy w formule online;
- Wywiady indywidualne z przedstawicielami z osobami współpracującymi z KP w ramach realizacji działań merytorycznych (przeprowadzone w formule online);
- Analiza SWOT: pracownicy Książnicy wypełnili formatki opracowane przez zespół badawczy, które zostały zweryfikowane, przeanalizowane i ujednolicone. W efekcie opracowano tabelę według podziału na następujące obszary: Oferta; Odbiorcy; Kadra, zarządzanie i komunikacja wewnętrzna; Promocja; Infrastruktura; Finanse; Współpraca zewnętrzna;
- Analiza desk research wewnętrznych dokumentów instytucji;
- Analiza desk research wybranych dokumentów miejskich, wojewódzkich i ogólnopolskich z zakresu polityki kulturalnej.



II. O KSIĄŻNICY PODLASKIEJ

2.1. UMOCOWANIE PRAWNE

Książnica Podlaska jest biblioteką publiczną działającą jako wojewódzka instytucja kultury. Organizatorem instytucji jest Województwo Podlaskie. Poprzez sieć filii bibliotecznych Książnica Podlaska realizuje zadania biblioteki publicznej gminy Białystok.

Celem Książnicy jest zaspokajanie potrzeb informacyjnych, kulturalnych, edukacyjnych i samokształceniowych społeczeństwa poprzez:

- 1) zapewnienie przyjaznej przestrzeni i nowoczesnej infrastruktury bibliotecznej i informatycznej,
- 2) zapewnienie dostępu do materiałów bibliotecznych, w szczególności regionalnego dziedzictwa kulturowego i jego ochrona,
- 3) rozwój atrakcyjnej oferty usług i ich promocja,
- 4) wzbogacenie oferty dla środowiska naukowego.

2.2. SCHEMAT ORGANIZACYJNY I KADRA

Zgodnie z zapisami Rozdziału III statutu instytucji, Książnicą kieruje dyrektor, którego powołuje go i odwołuje Zarząd Województwa Podlaskiego. Dyrektor kieruje instytucją za pośrednictwem zastępców. Dyrektor powołuje dwóch zastępców (po zasięgnięciu opinii Zarządu Województwa). Struktura organizacyjna uwzględnia podział na działy i samodzielne stanowiska (w siedzibie głównej) oraz 16 filii bibliotecznych.

Strukturę organizacyjną Książnicy tworzą komórki dwóch stopni.

1. Komórkami organizacyjnymi I stopnia (Biblioteka Główna) są:

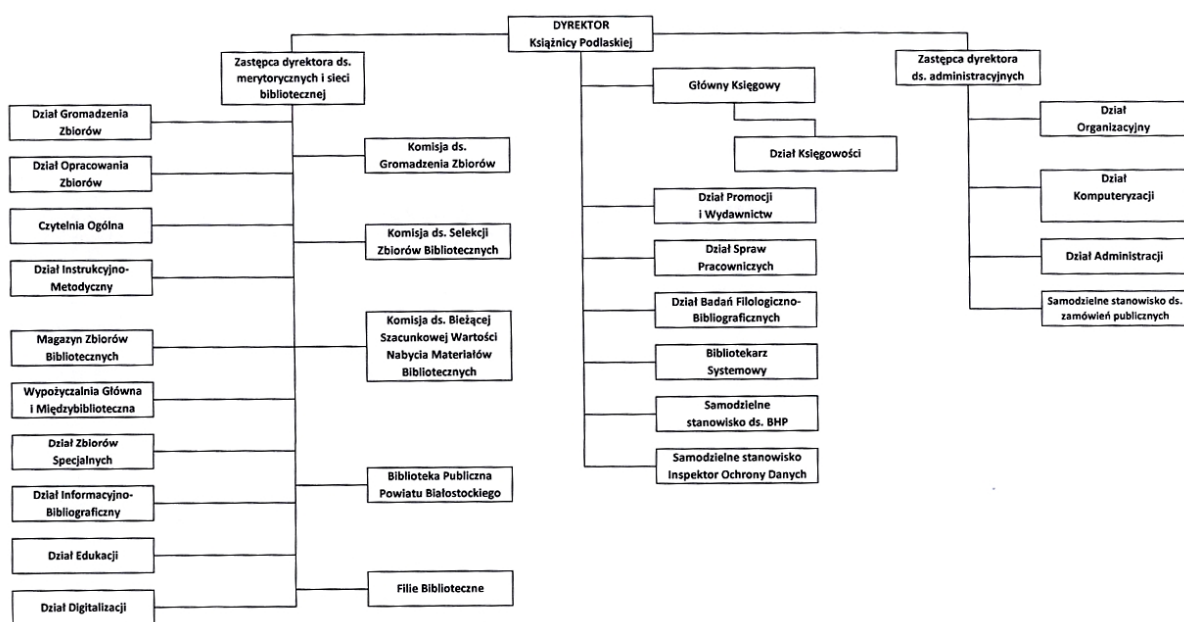
- 1) Dział Gromadzenia Zbiorów,
- 2) Dział Opracowania Zbiorów,
- 3) Czytelnia Ogólna,
- 4) Magazyn Zbiorów Bibliotecznych,
- 5) Wypożyczalnia Główna i Międzybiblioteczna,
- 6) Dział Zbiorów Specjalnych,
- 7) Dział informacyjno-Bibliograficzny,
- 8) Dział Komputeryzacji,
- 9) Dział Digitalizacji,

- 10) Główny Księgowy,
 - Dział Księgowości
- 11) Dział Organizacyjną
- 12) Dział Administracji,
- 13) Dział Promocji i Wydawnictw,
- 14) Dział Spraw Pracowniczych,
- 15) Dział Badań Filologiczno - Bibliograficznych,
- 16) Samodzielne Stanowisko ds. BHP,
- 17) Inspektor Ochrony Danych,
- 18) Bibliotekarz Systemowy,
- 19) Dział Instrukcyjno-Metodyczny,
- 20) Dział Edukacji,
- 21) Biblioteka Publiczna Powiatu Białostockiego,
- 22) Samodzielne Stanowisko ds. zamówień publicznych.

2. Komórkami organizacyjnymi II stopnia są filie biblioteczne

- 1) Filia Nr 1, ul. Dobra 12,
- 2) Filia Nr 2, ul. Kozłowa 4,
- 3) Filia Nr 3, ul. Ciepła 15,
- 4) Filia Nr 4, ul. Komisji Edukacji Narodowej 36 lok. 4,
- 5) Filia Nr 5, ul. Pułaskiego 96,
- 6) Filia Nr 6, ul. Piastowska 11A,
- 7) Filia Nr 7, ul. Zielonogórska 2,
- 8) Filia Nr 8, ul. W Witosa 34,
- 9) Filia Nr 9, ul. Gajowa 73,
- 10) Filia Nr 10,
- 11) Filia Nr 11, ul. Żurawia 12,
- 12) Filia Nr 12, ul. Dojlidy Górne 48,
- 13) Filia Nr 13, ul. Broniewskiego 4,
- 14) Filia Nr 14, ul. Warszawska 19,
- 15) Filia Nr 15, ul. M. Curie-Skłodowskiej 14B,
- 16) Filia Nr 17, ul. Dziesięciny 41B,

Rysunek nr 1. Schemat organizacyjny Książnicy Podlaskiej



2.3. WSKAŹNIKI DZIAŁALNOŚCI INSTYTUCJI¹

ODBIORCY I KORZYSTANIE Z OFERTY

- Liczba użytkowników – 139 788
- Liczba unikalnych użytkowników strony internetowej biblioteki – 73 999
- Liczba użytkowników profilu Facebook – 7 919
- Liczba odwiedzin fizycznych – 267 023
- Liczba odwiedzin wirtualnych – 210 438
- Liczba wypożyczeń na zewnątrz – 614 204
- Liczba wypożyczeń międzybibliotecznych - 135
- Liczba uczestników imprez organizowanych przez bibliotekę w sposób tradycyjny – 7 063
- Liczba uczestników imprez organizowanych przez bibliotekę w formie online -553 104
- Liczba uczestników szkoleń bibliotecznych dla użytkowników – 2 334
- Liczba zbiorów bibliotecznych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców – 4 394
- Liczba tytułów czasopism bieżących w przeliczeniu na 1000 mieszkańców - 1,10
- Liczba zakupionych książek w przeliczeniu na 1000 mieszkańców - 108,2
- Powierzchnia biblioteki dostępna dla użytkowników w przeliczeniu na mieszkańca - 0,03
- Liczba godzin w tygodniu, w których dostępne są usługi biblioteczne – 61

¹ Dane GUS za rok 2020.

- Wypożyczenia w przeliczeniu na mieszkańca - 2,1
- Wykorzystanie zbiorów w bibliotece w przeliczeniu na mieszkańca - 0,5
- Liczba pobranych dokumentów z zasobów elektronicznych w przeliczeniu na mieszkańca - 1,2
- Odwiedziny fizyczne w bibliotece w przeliczeniu na mieszkańca - 0,9
- Liczba unikalnych użytkowników strony internetowej biblioteki w przeliczeniu na 1000 mieszkańców - 249
- Odwiedziny wirtualne w przeliczeniu na mieszkańca - 0,7
- Udział użytkowników w imprezach bibliotecznych organizowanych przez bibliotekę w sposób tradycyjny w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Udział użytkowników w imprezach bibliotecznych organizowanych przez bibliotekę online w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Liczba uczestników szkoleń dla użytkowników w przeliczeniu na 1000 mieszkańców – 8
- Procent populacji docelowej objętej usługami - 13
- Satysfakcja użytkowników - 4,80

ZBIORY BIBLIOTECZNE

- Liczba zbiorów bibliotecznych – 1 307 695
- Liczba nabytków – 54 374
- Liczba czasopism bieżących – 327
- Liczba zbiorów opracowanych komputerowo – 696 446
- Liczba egzemplarzy udostępnionych na miejscu – 135 057
- Zbiory opracowane komputerowo w stosunku do ogólnej liczby zbiorów w % - 53,26

DOSTĘP I WYPOSAŻENIE

- Powierzchnia biblioteki dostępna dla użytkowników – 9 726
- Liczba godzin w tygodniu, w których dostępne są usługi biblioteczne - 61
- Liczba publicznie dostępnych stanowisk komputerowych z dostępem do Internetu - 103
- Liczba publicznie dostępnych stanowisk komputerowych z dostępem do Internetu w przeliczeniu na 1000 mieszkańców - 0,35

PRACOWNICY BIBLIOTEKI

- Liczba pracowników biblioteki (w osobach) – 144
- Liczba pracowników biblioteki (w etatach) - 142,10

- Liczba pracowników biblioteki działalności podstawowej (w etatach) - 109
 - Liczba wykwalifikowanych pracowników biblioteki (w etatach) - 82
 - Liczba godzin udziału pracowników w szkoleniach zawodowych – 1 384
- Personel w przeliczeniu na 1000 mieszkańców - 0,37
- Liczba godzin udziału w szkoleniach zawodowych w przeliczeniu na pracownika biblioteki - 10
- Wykwalifikowani pracownicy biblioteki jako procent wszystkich pracowników działalności podstawowej – 75,2

FINANSE

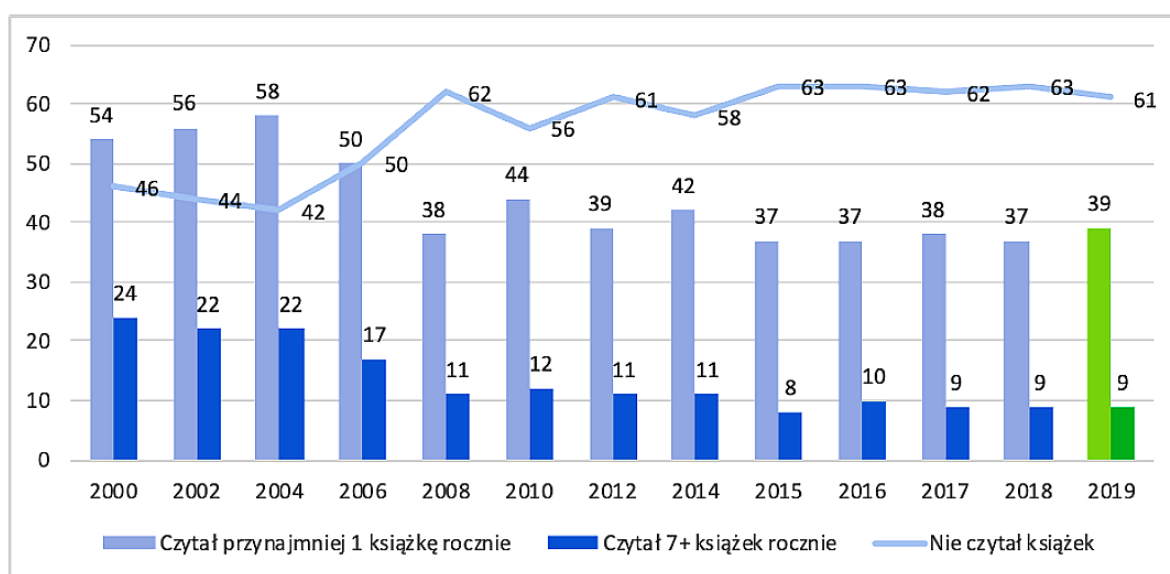
- Wydatki bieżące biblioteki – 14 099 445
- Wydatki biblioteki na inwestycje – 1 102 404
- Budżet biblioteki (od organizatora) – 11 751 800
- Budżet organizatora (gminy, powiatu lub województwa) – 730 082 493
- Środki finansowe pozyskane z grantów specjalnych lub dochodów własnych – 1656 700
- Wydatki na gromadzenie zbiorów (drukowanych, elektronicznych i innych) – 835893
- Koszt oprawy zbiorów – 22 519
- Wydatki na zbiory elektroniczne – 77 391
- Wydatki na personel – 9 290 757
- Koszt w przeliczeniu na odwiedziny w bibliotece - 52,8
- Stosunek wydatków na gromadzenie zbiorów do kosztów personelu - 0,09
- Wydatki biblioteki w przeliczeniu na użytkownika - 354,4
- Wydatki na zbiory elektroniczne jako procent wydatków na gromadzenie zbiorów - 9,3
- Wydatki na zbiory biblioteczne w przeliczeniu na mieszkańca - 2,81
- Procent budżetu organizatora przeznaczony na bibliotekę - 1,6
- Procent budżetu biblioteki uzyskany ze specjalnych grantów lub dochodów własnych - 10,9

III. OTOCZENIE INSTYTUCJONALNE

Raport z diagnozy stanowiący część *Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030* wskazuje, iż rozwój czytelnictwa może stanowić jeden z istotnych katalizatorów wzrostu kapitału społecznego w Polsce (którego niewystarczający poziom wpływa na spójność społeczną oraz gotowość do angażowania się na rzecz dobra wspólnego).

Wykres nr 1. Stan czytelnictwa w 2018 r., komunikat Biblioteki Narodowej z dn. 24 marca 2020 r. <https://www.bn.org.pl/download/document/1587585168.pdf>

Czytanie książek w latach 2000–2019



Autorzy diagnozy zauważają fakt, że „w porównaniu z bibliotekami szkolnymi, pedagogicznymi, akademickimi czy naukowymi, które obsługują określone grupy użytkowników (np. uczniowie, nauczyciele, wykładowcy) lub gromadzą jasno sprofilowane zbiory (np. związane z konkretną dyscypliną naukową w przypadku bibliotek wydziałowych), biblioteki publiczne stoją przed wyjątkowo trudnym zadaniem”.² Powinny one zatem stać się miejscami dla „wszystkich”, otwartymi na różne grupy czytelników i innych odbiorców, którzy różnią się potrzebami, oczekiwaniami, upodobaniami czytelniczymi oraz kompetencjami cyfrowymi. „Oferta poszczególnych bibliotek publicznych powinna być zatem odpowiednio sprofilowana i dostosowana do potrzeb konkretnej społeczności lokalnej, którą obsługuje dana placówka biblioteczna”³. Raport wskazuje także potrzebę otwierania się bibliotek na osoby z niepełnosprawnościami, zagrożone wykluczeniem w dostępie do oferty kulturalnej. Specyficzną formą wykluczenia z kultury książki i barierą w korzystaniu z

² Por. *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030*.

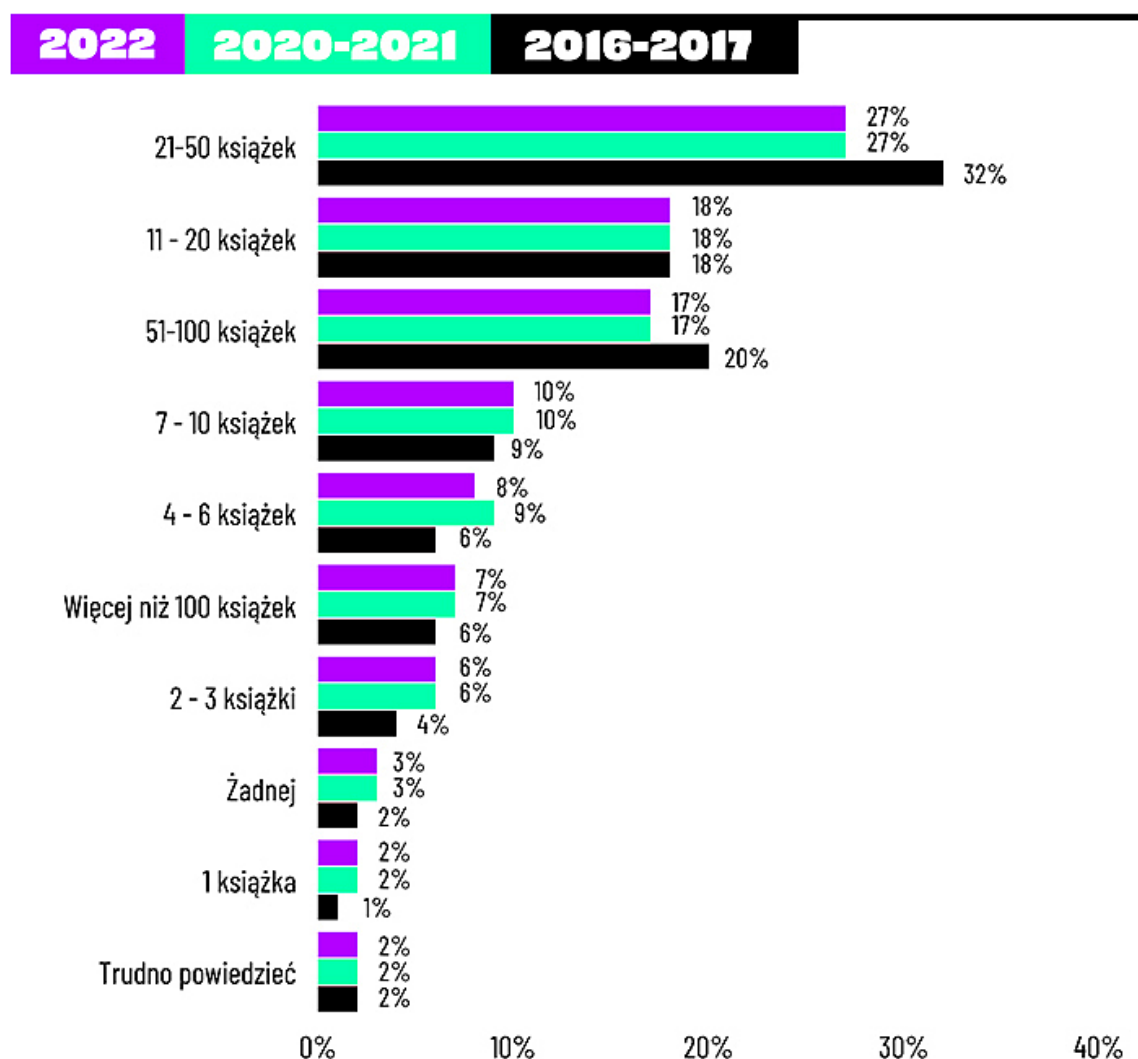
³ *Ibidem*.

bibliotek są trudności z samodzielnym czytaniem (często też z właściwym rozumieniem) tekstu.

Współczesne biblioteki muszą się zmagać z problem spadku poziomu czytelnictwa. Jak pokazują wyniki badania czytelnictwa w okresie pandemii realizowane na zlecenie portalu *Lubimyczytać*, obserwujemy ogólny spadek czytelnictwa, choć nieco przyhamowany w ciągu 2 lat pandemii.

Wykres nr 2. Deklarowana liczba przeczytanych książek⁴

Ile książek drukowanych na papierze przeczytałaś/leś w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



⁴ Badanie „Czytelnicy w sieci”, https://lubimyczytac.pl/czy-ksiegarnie-powinny-istniec-sprawdz-najnowsze-wyniki-badania-czytelnicy-w-sieci?smclient=8bae441a-7176-49f7-bffb-67f15d2e10be&utm_source=salesmanago&utm_medium=email&utm_campaign=default

Równocześnie jednak audiobooki, jako jedyny rodzaj materiałów bibliotecznych, odnotowały wzrost wypożyczeń systematycznie w każdym kolejnym roku.

Tabela nr 1. Wypożyczenia biblioteczne z podziałem na rodzaje materiałów⁵

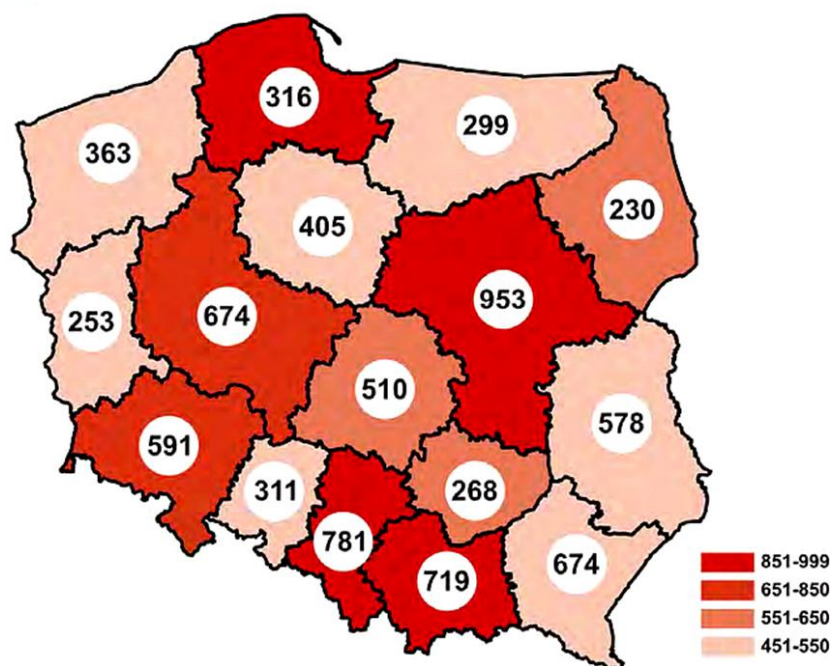
Biblioteki publiczne – wypożyczenia na zewnątrz (w liczbie egzemplarzy) w latach 2014–2018

| rok | książki | czasopisma | dokumenty elektroniczne na nośniku fizycznym | materiały audiowizualne (bez audiobooków) | audiobooki |
|------|-------------|------------|--|---|------------|
| 2014 | 111 762 893 | 3 600 711 | 183 610 | 2 079 610 | 1 124 445 |
| 2015 | 109 164 643 | 3 265 990 | 84 544 | 2 010 701 | 1 288 032 |
| 2016 | 107 356 617 | 2 882 993 | 83 839 | 1 948 929 | 1 406 010 |
| 2017 | 105 117 584 | 293 072 | 57 752 | 1 895 915 | 1 548 700 |
| 2018 | 101 829 571 | 99 152 | 59 186 | 1 817 792 | 1 610 187 |

Patrząc na sytuację czytelniczą w województwie podlaskim warto podkreślić, że liczba bibliotek funkcjonujących w regionie jak i czytelników przypadających na jedną placówkę biblioteczną jest dość niska w porównaniu do reszty kraju.

Mapa nr 1. Liczba bibliotek oraz czytelników przypadających na jedną placówkę.

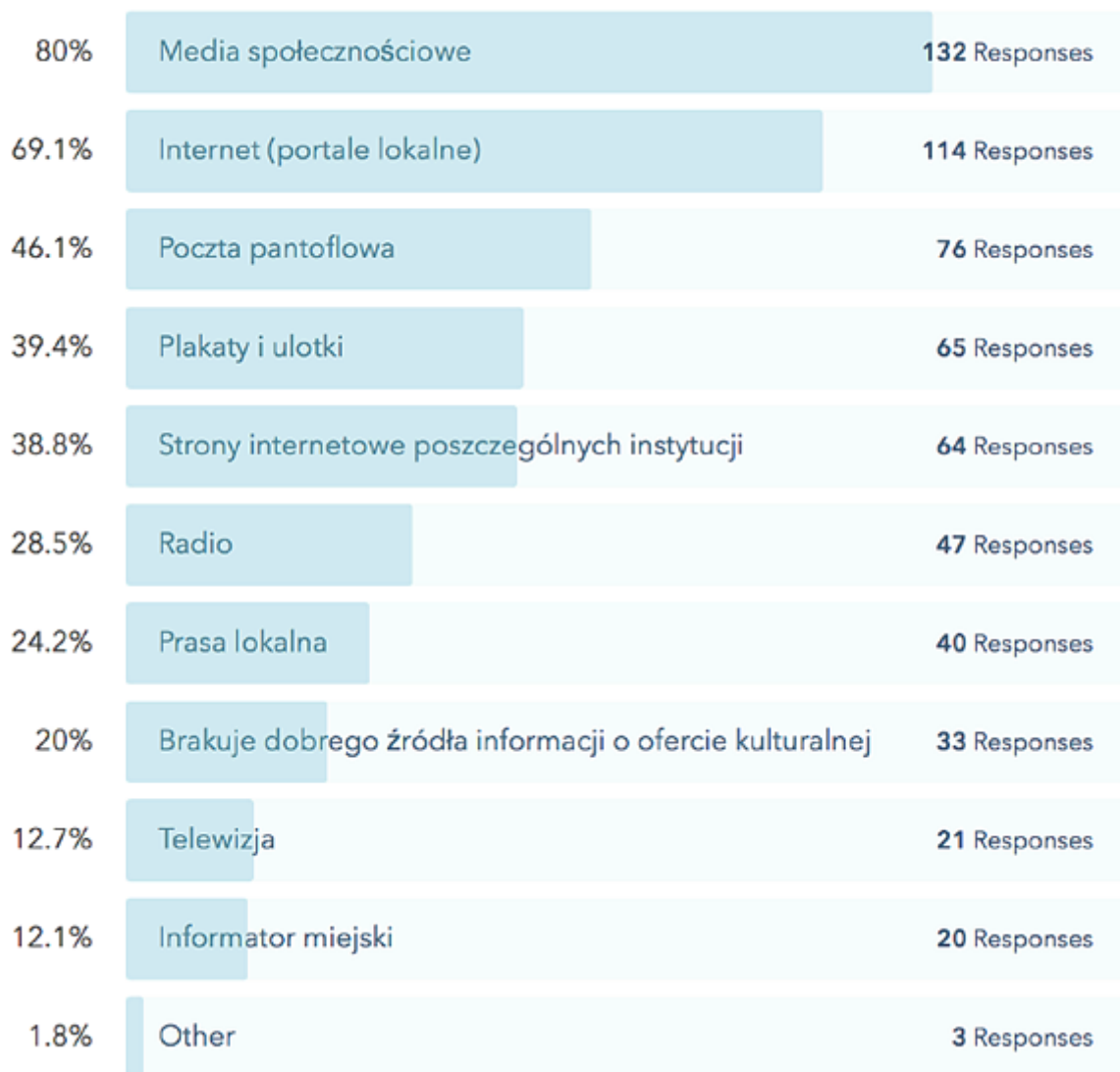
Liczba funkcjonujących bibliotek publicznych (oznaczono liczbą na mapie) oraz liczba czytelników przypadających na jedną placówkę biblioteczną (oznaczono kolorem) w 2018 r. w podziale na województwa – dane GUS



⁵ Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030.

Przechodząc na poziom najbliższego otoczenia instytucji, a więc sytuacji kulturalnej w Białymstoku, warto przywołać dane dotyczące korzystania przez białostocczan kanałów informacyjnych w kontekście wyszukiwania oferty kulturalnej:

Wykres nr 2. Korzystanie z kanałów promocyjnych przez mieszkańców Białegostoku w kontekście prowadzonej przez siebie działalności⁶.



ANALIZA PORÓWNAWCZA

Na podstawie analizy porównawczej (tzw. *benchmarking*) dokonano porównania działalności Książnicy Podlaskiej z innymi instytucjami o zbliżonym charakterze i formule działalności. Analiza opiera się na porównaniu szeregu wskaźników funkcjonowania wybranych 7 bibliotek w latach 2013-2021⁷.

⁶ DNA MIASTA: BIAŁYSTOK | Diagnoza stanu miejskiej polityki kulturalnej 2017.

⁷ Zestawienie wskaźników i analiza na podstawie Analizy Funkcjonowania Bibliotek Publicznych: <https://afb.sbp.pl/afbpl/>. Tylko w roku 2013 benchmarking dotyczy 5 instytucji. W pozostałych latach porównano 7 instytucji.

Tabela nr 2. Liczba zbiorów bibliotecznych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców.

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------------|----------------|
| 2013 | 3992 |
| 2014 | 4063 |
| 2015 | 4156 |
| 2016 | 4122 |
| 2017 | 4187 |
| 2018 | 4248 |
| 2019 | 4316 |
| 2020 | 4394 |
| 2021 | 4526 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| 2013 | 3496 | 3836 | 3992 | 2530 |
| 2014 | 3365 | 3861 | 4205 | 1520 |
| 2015 | 3313 | 3646 | 4156 | 1505 |
| 2016 | 3337 | 3722 | 4122 | 1499 |
| 2017 | 3341 | 3741 | 4187 | 1482 |
| 2018 | 3362 | 3785 | 4248 | 1460 |
| 2019 | 3825 | 4025 | 6978 | 1439 |
| 2020 | 3820 | 3988 | 6949 | 1423 |
| 2021 | 3862 | 4088 | 7031 | 1432 |

Liczba zbiorów KP w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w latach 2013 – 2021 systematycznie wrosła. W latach 2013 – 2018 wskaźnik dla KP utrzymywał się na maksymalnym lub bardzo wysokim poziomie w stosunku do innych instytucji, zaś w kolejnych 3 latach znacznie powyżej średniej i mediany. Z kolei jeśli chodzi o liczbę książek zakupionych w tych latach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w przypadku KP do 2017 następował stały wzrost, zaś w kolejnych latach widać fluktuację wskaźnika. W tym samym czasie średnie wskaźniki dla pozostałych instytucji (nie licząc roku 2016) wzrastały systematycznie. Ponadto wskaźnik dla KP w latach 2013-2020 był albo wysoki albo powyżej średniej dla pozostałych instytucji. W roku zaś 2021 zbliżył się do wskaźnika mediany.

Tabela nr 2. Liczba zakupionych książek w przeliczeniu na 1000 mieszkańców.

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 63,1 |
| 2014 | 53,5 |
| 2015 | 73,8 |
| 2016 | 80,9 |
| 2017 | 85,8 |
| 2018 | 84,3 |
| 2019 | 76,8 |
| 2020 | 108,2 |
| 2021 | 82,1 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 49,6 | 42,7 | 80,5 | 25,3 |
| 2014 | 48,8 | 42,7 | 93,4 | 20,2 |
| 2015 | 51,0 | 41,2 | 96,8 | 19,7 |
| 2016 | 60,8 | 59,4 | 98,3 | 30,5 |
| 2017 | 57,6 | 44,5 | 92,0 | 29,0 |
| 2018 | 61,6 | 54,8 | 100,5 | 33,6 |
| 2019 | 65,3 | 62,4 | 113,1 | 34,9 |
| 2020 | 77,0 | 73,4 | 118,3 | 34,5 |
| 2021 | 79,5 | 81,5 | 145,5 | 43,5 |

Tabela nr 3. Liczba nabytków w stosunku do liczby zbiorów bibliotecznych w %

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 4,65 |
| 2014 | 4,06 |
| 2015 | 4,46 |
| 2016 | 3,63 |
| 2017 | 4,00 |
| 2018 | 4,68 |
| 2019 | 4,52 |
| 2020 | 4,16 |
| 2021 | 4,15 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 3,32 | 3,18 | 4,65 | 2,31 |
| 2014 | 4,08 | 3,45 | 8,96 | 2,46 |
| 2015 | 4,17 | 3,51 | 8,37 | 2,51 |
| 2016 | 3,97 | 3,35 | 8,32 | 2,48 |
| 2017 | 3,89 | 2,97 | 7,92 | 2,41 |
| 2018 | 3,90 | 3,11 | 7,08 | 2,32 |
| 2019 | 4,15 | 3,39 | 7,31 | 2,43 |
| 2020 | 3,93 | 4,16 | 6,35 | 1,55 |
| 2021 | 3,87 | 4,07 | 5,67 | 1,55 |

Tabela nr 4. Zbiory opracowane komputerowo w stosunku do ogólnej liczby zbiorów w %

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 61,41 |
| 2014 | 61,83 |
| 2015 | 62,80 |
| 2016 | 41,29 |
| 2017 | 42,67 |
| 2018 | 48,61 |
| 2019 | 52,38 |
| 2020 | 53,26 |
| 2021 | 57,27 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 75,66 | 66,13 | 95,36 | 61,41 |
| 2014 | 80,87 | 76,44 | 100,00 | 61,83 |
| 2015 | 83,78 | 83,06 | 100,00 | 62,80 |
| 2016 | 81,75 | 85,99 | 100,00 | 41,29 |
| 2017 | 82,43 | 88,83 | 100,00 | 42,67 |
| 2018 | 86,43 | 90,02 | 100,00 | 48,61 |
| 2019 | 82,55 | 89,04 | 100,00 | 52,38 |
| 2020 | 82,82 | 89,12 | 100,00 | 53,26 |
| 2021 | 84,09 | 89,22 | 100,00 | 55,31 |

Tabela nr 5. Powierzchnia biblioteki dostępna dla użytkowników w przeliczeniu na mieszkańca

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 0,01 |
| 2014 | 0,01 |
| 2015 | 0,01 |
| 2016 | 0,03 |
| 2017 | 0,03 |
| 2018 | 0,03 |
| 2019 | 0,03 |
| 2020 | 0,03 |
| 2021 | 0,03 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 0,02 | 0,02 | 0,04 | 0,01 |
| 2014 | 0,02 | 0,02 | 0,04 | 0,01 |
| 2015 | 0,02 | 0,02 | 0,04 | 0,01 |
| 2016 | 0,03 | 0,02 | 0,04 | 0,01 |
| 2017 | 0,03 | 0,02 | 0,04 | 0,02 |
| 2018 | 0,03 | 0,02 | 0,04 | 0,02 |
| 2019 | 0,03 | 0,02 | 0,04 | 0,02 |
| 2020 | 0,03 | 0,03 | 0,04 | 0,02 |
| 2021 | 0,03 | 0,03 | 0,05 | 0,02 |

Powierzchnia biblioteki dostępna dla użytkowników wzrosła między 2015 a 2016 rokiem i później utrzymywała się na tym samym poziomie, zatem nie stworzono nowych przestrzeni dostępnych dla odbiorców. Jednocześnie należy zauważyć, że wskaźnik ten jest w ostatnich latach zbliżony do wartości średnich w innych instytucjach. Równocześnie poziom dostępności dla odbiorcy liczony godzinami otwarcia biblioteki po wzroście w latach 2017-2020, w 2021 zmalał drastycznie. Można to tłumaczyć ograniczoną dostępnością w okresie pandemii, jednak porównując do wskaźników innych bibliotek, w KP liczba dostępnych godzin spadła bardziej niż w pozostałych instytucjach.

Tabela nr 6. Liczba godzin w tygodniu, w których dostępne są usługi biblioteczne

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 55 |
| 2014 | 55 |
| 2015 | 55 |
| 2016 | 55 |
| 2017 | 61 |
| 2018 | 61 |
| 2019 | 61 |
| 2020 | 61 |
| 2021 | 51 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 55 | 55 | 58 | 50 |
| 2014 | 59 | 58 | 72 | 50 |
| 2015 | 59 | 58 | 72 | 50 |
| 2016 | 59 | 58 | 72 | 50 |
| 2017 | 60 | 61 | 72 | 50 |
| 2018 | 60 | 61 | 72 | 50 |
| 2019 | 60 | 61 | 72 | 50 |
| 2020 | 52 | 50 | 72 | 35 |
| 2021 | 55 | 53 | 72 | 41 |

Tabela nr 7. Wypożyczenia w przeliczeniu na mieszkańca

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 2,6 |
| 2014 | 2,7 |
| 2015 | 2,6 |
| 2016 | 2,7 |
| 2017 | 2,8 |
| 2018 | 2,9 |
| 2019 | 3,0 |
| 2020 | 2,1 |
| 2021 | 2,7 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 3,2 | 2,8 | 4,6 | 2,3 |
| 2014 | 3,1 | 2,8 | 4,7 | 2,3 |
| 2015 | 3,0 | 2,7 | 4,6 | 2,4 |
| 2016 | 3,0 | 2,8 | 4,5 | 2,4 |
| 2017 | 2,9 | 2,7 | 4,3 | 2,3 |
| 2018 | 2,8 | 2,7 | 4,3 | 2,0 |
| 2019 | 2,8 | 2,8 | 4,4 | 2,2 |
| 2020 | 2,1 | 1,8 | 3,1 | 1,4 |
| 2021 | 2,5 | 2,3 | 3,9 | 1,9 |

Warto zwrócić uwagę, że wskaźnik liczby wypożyczeń fluktuuje zarówno w odniesieniu do KP jak i pozostałych bibliotek. W porównaniu do innych instytucji wartość wskaźnika dla Książnicy utrzymywała się nieco powyżej wartości średnich. Jednocześnie jednak wykorzystanie zbiorów w przeliczeniu na mieszkańca jest stosunkowo niskie i (nie licząc roku 2020) plasowało się poniżej wartości średnich dla pozostałych instytucji, podobnie jak w przypadku wskaźnika fizycznych odwiedzin w bibliotece w przeliczeniu na mieszkańca.

Tabela nr 8. Wykorzystanie zbiorów w bibliotece w przeliczeniu na mieszkańca

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 0,5 |
| 2014 | 0,4 |
| 2015 | 0,4 |
| 2016 | 0,5 |
| 2017 | 0,4 |
| 2018 | 0,4 |
| 2019 | 0,5 |
| 2020 | 0,5 |
| 2021 | 0,1 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 0,6 | 0,5 | 1,0 | 0,3 |
| 2014 | 0,6 | 0,8 | 0,9 | 0,2 |
| 2015 | 0,6 | 0,8 | 1,0 | 0,2 |
| 2016 | 0,6 | 0,7 | 0,9 | 0,3 |
| 2017 | 0,5 | 0,6 | 0,8 | 0,2 |
| 2018 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,2 |
| 2019 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,2 |
| 2020 | 0,2 | 0,1 | 0,5 | 0,1 |
| 2021 | 0,2 | 0,1 | 0,4 | 0,1 |

Tabela nr 9. Odwiedziny fizyczne w bibliotece w przeliczeniu na mieszkańca

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 1,4 |
| 2014 | 1,4 |
| 2015 | 1,3 |
| 2016 | 1,3 |
| 2017 | 1,4 |
| 2018 | 1,4 |
| 2019 | 1,5 |
| 2020 | 0,9 |
| 2021 | 1,0 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 1,7 | 1,5 | 2,2 | 1,3 |
| 2014 | 1,9 | 1,9 | 2,6 | 1,3 |
| 2015 | 1,7 | 1,6 | 2,5 | 1,2 |
| 2016 | 1,8 | 1,8 | 2,5 | 1,2 |
| 2017 | 1,7 | 1,7 | 2,4 | 1,2 |
| 2018 | 1,7 | 1,6 | 2,5 | 1,2 |
| 2019 | 1,8 | 1,6 | 2,4 | 1,2 |
| 2020 | 1,0 | 1,0 | 1,3 | 0,7 |
| 2021 | 1,1 | 1,1 | 1,6 | 0,9 |

Tabela nr 10. Liczba unikalnych użytkowników strony internetowej biblioteki w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2020 | 249 |
| 2021 | 275 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2020 | 459 | 385 | 952 | 173 |
| 2021 | 457 | 425 | 882 | 220 |

Tabela nr 11. Udział użytkowników w imprezach bibliotecznych organizowanych przez bibliotekę w sposób tradycyjny w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 69 |
| 2014 | 73 |
| 2015 | 91 |
| 2016 | 71 |
| 2017 | 115 |
| 2018 | 100 |
| 2019 | 98 |
| 2020 | 24 |
| 2021 | 70 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 159 | 91 | 409 | 61 |
| 2014 | 167 | 118 | 396 | 73 |
| 2015 | 166 | 143 | 379 | 89 |
| 2016 | 220 | 137 | 580 | 71 |
| 2017 | 165 | 143 | 309 | 111 |
| 2018 | 185 | 158 | 297 | 100 |
| 2019 | 216 | 271 | 328 | 98 |
| 2020 | 69 | 47 | 143 | 24 |
| 2021 | 59 | 65 | 83 | 29 |

Choć liczba użytkowników strony internetowej KP wrosła, to wskaźnik ten jest niski, bliższy wartościom minimalnym niż średnim. Podobnie wskaźnik dotyczący udziału mieszkańców w imprezach bibliotecznych – wrosła do roku 2017 i potem zaczął spadać za wyjątkiem roku 2021, a w porównaniu do innych instytucji był raczej bliski wartościom minimalnym. Z kolei procent populacji objętej usługami biblioteki utrzymuje się na poziomie wartości średnich dla pozostałych instytucji.

Tabela nr 12. Udział użytkowników w imprezach bibliotecznych organizowanych przez bibliotekę online w przeliczeniu na 1000 Mieszkańców

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2020 | 1859 |
| 2021 | 571 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2020 | 558 | 441 | 1859 | 14 |
| 2021 | 304 | 45 | 954 | 4 |

Tabela nr 13. Procent populacji docelowej objętej usługami

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 14 |
| 2014 | 14 |
| 2015 | 14 |
| 2016 | 14 |
| 2017 | 15 |
| 2018 | 15 |
| 2019 | 16 |
| 2020 | 13 |
| 2021 | 13 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 19 | 14 | 28 | 13 |
| 2014 | 19 | 22 | 26 | 12 |
| 2015 | 18 | 18 | 26 | 12 |
| 2016 | 18 | 18 | 25 | 12 |
| 2017 | 18 | 17 | 25 | 11 |
| 2018 | 18 | 16 | 26 | 11 |
| 2019 | 18 | 16 | 25 | 11 |
| 2020 | 14 | 13 | 20 | 9 |
| 2021 | 14 | 13 | 18 | 9 |

Koszty instytucji w przeliczeniu na liczbę odwiedzin odbiorców w bibliotece systematycznie rosły i wynosiły średnio więcej niż wartości średnie dla innych instytucji. W tym samym czasie wrastała też wartość wskaźnika dotyczącego wydatków KP w przeliczeniu na użytkownika, w tym wydatków na zbiory biblioteczne w przeliczeniu na mieszkańca.

Tabela nr 14. Koszt w przeliczeniu na odwiedziny w bibliotece

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 23,3 |
| 2014 | 20,3 |
| 2015 | 24,4 |
| 2016 | 27,5 |
| 2017 | 24,9 |
| 2018 | 25,1 |
| 2019 | 25,3 |
| 2020 | 52,8 |
| 2021 | 52,3 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 23,1 | 23,3 | 28,7 | 17,3 |
| 2014 | 21,5 | 20,8 | 32,8 | 11,2 |
| 2015 | 25,1 | 24,3 | 40,2 | 12,0 |
| 2016 | 23,3 | 22,5 | 31,7 | 13,1 |
| 2017 | 24,7 | 24,7 | 34,2 | 14,7 |
| 2018 | 27,1 | 26,1 | 37,1 | 15,0 |
| 2019 | 27,6 | 26,0 | 42,4 | 15,4 |
| 2020 | 49,3 | 52,8 | 62,4 | 32,4 |
| 2021 | 49,2 | 47,3 | 72,2 | 32,4 |

Tabela nr 15. Wydatki biblioteki w przeliczeniu na użytkownika

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 226,8 |
| 2014 | 195,6 |
| 2015 | 235,1 |
| 2016 | 245,0 |
| 2017 | 237,5 |
| 2018 | 241,7 |
| 2019 | 243,8 |
| 2020 | 354,4 |
| 2021 | 408,0 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 216,7 | 197,7 | 309,9 | 166,7 |
| 2014 | 207,6 | 190,6 | 359,5 | 112,6 |
| 2015 | 239,1 | 216,4 | 387,0 | 119,3 |
| 2016 | 238,1 | 210,1 | 381,4 | 127,6 |
| 2017 | 244,8 | 233,1 | 417,8 | 139,8 |
| 2018 | 265,2 | 241,7 | 447,2 | 144,0 |
| 2019 | 279,8 | 277,1 | 451,6 | 147,5 |
| 2020 | 380,5 | 354,4 | 624,9 | 206,3 |
| 2021 | 418,2 | 408,0 | 623,7 | 231,1 |

Tabela nr 16. Wydatki na zbiory biblioteczne w przeliczeniu na mieszkańca

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 1,64 |
| 2014 | 1,29 |
| 2015 | 1,67 |
| 2016 | 1,90 |
| 2017 | 1,97 |
| 2018 | 1,96 |
| 2019 | 2,06 |
| 2020 | 2,81 |
| 2021 | 2,48 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 1,46 | 1,22 | 2,27 | 1,07 |
| 2014 | 1,50 | 1,29 | 2,89 | 0,89 |
| 2015 | 1,56 | 1,32 | 2,84 | 0,96 |
| 2016 | 1,85 | 1,86 | 2,78 | 1,26 |
| 2017 | 1,75 | 1,43 | 2,77 | 1,30 |
| 2018 | 1,99 | 1,96 | 3,55 | 1,32 |
| 2019 | 2,42 | 2,41 | 3,35 | 1,45 |
| 2020 | 2,57 | 2,19 | 3,98 | 1,54 |
| 2021 | 2,54 | 2,48 | 4,31 | 1,72 |

Tabela nr 17. Procent budżetu biblioteki uzyskany ze specjalnych grantów lub dochodów własnych

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 4,4 |
| 2014 | 1,9 |
| 2015 | 2,0 |
| 2016 | 3,7 |
| 2017 | 2,9 |
| 2018 | 3,8 |
| 2019 | 3,6 |
| 2020 | 10,9 |
| 2021 | 3,6 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 10,1 | 6,3 | 21,5 | 4,4 |
| 2014 | 11,4 | 7,6 | 27,6 | 1,9 |
| 2015 | 7,3 | 7,7 | 11,3 | 2,0 |
| 2016 | 9,1 | 8,1 | 21,2 | 3,7 |
| 2017 | 9,5 | 7,3 | 20,6 | 2,9 |
| 2018 | 8,0 | 7,9 | 10,9 | 3,8 |
| 2019 | 7,5 | 8,6 | 10,9 | 3,6 |
| 2020 | 8,2 | 9,1 | 10,9 | 4,5 |

Tabela nr 18. Liczba użytkowników

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 41521 |
| 2014 | 41373 |
| 2015 | 41234 |
| 2016 | 41700 |
| 2017 | 43365 |
| 2018 | 44446 |
| 2019 | 46825 |
| 2020 | 39788 |
| 2021 | 38718 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|----------|---------|----------|---------|
| 2013 | 39024,60 | 41521 | 48606 | 27644 |
| 2014 | 47552 | 40949 | 117645 | 25371 |
| 2015 | 46373,29 | 39933 | 118196 | 24509 |
| 2016 | 46338 | 38835 | 116877 | 23807 |
| 2017 | 45930 | 38621 | 118035 | 22297 |
| 2018 | 45858,14 | 40527 | 118930 | 21286 |
| 2019 | 46284,57 | 41741 | 119350 | 22255 |
| 2020 | 37058 | 34262 | 94385 | 17158 |
| 2021 | 35230,71 | 34664 | 85892 | 15801 |

Tabela nr 19. Liczba zbiorów bibliotecznych

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 1177225 |
| 2014 | 1200297 |
| 2015 | 1227975 |
| 2016 | 1221444 |
| 2017 | 1244203 |
| 2018 | 1263503 |
| 2019 | 1283486 |
| 2020 | 1307695 |
| 2021 | 1341637 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|-----------|---------|----------|---------|
| 2013 | 790299,40 | 809255 | 1177225 | 477398 |
| 2014 | 750980,86 | 701918 | 1200297 | 479766 |
| 2015 | 758384,57 | 694653 | 1227975 | 490993 |
| 2016 | 762028,57 | 694135 | 1221444 | 501529 |
| 2017 | 764381,71 | 687853 | 1244203 | 504566 |
| 2018 | 769014,71 | 678783 | 1263503 | 508570 |
| 2019 | 837617,29 | 818882 | 1283486 | 497829 |
| 2020 | 836913 | 828476 | 1307695 | 491880 |
| 2021 | 841545 | 831531 | 1341637 | 497521 |

Tabela nr 20. Liczba publicznie dostępnych stanowisk komputerowych z dostępem do Internetu

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 79 |
| 2014 | 86 |
| 2015 | 85 |
| 2016 | 104 |
| 2017 | 109 |
| 2018 | 109 |
| 2019 | 103 |
| 2020 | 103 |
| 2021 | 79 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 75,60 | 77 | 122 | 43 |
| 2014 | 87 | 85 | 142 | 53 |
| 2015 | 86,14 | 84 | 140 | 54 |
| 2016 | 90,57 | 89 | 141 | 54 |
| 2017 | 88,57 | 93 | 144 | 48 |
| 2018 | 90 | 91 | 141 | 54 |
| 2019 | 90,43 | 91 | 135 | 43 |
| 2020 | 85,57 | 90 | 113 | 37 |
| 2021 | 80,29 | 79 | 114 | 30 |

Tabela nr 21. Liczba odwiedzin fizycznych

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 404017 |
| 2014 | 399137 |
| 2015 | 396486 |
| 2016 | 372098 |
| 2017 | 413913 |
| 2018 | 427845 |
| 2019 | 451216 |
| 2020 | 267023 |
| 2021 | 302176 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|-----------|---------|----------|---------|
| 2013 | 364606,40 | 403771 | 464108 | 252467 |
| 2014 | 463443,29 | 399137 | 1180690 | 230576 |
| 2015 | 452009,86 | 396486 | 1176510 | 215532 |
| 2016 | 462384 | 372098 | 1141331 | 218937 |
| 2017 | 446188,14 | 413913 | 1124141 | 213440 |
| 2018 | 441363,14 | 406211 | 1144471 | 199938 |
| 2019 | 457138,57 | 409935 | 1142649 | 197411 |
| 2020 | 261793,86 | 243421 | 600661 | 140542 |
| 2021 | 284088 | 293477 | 607796 | 133511 |

Tabela nr 22. Liczba wypożyczeń na zewnątrz

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 776438 |
| 2014 | 785648 |
| 2015 | 770016 |
| 2016 | 787493 |
| 2017 | 821028 |
| 2018 | 875187 |
| 2019 | 883459 |
| 2020 | 614204 |
| 2021 | 789924 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|-----------|---------|----------|---------|
| 2013 | 697982,20 | 776438 | 837896 | 485752 |
| 2014 | 737529,71 | 785648 | 1299432 | 383383 |
| 2015 | 729233,29 | 770016 | 1306287 | 377671 |
| 2016 | 724339,43 | 787493 | 1281853 | 397350 |
| 2017 | 706147,43 | 814555 | 1265705 | 361403 |
| 2018 | 694822,14 | 778968 | 1277646 | 350228 |
| 2019 | 708890,86 | 781727 | 1293049 | 348405 |
| 2020 | 507904,86 | 571998 | 845426 | 203146 |
| 2021 | 619984,29 | 724545 | 1064115 | 269356 |

Tabela nr 23. Liczba uczestników imprez organizowanych przez bibliotekę w sposób tradycyjny

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 20404 |
| 2014 | 21442 |
| 2015 | 27027 |
| 2016 | 21164 |
| 2017 | 34058 |
| 2018 | 29699 |
| 2019 | 29230 |
| 2020 | 7063 |
| 2021 | 20641 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|----------|---------|----------|---------|
| 2013 | 28411,80 | 21908 | 50863 | 18652 |
| 2014 | 33891,14 | 31876 | 54495 | 16058 |
| 2015 | 35818,29 | 32721 | 65794 | 18139 |
| 2016 | 43769,29 | 33927 | 80514 | 21164 |
| 2017 | 37752 | 38330 | 66245 | 17396 |
| 2018 | 42108 | 41272 | 73278 | 20628 |
| 2019 | 47318,14 | 41638 | 68577 | 29230 |
| 2020 | 14470,71 | 15394 | 24160 | 5807 |
| 2021 | 13356,29 | 12889 | 20641 | 6277 |

Tabela nr 24. Personel w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 0,35 |
| 2014 | 0,34 |
| 2015 | 0,35 |
| 2016 | 0,37 |
| 2017 | 0,37 |
| 2018 | 0,36 |
| 2019 | 0,36 |
| 2020 | 0,37 |
| 2021 | 0,38 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 0,48 | 0,53 | 0,68 | 0,31 |
| 2014 | 0,49 | 0,55 | 0,65 | 0,31 |
| 2015 | 0,48 | 0,53 | 0,66 | 0,31 |
| 2016 | 0,47 | 0,50 | 0,64 | 0,30 |
| 2017 | 0,47 | 0,53 | 0,64 | 0,31 |
| 2018 | 0,46 | 0,49 | 0,65 | 0,31 |
| 2019 | 0,45 | 0,50 | 0,58 | 0,30 |
| 2020 | 0,44 | 0,47 | 0,58 | 0,29 |
| 2021 | 0,44 | 0,46 | 0,60 | 0,29 |

Tabela nr 25. Liczba pracowników biblioteki (w osobach)

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2017 | 146 |
| 2018 | 144 |
| 2019 | 146 |
| 2020 | 144 |
| 2021 | 151 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2017 | 136,71 | 134 | 203 | 96 |
| 2018 | 134,29 | 133 | 200 | 92 |
| 2019 | 134,14 | 136 | 199 | 92 |
| 2020 | 131,57 | 129 | 195 | 90 |
| 2021 | 130,43 | 129 | 193 | 89 |

Tabela nr 26. Liczba wykwalifikowanych pracowników biblioteki (w etatach)

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 95 |
| 2014 | 91 |
| 2015 | 88 |
| 2016 | 94 |
| 2017 | 95 |
| 2018 | 92,50 |
| 2019 | 84,50 |
| 2020 | 82 |
| 2021 | 80 |

Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 85,33 | 88,50 | 95 | 70,05 |
| 2014 | 88,41 | 86,10 | 162 | 51,25 |
| 2015 | 87,96 | 81,10 | 158,12 | 50 |
| 2016 | 87,96 | 81,10 | 164 | 45 |
| 2017 | 85,66 | 78,35 | 161 | 46 |
| 2018 | 89,16 | 86,75 | 168,50 | 40,25 |
| 2019 | 82,46 | 84,50 | 125,37 | 51,25 |
| 2020 | 84,11 | 80,50 | 144,75 | 52,50 |
| 2021 | 80,40 | 78,18 | 133,25 | 49,25 |

Tabela nr 27. Wykwalifikowani pracownicy biblioteki jako procent wszystkich pracowników działalności podstawowej

Dane badanej biblioteki

| Rok | Wartość |
|------|---------|
| 2013 | 91,3 |
| 2014 | 89,7 |
| 2015 | 84,2 |
| 2016 | 85,1 |
| 2017 | 86,8 |
| 2018 | 87,3 |
| 2019 | 79,0 |
| 2020 | 75,2 |
| 2021 | 70,2 |

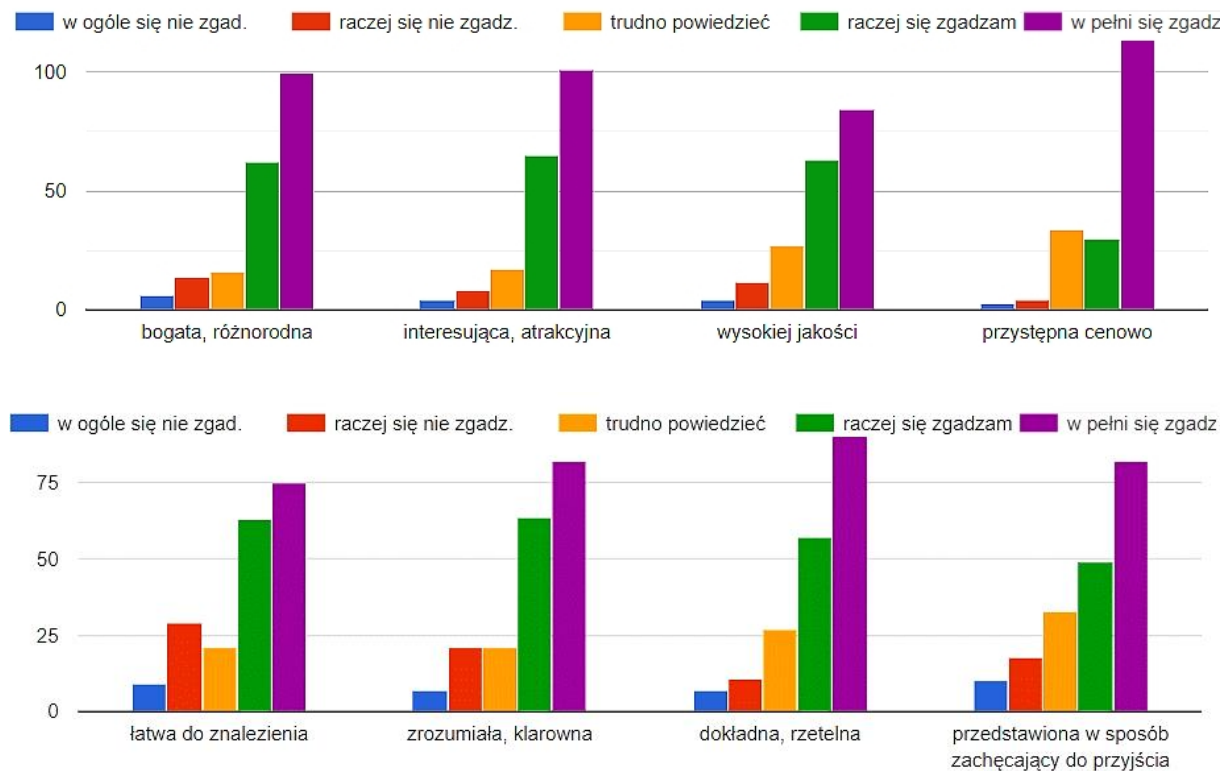
Biblioteki publiczne, wojewódzka i miejska

| Rok | Średnia | Mediana | Maksimum | Minimum |
|------|---------|---------|----------|---------|
| 2013 | 84,5 | 83,0 | 91,3 | 80,1 |
| 2014 | 79,9 | 81,4 | 91,5 | 64,9 |
| 2015 | 80,2 | 83,3 | 92,3 | 66,0 |
| 2016 | 80,0 | 81,1 | 93,7 | 64,5 |
| 2017 | 77,4 | 81,0 | 93,7 | 59,0 |
| 2018 | 82,1 | 83,6 | 98,4 | 59,1 |
| 2019 | 78,4 | 76,7 | 95,9 | 69,6 |
| 2020 | 80,9 | 79,9 | 92,9 | 75,2 |
| 2021 | 78,0 | 76,1 | 97,2 | 69,3 |

IV. ODBIORCY OFERTY – ANALIZA MATERIAŁU BADAWCZEGO

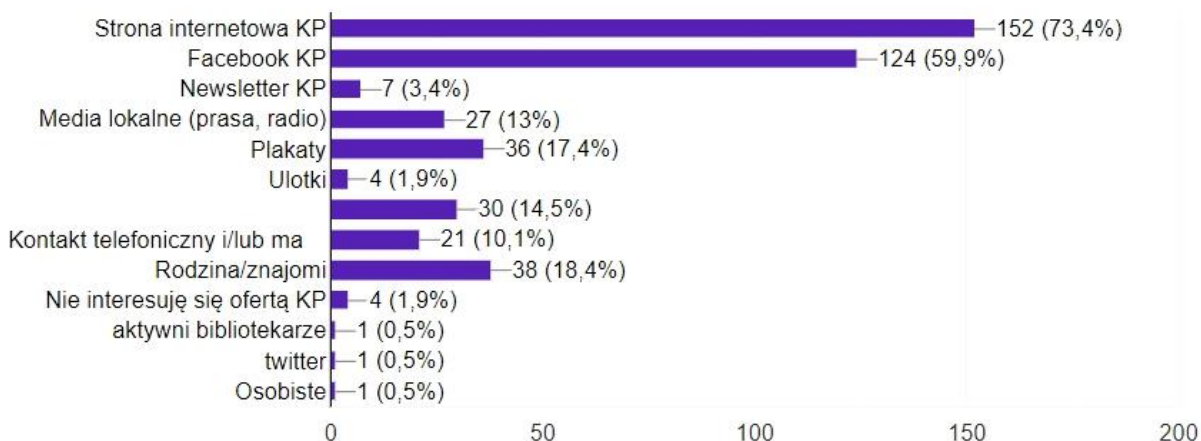
Wykres nr 1 i 2. Ocena oferty Książnicy Podlaskiej

n = 209



Wykres nr 3. Źródła informacji o ofercie Książnicy Podlaskiej

n = 209



Wykres nr 4. Ocena Książnicy Podlaskiej jako instytucji kultury

n = 209



Przy próbie personifikacji KP przez respondentów najczęściej powtarzającym się motywem z jakim kojarzy się odbiorcom Książnica Podlaska są (pisownia oryginalna):

- Ulubiona ciocia
- Marią Skłodowską-Curie
- Pisarka
- Nauczycielka
- Starsza Pani:
 - Babcia
 - Babcia opowiadająca historie z przeszłości
 - Emerytka
 - emerytowana nauczycielka
 - Wiekową matroną z bardzo rozległą wiedzą, ale z młodością w sercu :)
 - Starą Panną
- Przyjaciółką (która ma receptę na wszystko, która cię wysłucha, która zawsze pomoże)
- Kobieta w średnim wieku:
 - znająca swoją wartość
 - pełną radości życia
 - która podąża za zasadami, ale jest otwarta
 - może nie na wszystkim się zna, ale ma otwartą głowę i się stara
 - Niby *sztymniara*, ale jak się ją bliżej pozna...
 - moja nauczycielką matematyki
 - Świetną babką w średnim wieku
 - Atrakcyjna
 - Zadbana
 - Piękna
 - Aktywna społecznie

- Nowoczesną kobietą w kapeluszu
- Bogatą kobietą, która jest gracją sama w sobie 😊
- Czterdziestoletnią spokojną pisarką książek *fantasy* 😊
- Księgową
- Bogatą kobietą, która jest gracją sama w sobie 😊
- Kobieta w średnim wieku po studiach pracują w biurze
- Pisarką
- Panią w średnim wieku, która wprawdzie nauczyła się obsługi FB, ale nie bardzo wie po co z niego korzystać
- Moją panią od polskiego
- Wielozadaniowa
- Z którą warto rozmawiać
-
- Wyobrażenia jako znane osoby, postacie historyczne i literackie:
 - Faust z dramatu Goethego
 - Księżna Anna z Sapiechów Jabłonowską
 - Bibliotekarz z felietonów Umberto Eco
 - Jo March z "Małych kobietek"
 - Irena Kwiatkowska w "Czterdziestolatku" - żadnej pracy (wyzwania) się nie boi.
 - Kleopatra
 - Katarzyna Grochola, Steven King i Ignacy Karłowicz jednocześnie
 - Gandalf
 - Penelopa
 - Królowa Bona

Ponadto warto zacytować niektóre pogłębione wypowiedzi respondentów, którzy określali KP jako (pisownia oryginalna):

- Starsza panią, babcią, przebywającą tylko w swoim gronie osób i raczej już niereformowalna, jeśli chodzi o poglądy.
- Sympatycznym, z pozoru nudnym mężczyzną po 30, w okularach i płaszczu, chodzący zawsze z książką w rękę, jednak po rozmowie okazałoby się, że jest magicznym podróżnikiem po świecie książki którą aktualnie czyta, tym samym będąc chodzącym człowiekiem – wiedzą.
- Wysokim dość młodym mężczyzną (27 lat około) noszącym okulary i eleganckie ubrania w kolorach beżu, brązu. Zawsze chodzący z naręczem książek i chętny do dzielenia się swoją wiedzą z innymi, przyjazny aczkolwiek

introwertyczny. Oczywiście ulubionym jego zajęciem byłoby zgłębianie wiedzy i dzielenie się nią z innymi.

- Dorosłą kobietą, artystką, z kwiatami we włosach, głową pełną pomysłów i złotych myśli. Elegancką, ale skromną, lubiącą późne lato z dojrzałymi słonecznikami. Odpoczywającą w cieniu jabłoni, czytającą poezję Baczyńskiego, a obok kosz pełen podnoszących na duchu słów.
- Młodą ambitną osobą, nieważne, jakiej płci, pracoholikiem/pracoholiczką bez zobowiązań rodzinnych, spędzającą nawet wolny czas w swojej pracy, ciągle poszukującą nowych atrakcyjnych wyzwań.
- Byłaby młodą kobietą po 20 roku życia i po studiach, która ma w głowie mnóstwo świeżych pomysłów i wie, jak pozyskać środki na realizację swoich planów (choćby swoim urokiem osobistym). Owa Pani miałaby wielu oddanych przyjaciół z którymi mogłaby realizować swoje cele. Kobieta-obywatelka świata miałaby szeroką wiedzę dotyczącą wielu różnych spraw np. podróży, kuchni, historii, sztuki.
- Starą babcią, która jest w kochającym związku z garstką dzieciaków, wnuków. Pomimo jej sędziwego wieku nie można brać jej z litością, ponieważ babcia wie, co to znaczy rock'n'roll! To bardzo młodzieżowa kobieta, przed którą sekretów nie ma nawet twórczość Howarda Lovecrafta. Książnica z pewnością wolny czas spędza pod ciepłym kocym, przy kominku i kubku kawy, ze swoim kotem (równie sędziwym co ona) na kolanach i dobrą książką w ręce.
- Kobieta, 50 lat, panna, bibliotekarka, domatorka czasami spotykająca się z sąsiadkami, lubiąca się w rozrywkach intelektualnych, jednak raczej niskiego polotu
- Filologiem panią wysoką w okularach w długich sukienkach panną raczej skromnie żyjącą i baz dużych dochodów kochającą czytać zafascynowana literatura i autorami wystawy wieczorki poetyckie koncerty
- Kobietą dojrzałą blondynką skromną mamą, która żadnej pracy się nie boi. Bogatą duchowo zapatrzoną w niebo nad głową. Biegnącą przed siebie spacerkiem z zachwytem łykając piękno otaczającego świata. Zmęczona pięknym dniem zasypia z dobrą książką pożyczoną zaledwie dziś...
- Konserwatywnym mężczyzną w podeszłym wieku, lubiącym poezję i mało znanych twórców. Pan powoli, stopniowo zaczyna interesować się nowymi technologiami i nowoczesnymi formami promocji książki.

oraz

- Najmądrzejszą osobą w Białymstoku
- Marzycielską Anią z zielonego wzgórza
- Trzymającą innych na dystans

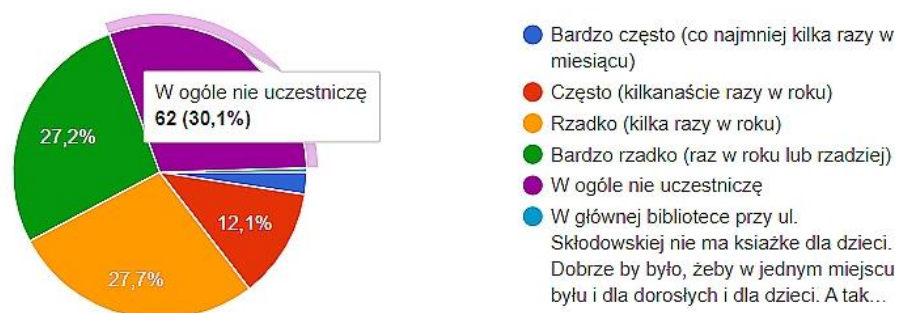
- Kolorowym ptakiem
- Ośmiornicą (z wieloma mackami)
- Profesorem starszej daty w okularach z obsesją na punkcie Covid19
- Panią Grażynką spod dziewiątki, co to zawsze wszystko wie i jest miła, jak ma dobry dzień.
- Młodą dziewczyną z kwiatami we włosach i książką w ręce:)
- Profesorkiem - przychodzę tam aby wzbogacić swoją wiedzę
- Dużą kobietą, która sprawia wrażenie bogatej wewnątrz, ale w rzeczywistości jest pusta. Kobieta, która robi dużo szumu wokół siebie, ale nie ma do zaoferowania zbyt wiele.
- bardzo nieśmiałą, piękną dziewczyną: może i nie najśliczniejszą na wzór "modelowych" cycków i innych takich atrybutów, ale piękną. Na pewno nie zajmuje się biznesami - na czytanie trzeba mieć czas. Być może zewnętrzne kącki jej oczu unoszą się leciutko ku górze. Lubiłbym :)
- niezwykle ciekawym towarzyszem do rozmów.
- Kobieta, 28 lat, szczupła, brunetka, ubrana w markowe rzeczy, zamężna, 3 dzieci, prawniczka, dobrze zarabiająca, aktywna - codzienny trening, trekking
- Stary człowiek, któremu już się nie chce.
- perfekcjonistą, który nie nawiązuje bliskiego kontaktu fizycznego z innymi
- poszukiwaczem skarbów
- Wesołą, inteligentną reporterką
- Mogłem książkowym
- Potwornie znudzona i konserwatywna

Wykres nr 5. Uczestnictwo w wydarzeniach Książnicy Podlaskiej

n = 206

Jak często uczestniczy Pan/Pani w wydarzeniach lub zajęciach organizowanych przez KP? (nie dotyczy oferty związanej z wypożyczaniem książek)

206 odpowiedzi



Osoby, które w powyższym pytaniu zaznaczyły odpowiedzi „bardzo rzadko” lub „w ogóle”, zostały poproszone o wyjaśnienie przyczyn nieuczestniczenia w ofercie KP (118 odpowiedzi):

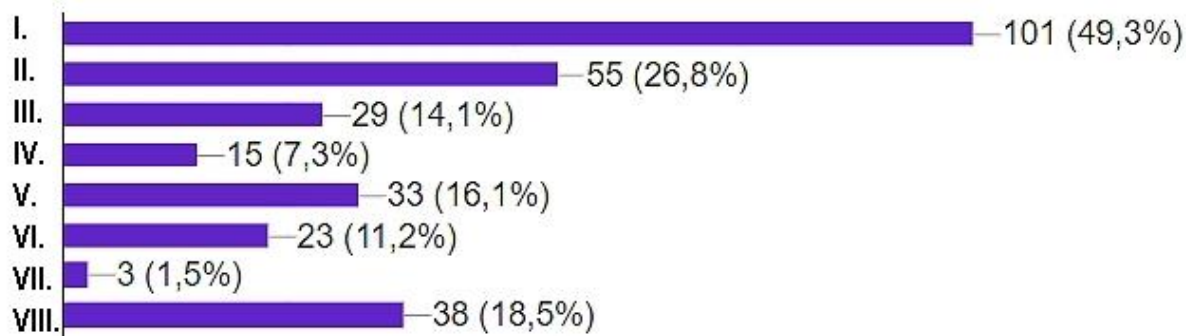
Tabela nr 28. Przyczyny nieuczestniczenia w ofercie KP

| PRZYCZYNY NIEUCZESTNICZENIA | LICZBA ODPOWIEDZI |
|---|-------------------|
| BRAK CZASU | 21 |
| OFERTA NIEDOPASOWANA DO OCZEKIWAŃ ODBIORCÓW | 18 |
| BRAK INFORMACJI (informacja nie dociera i/lub brak wiedzy o kanałach informacyjnych) | 15 |
| NIEPASUJĄCE GODZINY WYDARZEŃ (np. w godzinach pracy / studiów) | 12 |
| INTERESUJE MNIE TYLKO WYPOŻYCZANIE KSIĄŻEK | 7 |
| PROBLEM Z DOJAZDEM / ZBYT DUŻA ODLEGŁOŚĆ DO FILII / SIEDZIBY GŁÓWNEJ | 7 |
| NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ | 5 |
| PANDEMIA | 4 |

INNE ODPOWIEDZI (pisownia oryginalna):

- Brakuje spotkań ze słynnymi pisarzami.
- Zbyt mało ofert dla dzieci i młodzieży, która siedzi w komórkach.
- Nie mam towarzystwa, z którym mogłabym przyjść na wydarzenia.
- Z braku odwagi cywilnej do uczestnictwa w otwartych publicznych wydarzeniach.
- Mam wrażenie, że oferta jest najczęściej skierowana do emerytów lub dzieci.
- Nie jest inspirująca. Prowadzący zwykle najwyżej średnio przygotowani.
- Wolny czas wolę spędzać w gronie rodziny lub na świeżym powietrzu.
- W mojej osiedlowej filii (na Ciepłej) właściwie nic się nie dzieje, jeżeli już, to dla dzieci ze zorganizowanych grup przedszkolnych, więc po południu czy w weekend nie ma dodatkowych atrakcji. Z kolei na akcje typu "książka za 2 złote" wybrać się mogą chyba tylko emeryci i bezrobotni - bo pozostali w tym czasie pracują.
- Nie wiem jak takie spotkanie wygląda. Jakie ma zasady. Czy tam pasuję. Jak mnie ktoś odbierze. Czy trzeba rezerwować miejsce. Niepewność mnie odstrasza.

Wykres nr 6. Bariery uczestnictwa



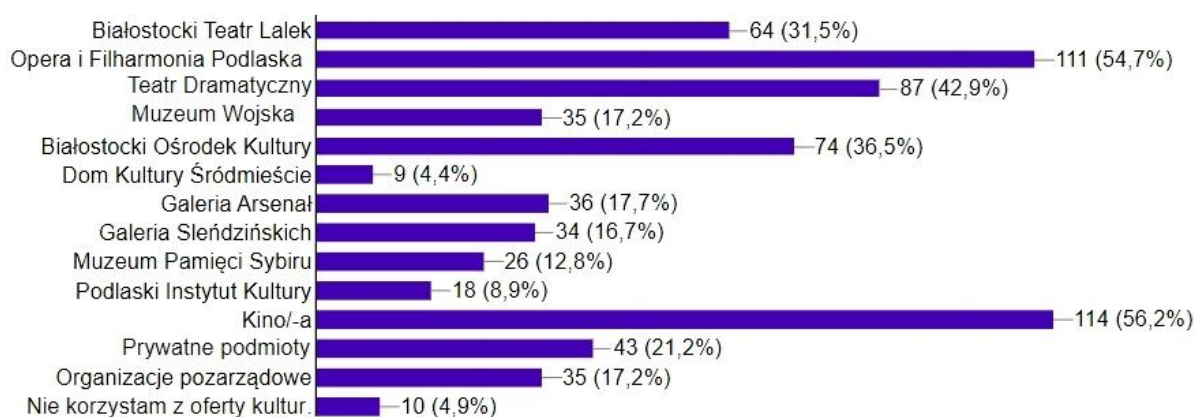
GDZIE:

- I. Mam za mało czasu
- II. Spektakle/wydarzenia, które mogłyby mnie zainteresować, odbywają się w godzinach mojej pracy
- III. Mieszkam daleko od KP / filii biblioteki
- IV. Mam trudności z dotarciem do KP / filii (i z powrotem do domu)
- V. Nie znajduję niczego ciekawego dla siebie/dla mojej rodziny w ofercie KP
- VI. Nie spotykam tam osób, z którymi coś by mnie łączyło
- VII. Ograniczeniem są bariery architektoniczne
- VIII. Nie dostrzegam żadnych utrudnień

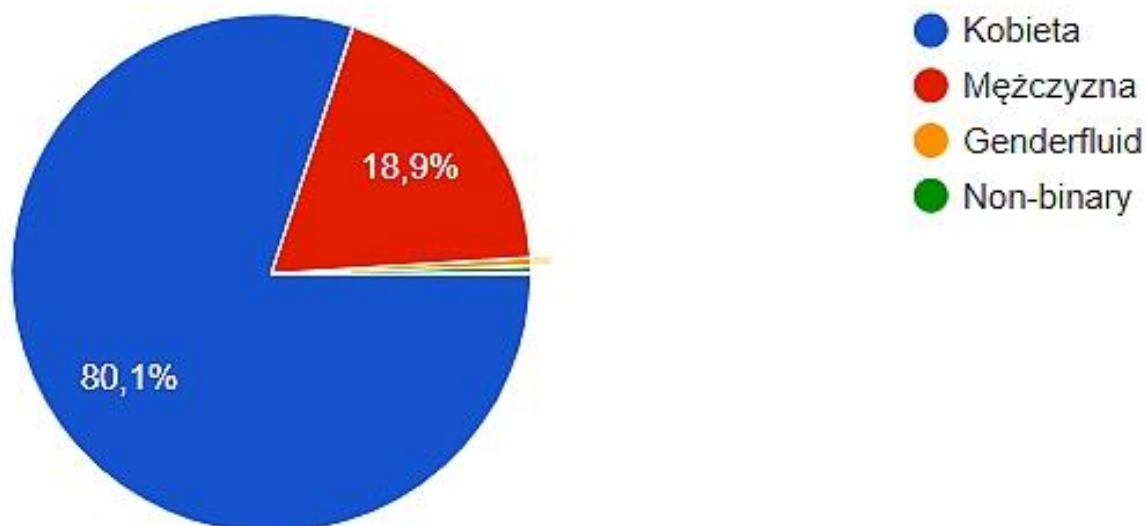
INNE (pisownia oryginalna)

- Krótki okres przetrzymywania książek, zatem: brak dodatkowych egzemplarzy?, brak ciekawych i wybitnych pozycji z danej dziedziny, raczej takie "na chybił - trafił".
- Jestem samotną matką, więc nie mam kiedy przyjść i wysłuchać wykładu
- Nie widzę akcji w lokalnych filiach (ale może mają oddzielne fb?)
- Cała oferta KP, która mnie interesuje znajduje się w magazynie 5 albo czytelniku i trudno mi jest uzyskać do niej dostęp
- Gdybym miała filię KP w okolicy bywałam częściej
- Nie można jak kiedyś wejść i pożyczyć coś z półki
- Brak wiedzy o ofercie KP
- Duży budynek a za mała sala z książkami do wypożyczenia
- Informacja o wydarzeniach nie dociera do mnie
- Sytuacja rodzinna
Brak toalety i windy w filii nr 7
- Płatny parking przed siedzibą główną Książnicy
- Ograniczone godziny pracy
- Często kupuje nowe książki
- Za krótko czynna Wypożyczalnia Główna
- Nowy system zamówień online
- Nie jesteście otwarci w soboty

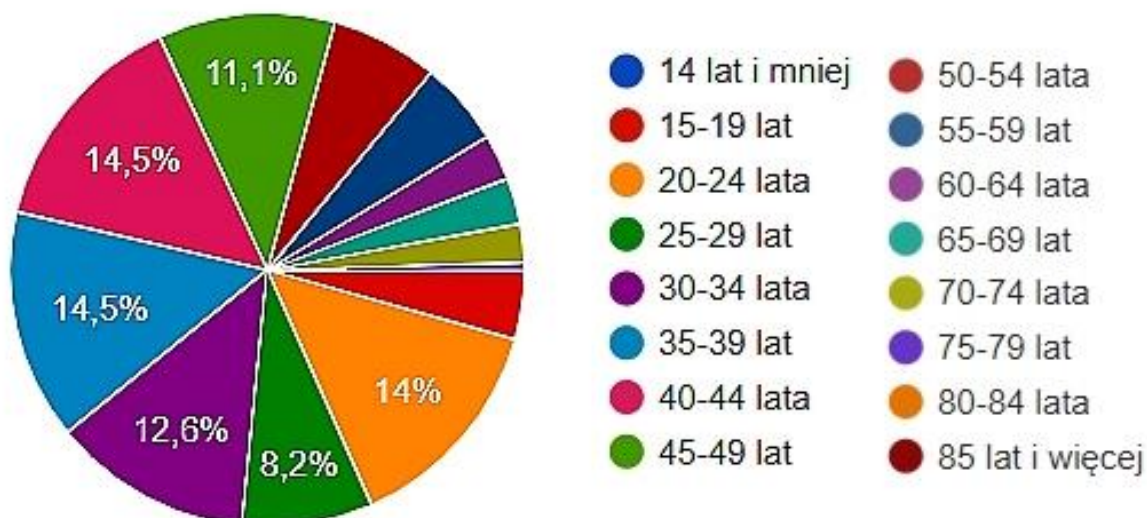
Wykres nr 7. Uczestnictwo ofercie innych instytucji kultury w Białymstoku



Wykres nr 8. Respondenci ankiety – podział według płci



Wykres nr 9. Respondenci ankiety – podział według wieku



Wykres nr 10. Respondenci ankiety – podział według wykształcenia



Wykres nr 11. Respondenci ankiety – sytuacja materialna

Sytuacja materialna gospodarstwa domowego



Wykres nr 12. Respondenci ankiety – podział według miejsca zamieszkania

Miejsce zamieszkania



Z pośród osób, które zaznaczyły miejsce zamieszkania poza Białymstokiem, w rozwinięciu 5 odpowiedzi napisała Białystok a 2 kolejne osiedle Bacieczki, zaś jedna osoba określiła siebie jako bezdomna. Miejsce zamieszkania pozostałych osób opisuje Tabela nr 2.

Tabela nr 29. Miejsce zamieszkania poza Białymstokiem

| | |
|--------------------|---|
| Wasilków | 2 |
| Skorupy | 1 |
| Dziesięciny | 1 |
| Bagnówka | 1 |
| Kawalerskie | 1 |
| Wysoki stoczek | 1 |
| Czarna Białostocka | 1 |
| Fasty | 1 |
| Kleosin | 1 |
| Narew | 1 |
| Studzianki | 1 |
| Zabłudów | 1 |
| Łomża | 1 |

Z pośród osób, które zaznaczyły miejsce zamieszkania Białystok trudno wyróżnić jakąś dominującą dzielnicę czy osiedle. Najwięcej (po 4) zaznaczyło mieszkańców Jaroszkówki Zielonego Wzgórza, Centrum Białegostoku, Nowego miasta i TBS-ów (zon. Tabela nr 3).

Tabela nr 30. Miejsce zamieszkania w Białymstoku

| | |
|---|---|
| Jaroszkówka | 4 |
| TBS | 4 |
| Zielone wzgórze | 4 |
| Centrum Białegostoku | 4 |
| Nowe Miasto | 4 |
| Przydworcowe | 3 |
| Antoniuk | 3 |
| Piasta | 3 |
| Piaski | 3 |
| Starosielce | 2 |
| Słone Bojary | 2 |
| Czarnystok | 2 |
| Białostoczek | 2 |
| Wysoki Stoczek | 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Mickiewicza ● Dziesięciny ● Grabówka ● Wygoda ● Leśna Dolina ● Sienkiewicza ● Młodych ● Słoneczny stok | |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Sybiraków ● Dziesięciny ● Bema ● Osiedle Mickiewicza ● Dojlidy Górne ● Dojlidy ● Centrum II ● Dobrzyniewo Duże ● Osiedle Młodych ● Pietrasze ● Pieczurki | 1 |
|--|---|

Na koniec ankiety respondenci zostali poproszeni o podzielenie się dodatkowymi uwagami na temat działalności Książnicy Podlaskiej. Poniższa lista stanowi pełny zbiór odpowiedzi (pisownia oryginalna):

- Byłoby dobrze, aby za pośrednictwem internetu można było rezerwować książki w każdej Filii biblioteczej.
- mogę tylko pochwalić za starania
- Filia nr 15 powinna mieć ułatwiony dostęp dla rodziców z małymi dziećmi, dostęp do toalety
- Mam nadzieję, że w przyszłości w mniejszych filiach książnicy będzie można zamawiać książki systemem elektronicznym. Nie mam zastrzeżeń do pracy Pań w tych mniejszych filiach, bo są zawsze bardzo pomocne, serdeczne i telefonicznie można załatwić swoje sprawy, ale mogłoby to im ułatwić pracę. Bardzo podobają mi się pomysły z konkursami na stronach FB gdzie do wygrania są książki, ciekawe pytania, które czytelnikowi stanowią gratkę.
- Jak wspomniałam wydłużenie pracy wypożyczalni, chociaż jeden dzień.
- Usprawnienie zamówień online obecnie nie można zarezerwować książki, jeśli jest wypożyczona.
- Wiem, że czasy są trudne i ciężko znaleźć w sobie optymizm, ale odkąd jestem zapisana w książnicy (ponad 20 lat) nigdy nie widziałam żeby obsługa w wypożyczalni się uśmiechała. To jest Państwa wizytówka i wiem, że nie każdy musi codziennie przez cały czas tryskać promiennym uśmiechem. Pracownicy wykonują pracę sumiennie i służą pomocą są profesjonalni. Przed oczami mam cały czas Panią bibliotekarkę pracującą w filii na Witosa (niestety nie pamiętam imienia). Uwielbiałam przychodzić do tej filii i to dzięki temu miejscu pokochałam czytanie.
- Chciałbym by więcej książek i monografii o klasycznej literaturze, kulturze i filozofii było dostępnych do wypożyczenia. I aby można było wypożyczać do domu książki z wypożyczalni międzybiblioteczej. (ale nie wiem czy byłoby to możliwe)

- Szersza oferta zajęć dla dzieci w filiach, większa dostępność nowości książkowych w filiach
- Jest trudność w kontakcie z działem informatycznym - dobrze by było, aby powstał dział kontaktu z odbiorcą/klientem posługującym się katalogiem online. Po zmianie *interfejsa* katalogu, mam spory problem z logowaniem i nie jest łatwo uzyskać pomoc w kwestii przywrócenia mojego konta.
- Ze względu na małą ilość czasu na czytanie najczęstszą
- wybieraną formą książek są audiobooki. Z tego względu serwisy takie jak Empik Go są bardzo wygodne.
- Im większa oferta tym lepiej - większe szanse, że znajdzie się to czego się szuka. Część zbiorów dostępna jest tylko na miejscu. Są książki, które mają kilka wydań i wszystkie są dostępne tylko w czytelni. W wypożyczalni są książki po terminie zwrotu kilka miesięcy - jakie są szanse, że wrócą do księgozbioru? Najważniejszy problem jest taki, że wyszukując pozycję do wypożyczenia nie można odfiltrować wyników z czytelni. Zdarzało się, że przez nieuwagę takie pozycje były zamawiane. Audiobooki, książki mówione - część jest do wypożyczenia, ale są w dziale Zbiorów specjalnych (?) i nie można ich ani zamówić, ani wypożyczyć. To po co są w wynikach wyszukiwania?
- Książnica Podlaska jest świetnym miejscem. Oferta dostępnych książek jest bardzo duża. Na niektóre pozycje trzeba trochę poczekać (najczęściej dotyczy to książek w danej chwili popularnych i nowych) ale jest to zjawisko normalne. Książki są w dobrym stanie natomiast nowa strona katalogu online jest bardzo przystępna i łatwa w obsłudze. Bardzo polecam korzystanie z KP, oszczędzamy papier- wypożyczamy książki w bibliotece! :)
- Lubię Was i chętnie odwiedzam
- Książnica Podlaska jest najlepszym miejscem do zaspokajania potrzeb kulturalnych.
- Mam znajomych, którzy tam pracują.
- Proszę ulepszyć możliwości programu komputerowego KP.
- Więcej kodów Legimi, bo po 3 dniach nie ma czego szukać. Spotkania z pisarzami fantastyki, a nie sami poeci.
- Uwielbiam was, nie zmieniajcie się. Tylko zróbcie proszę coś z migracją kont :)
- Bardzo długo czekam na nowości. Niektórzy pisarze pojawiają się na rynku, zyskują uznanie czytelników, a w Książnicy ich nie ma
- Chciałabym, aby książki, które często są dostępne tylko w czytelni jak pojedyncze egzemplarze jakiś monografia miast itp. były dostępne do wypożyczenia. Ciężko siedzieć cały dzień w czytelni i czytać takie książki. A wiadomo, że nie jest to problem pojedynczości egzemplarzy, gdyż dużo książek w książnicy występuje

tylko w jednych egzemplarzach (bez dodatkowego w czytelni) a daje się je wypożyczyć.

- Dobrze, że jesteście w Białymstoku
- Soboty byłyby idealne :)
- Zadowolona z odwiedzin w filii, zawsze pomocni księgarze.
- Brak pomocy technicznej w przypadku problemów z logowaniem się na swoje konto.
- Nowy system zamówień online jest nieprzyjazny dla użytkownika. Muszę przeklikać wiele elementów, żeby na końcu dowiedzieć się, że dana książka jest niedostępna. To zajmuje dużo czasu i zniechęca do poszukiwania interesujących książek. W poprzednim systemie od razu na liście rekordów danego tytułu było widać, które są dostępne do wypożyczenia, a które nie, co znacznie ułatwiało wyszukiwanie i wypożyczanie książek. Teraz informacja o dostępności danej książki jest na samym końcu procesu, tuż przed ostatnim krokiem, tuż przed przyciskiem zamów. Powinna być na początku, zmieńcie to!
- Proszę przestać zaklejać naklejkami opisu o czym jest książka na tylnej okładce. Czy nie można przykleić jej na cenę lub wydawnictwie??
- jedna działająca toaleta to za mało
- Bardzo irytuje mnie, że w ofercie Książnicy jest bardzo dużo egzemplarzy jednej książki (np. 10 pozycji i więcej), a innych książek nie ma w ogóle. Np w ramach "Spotkań podróżniczych" w Białostockim Ośrodku Kultury było spotkanie z Cezarym Borowym ("Byłem przemysłowcem w Indiach") i na całą ofertę Książnicy jest tylko jedna książka tego autora. Więc jest trochę tak, że jest ciekawa akcja w Białymstoku, człowiek się zainteresuje, ale książki nie ma zupełnie! (mam na myśli książkę "Spowiedź Hana Solo"). Albo jest też tak, że są np. 2-3 książki jakiegoś autora i to w dużych ilościach, a np. innych książek tego samego autora nie ma w ogóle (autor Susan Forward)
- Bardzo cenię instytucję, ale mam wrażenie, że jest za mało otwarta na różne grupy czytelników, na różne formy aktywności czytelniczych. Natomiast większość znanych mi bibliotekarzy i bibliotekarek to fantastyczni specjaliści i prawdziwi miłośnicy książek.
- Jestem zadowolona z KP tylko ten katalog - nie do końca pomocny w wyszukiwaniu książek itp.
- Bardzo podobała mi się inicjatywa otwarcia na lato tarasu, chociaż nie skorzystałam - bo dowiedziałam się o niej przypadkiem i już na koniec akcji (trwała też krótko, chyba tylko do końca sierpnia, a wrzesień też był ciepły i można byłoby ją przedłużyć)

- Rzadko pojawiają się ankiety od Państwa. Proszę o możliwość dalszego przedłużania, a nie tylko 2 czy 3 razy, może trzeba zatem zakupić więcej egzemplarzy danej książki, która jest poczytna.
- Mam kilka uwag, a może bardziej próśb, dotyczących funkcjonowania biblioteki głównej, z której często korzystam (głównie z czytelni).
 - w mojej ocenie brakuje na parterze miejsca, na którym można postawić plecak/torbę, aby spokojnie i swobodnie rozpakować się do czytelni i zostawić plecak w szafce. Kiedyś takie stoliki były, teraz ich nie ma. Jeżeli uzasadnieniem jest koronawirus, to aktualną alternatywą jest stawianie rzeczy na ziemi co jest jeszcze mniej higieniczne i wygodne;
 - brakuje również stolika na II piętrze przy czytelni. Wypicie wody/herbaty, zjedzenie kanapki byłoby łatwiejsze;
 - godziny otwarcia czytelni są mało elastyczne. Przed pandemią czytelnia była otwarta w szerszym zakresie godzin. Jeżeli ktoś chciałby popracować w ciszy i skupieniu rano, to nie ma takiej możliwości, gdyż czytelnia jest otwarta dopiero od 10:00. To samo dotyczy godzin popołudniowych. Funkcjonowanie biblioteki wojewódzkiej tylko do 18:00 nie jest skorelowane np. z potrzebami osób, które pracują. Dalsze funkcjonowanie czytelni w tak zawężonych godzinach jak teraz wskazuje, że oferta jest skierowana do wąskiego grona odbiorców. Sam wielokrotnie zrezygnowałem ze skorzystania z czytelni z uwagi na brak porannych i popołudniowych/wieczornych godzin.
 - personel czytelni ogólnej i wypożyczalni jest kompetentny, pomocny i miły - stąd też lubię korzystać z tych miejsc.
 - bardzo pozytywnie oceniam pojawienie się w ofercie kodów do Empik Go.
- Przydałoby się opublikować na stornie internetowej i w mediach społecznościowych Książnicy filmy z instrukcją używania wrzutni i self-checków. Chyba że kupiliście je państwo tylko po to, aby były, a nie żeby czytelnicy ich używali.
- Obsługa wypożyczalni jest bardzo pomocna i miła. Kilka razy udało mi się załatwić sprawę przez telefon, co jest super. Chciałabym, żeby w okolicach biblioteki stanął księżkomat. Klienci nie byłiby ograniczeni godzinami pracy biblioteki.
- Osobiście korzystałem tylko z wypożyczalni i w tej kwestii nie ma żadnych problemów - nigdy nie interesowałem się wydarzeniami organizowanymi przez KP
- Beznadziejnie zrobiona strona służąca do zamawiania książek. Kompetentni i pomocni pracownicy.
- Rezerwacja książek.

- Jestem zadowolona, że Książnica ma wiele filii na osiedlach i nie muszę jeździć do centrum
- Nowy system służący wypożyczeniom utrudnia mi korzystanie z Państwa usług - dlaczego muszę 5 i 6 latkowi zakładać własne adresy e - mail a nie mogę ich dodać do mojego jak było kiedyś? Dziś zamawiam im książki przez moje konto.
- Proszę, aby więcej książek było możliwych do wypożyczenia, a nie do przeczytania na miejscu.
- Dlaczego w księżnicy głównej jest tak duży wybór, a filiach jest tak ubogi? nie mogę zdać książki w innej filii blisko mnie, a wypożyczyłam w głównej, właśnie wtedy, gdy byłam obok niej, do głównej mam daleko, a do filii zdecydowanie bliżej
- 2x w miesiącu korzystam z wypożyczalni, czasami z czytelnicy, nigdy żaden z pracowników nie wspomniał o organizowanych wydarzeniach. Czasami natykam się na fotorelację z wydarzeń, ale to już po fakcie.
- nie mam uwag
- Jestem szczęśliwa, że ktoś wymyślił kody do Legimi ;-)). Korzystam prawie od początku pandemii
- więcej książek filozoficznych, które można wypożyczać (Heidegger!)
- Bardzo dobra organizacja pracy, przemiła obsługa administracyjna oraz bibliotekarze.
- Filia KP w okolicach osiedli Wygoda, Zgoda, Jaroszkówka to marzenie wielu mieszkańców. Trochę czujemy się pokrzywdzeni, że bibliotek tu nie ma.
- Świetna robota, nic tylko powiększać zasób książek i dokupować nowe egzemplarze na miejsca tych już bardziej zużytych :)
- Tylko to, że część wydarzeń ma miejsce podczas mojej pracy. Poza tym uważam, że KP działa naprawdę REWELACYJNIE. Wspaniała instytucja!
- W bibliotece trudno jest zamówić książkę. Za mała sala z książkami. Brak książek dla dzieci w głównej siedzibie! Gdy przychodzę z dzieckiem sama coś wypożyczyć, to moje dziecko się nudzi, nie ma nic dla siebie. Musimy iść ponownie do drugiej biblioteki gdzie są książki dla dzieci. Filia 15 jest obok, ale ma mało książek, ma też niewygodne wejście, zbyt wysokie schody. Tak nie powinno być
- Dlaczego tak wiele książek zamyka się w magazynie 5, z którego nie można wypożyczać? Wielu uczniów, studentów i olimpijczyków ma przez to trudności w przygotowywaniu się do swoich zaliczeń, zadań, itd. Być może w przyszłości uda się stworzyć możliwość wypożyczania książek przez młodych, uczących się ludzi?
- Czekam na ciekawe spotkania autorskie oraz targi książki

- Limit wypożyczeń na 5 książek jest stosunkowo mały dla osób, które chciałyby wziąć książki na czas 3 miesięcy, a nie mieszkają zbyt blisko siedziby głównej, z której korzystają (niestety w Filiach nie ma tak dużego wyboru książek)
- Oceniam bardzo wysoko starania KP o proponowanie czytelnikom nowości wydawniczych. Filie starają się uatrakcyjnić moment spotkania czytelnika z półkami wypełnionymi książkami.
- Bardzo pozytywnie odbieram specjalizacje filii. Zastanawiam się, czy jest możliwość zapewnienia jeszcze większego dostępu do nowości wydawniczych dla dzieci i młodzieży w filii nr 15 (ze względu na swoje położenie w centrum miasta i bliskość od głównej wypożyczalni). Warto też sprawdzić, czy np. dostęp do serii książek jest możliwy w całości w jednej filii.
- Wydaje mi się, że Książnica Podlaska mogłaby podjąć się zadań związanych z integracją społeczną (zwłaszcza w obecnej sytuacji, w jakiej się znaleźliśmy), być może ważne byłyby warsztaty w nawiązaniu do wybranych pozycji - także takich związanych z ekologią i ogrodnictwem miejskim, DIY i inne. Warto też zwrócić uwagę na godziny otwarcia. Wcześniej była możliwość skorzystania z biblioteki do godz. 19 (filia) i chyba do 20 (Główna Wypożyczalnia). Jest to spore utrudnienie zwłaszcza dla pracujących studentów.
- Być może dobrym pomysłem byłby zakup książek wydanych w czasach PRL i cieszących się dzisiaj olbrzymią popularnością. Jest zauważalny zwrot w stronę PRL także pod kątem powrotu do książek. Niekiedy zakup takich książek graniczy z cudem lub koszt uniemożliwia zakup. Może to zaowocować budowaniem porozumienia pomiędzy pokoleniami.

Ponadto respondenci zostali poproszeni o napisanie „co by mogło skłonić ich do częstszych odwiedzin KP”. Lista odpowiedzi pojawiających się najczęściej:

- Nie wiem / trudno powiedzieć etc.
- Więcej wolnego czasu (przejście na emeryturę, mniej pracy, urlop etc.)
- Umiejętność szybszego czytania
- Spotkania z autorami książek dla dzieci,
- Warsztaty dla dzieci.
- Organizacja zajęć tematycznych
- Spotkania z topowymi autorami książek
- Lepsza / skuteczniejsza reklama (online, w lokalnych radiostacjach)
- Lepszy dojazd (do filii, siedziby głównej)
- Ciekawszy goście, atrakcyjniejsze wydarzenia, zmniejszenie stopnia promocji religijnych autorów (niech będą obecni, ale nie w takiej ilości)
- Otwarcie w soboty

- Filie na osiedlach: Zgoda, Wygoda, Jaroszkówka
- Ciekawe wydarzenia o różnej tematyce dla różnych grup wiekowych, charakter integracyjny, edukacyjny (także dla dorosłych), cykle spotkań tematycznych
- Bardziej atrakcyjna oferta
- Dłuższe godziny działania wypożyczalni
- Innowacyjne podejście do kultury

V. ANALIZA SWOT

4.1. NADRZĘDNY DYLEMAT STRATEGICZNY

Zanim zostaną szczegółowo omówione poszczególne aspekty funkcjonowania Książnicy Podlaskiej, zostanie przedstawiony nadrzędny dylemat strategiczny, który pojawił się po analizie zastanych i wytworzonych materiałów badawczych.

Autorzy niniejszego opracowania pozwolili sobie na wyjątek i odejście od formuły polegającej w pierwszej kolejności na analizie danych i następnie formułowaniu wniosków, bowiem wspomniany nadrzędny dylemat strategiczny przekłada się na każdy obszar funkcjonowania Książnicy Podlaskiej. Istotne jest zatem, aby wspomnieć o nim przed szczegółowym omówieniem mocnych i słabych stron podmiotu, a także jego szans i zagrożeń, w celu nakreślenia ogólnego kontekstu podejmowanych przez Książnicę działań.

NADRZĘDNY DYLEMAT STRATEGICZNY: poziom autonomii funkcjonowania filii bibliotecznych i stopień zdecentralizowania procesu decyzyjnego

4.2. SCHEMAT ANALIZY SWOT

Jednym z głównych elementów diagnozy była analiza mocnych i słabych stron instytucji oraz szans i zagrożeń, jakie przed nią stoją (SWOT). Pracownicy Książnicy Podlaskiej wypełnili formatki opracowane przez zespół badawczy, których treść została następnie zweryfikowana, przeanalizowana i ujednoczona (choć trzeba zauważyć, że niekiedy słabe i mocne strony pozostawały w sprzeczności). Trzeba na marginesie zauważyć, że w założeniu szanse (i zagrożenia) miały stanowić zewnętrzne, niezależne od instytucji KP czynniki, które mogą mieć wpływ na jej funkcjonowanie. Tymczasem część wymienionych przez pracowników szans odnosiła się do pożądanых działań, których ewentualna realizacja leży po stronie instytucji. Potraktowano je zatem jako rekomendacje i jako takie ujęto w zbiorczych tabelach SWOT.

Wspomniane tabele opracowano według podziału na następujące obszary: Oferta; Odbiorcy; Infrastruktura; Kadra; Komunikacja wewnętrzna; Współpraca zewnętrzna; Marka; Finanse; Promocja. Obszary te tworzą schemat prezentowanej diagnozy, a stosowne tabele otwierają każdy podrozdział.

3.3. OFERTA

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|---|---|
| <p>1. Bogaty i różnorodny księgozbiór biblioteczny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nowości • książki zabytkowe / starodruki • regionalia • książki naukowe • audiobooki • płyty z muzyką • czasopisma <p>dla różnych grup wiekowych i czytelniczych (w tym dla osób starszych, niedowidzących i niewidomych).</p> <p>2. Organizowanie dużej liczby imprez / wydarzeń kulturalnych skierowanych do czytelników (różnorodnych grup):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dyskusyjne Kluby Książki, • Konferencje dla naukowców • Środy Literackie • Festiwal Literacki „Autorzy i Książki. Podlaskie podsumowanie” • Oferta dla fanów gier planszowych <p>3. Darmowa oferta</p> <p>4. Darmowy dostęp do Internetu</p> <p>5. Szybka realizacja zamówień</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Nie wszystkie dzielnice, osiedla posiadają swoje placówki - filie biblioteczne! 2. Brak introligatora 3. Brak organizacji wydarzeń kulturalnych w postaci debat, paneli dyskusyjnych, z zaproszonymi gośćmi na temat współczesnych problemów społeczno-kulturowych 4. Za mało nowości w tym dla osób niewidomych i niedowidzących 5. Oferta celowana głównie do seniorów i dzieci - brak szczegółowej oferty (poza książkami) kierowanej do innych grup. 6. Brak barku lub kawiarenki dla czytelników 7. Brak możliwości zwrotu książki po zamknięciu biblioteki 8. Program Patron - nieprzyjazny, nieczytelny, skomplikowany i niedokładny - zarówno bibliotekarze jak i czytelników. |

| SZANSE | ZAGROŻENIA |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Większe fundusze zew. na działania programowe • Nawiązywanie nowych relacji kulturalnych - współtworzenie wydarzeń kulturalno-społecznych miasta • Brak konkurencji w otoczeniu | <ul style="list-style-type: none"> • Brak funduszy na zakupy (i wzrost cen książek) i utrzymania filii • Spadek czytelnictwa (w szczególności wśród osób młodych) • Starzejący się sprzęt komputerowy i oprogramowanie • Nienadążanie za postępem informatyczno-technicznym w sprzęcie (umiejętności techniczne kadry) • Brak otwarcia na nowoczesne technologie komunikacji. • Książka elektroniczna zastąpi tradycyjną • Konkurencja ze strony innych instytucji kultury w mieście • Pandemia • Zmieniająca się sytuacja polityczna i priorytety władz samorządowych • Klauzula RODO uniemożliwia informowania na e-maila, dzwonienie na telefon (bo to jest nagabywanie czytelnika) o ofercie (spotkania i wszelkie akcje organizowane w bibliotekach • Likwidacja prawa do egzemplarza obowiązkowego |
| DYLEMATY STRATEGICZNE DO ROZSTRZYgniĘCIA: OFERTA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Jakie dokładnie są ambicje programowe instytucji? • Na jakie działania powinno się kłaść nacisk? Jaki powinien być tu kierunek rozwoju? • Czy programowanie oferty jest domeną „centrali”, czy instytucja jest otwarta na wdrożenie metod programowania w formule rozproszonej? | |

3.4. ODBIORCY

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dużo uczelni wyższych na terenie Białegostoku • Dużo studentów • Stali, wierni czytelnicy (przeważnie emeryci i matki z małymi dziećmi) • Szeroki przekrój czytelników VS dzieci, studenci, seniorzy • Terminowe zwroty książek | <ul style="list-style-type: none"> • Brak literatury naukowej do wypożyczenia. (95% książek poszukiwanych przez studentów jest w czytelni) • Brak parkingu • Czasami niezbyt miła obsługa • Niezorientowanie Książnicy na studentów (sami do nas przychodzą, ale nasza oferta |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Troska o poszanowanie książek | <p>dedykowana jest głównie do dzieci, seniorów).</p> <ul style="list-style-type: none"> Brak ksera i skanera dla czytelników - niedogodności dla odbiorców Problemy z obsługą czytelników zagranicznych z powodu bariery językowej u pracowników Niedostosowanie wielu filii do potrzeb osób niepełnosprawnych (schody, drzwi, wysokość lad) Brak możliwości dowożenia przez pracowników Książnicy książek do chorych lub unieruchomionych czytelników Dość częste, niespodziewane dla czytelników i niezrozumiałe z ich perspektywy zmiany w systemie bibliotecznym Brak rozpoznania potrzeb czytelników Brak możliwości odbioru zamówionych książek po godz. 18:00 Odbiorcy muszą czekać na dostępność nowości. Nieliczne grono nowych czytelników Brak możliwości zachowania dystansu społecznego, szczególnie w małych filiach. Stali czytelnicy to zamknięty krąg Brak możliwości rejestracji czytelnika online. Mała ilość odbiorców – nastolatków Brak możliwości dostępu przez odbiorcę do wydarzeń dziejących się na poszczególnych filiach ze względu na niezamieszczanie informacji na Facebooku Książnicy Podlaskiej lub traktowanie jako wydarzeń mało istotnych, (podejście uznające, że oferta filii ogranicza się do wypożyczania książek, prowadzenia kubów DKK i wyręczania przedszkolank w zajęciach) |
| SZANSE | ZAGROŻENIA |
| <ul style="list-style-type: none"> Digitalizacja zbiorów i udostępnianie ich w formie elektronicznej Możliwość korzystania z wielu nowych narzędzi informatycznych | <ul style="list-style-type: none"> Dalszy spadek poziomu czytelnictwa Pandemia (Odwyzczają od korzystania z książek i prasy. Ludzie, zwłaszcza młodzi odchodzą w świat wirtualny,) |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Częste ankiety, badania satysfakcji, analizowanie zgłaszanych uwag • Stale powiększany księgozbiór dzięki dofinansowaniom. • Multifunkcjonalność biblioteki jako instytucji kultury • Przyciągnięcie młodzieży i innych grup wiekowych poprzez adaptacje filmowe, serialowe niektórych książek • Nowopowstałe bloki na osiedlach jako szansa na zdobycie nowych czytelników • Moda na czytanie • Edukacja czytelnicza (od najmłodszych lat) • Otrzymanie dofinansowania na zwiększenie dostępności poprzez instalacje książkomatów przy Filiach Bibliotecznych • Zmiana programu dla czytelnika Patrona na bardziej czytelny i przyjazny • Drogie książki w księgarniach! • Tworzenie klubów dyskusyjnych, organizowanie wystaw i imprez. • Promocja biblioteki na stronach WWW na stronach innych instytucji • Współpraca ze szkołami, Uniwersytetem • Zwiększenie ilości filii • Duża mobilność odbiorców oraz dobrze rozwinięta komunikacja ułatwia dotarcie do biblioteki • Chęć współpracy organizacji pozarządowych z Książnicą | <ul style="list-style-type: none"> • Brak odpowiedniej liczby egz. nowych pozycji może skłaniać odbiorców do sięgania po nośniki słowa dostępne w danej chwili, np. komputer, film powstały na podstawie książki, • Ciekawa oferta innych instytucji może powodować odchodzenie odbiorców • Serwisy takie jak Legimi czy Storytell sprawiają, że czytelnicy nie przychodzą fizycznie do biblioteki • Roszczeniowość niektórych odbiorców. • Wykluczenie cyfrowe części odbiorców • Coraz niższy poziom edukacji • Marazm w społeczeństwie • Wysokie ceny książek, czasopism i źródeł elektronicznych • Likwidacja niektórych filii • Wyparcie tradycyjnej książki przez nowoczesne technologie • Rosnące wymagania czytelników • Niechęć do udziału w imprezach online • Czytelnicy czują się coraz częściej klientami, kimś mało związanym z miejscem • Czytelnicy obawiają się o zdrowie przez pandemię, mniej czytelników w wieku starszym. • Budowa kampusu i biblioteki UwB |
|--|---|

DYLEMATY STRATEGICZNE DO ROZSTRZYGNĘCIA: ODBIORCY

- **Kto jest a kto powinien być kluczowym odbiorcą wydarzeń KP?**
- **Jaki powinien być kierunek budowania relacji z odbiorcami w kontekście działalności ogólnomiejskiej i regionalnej („centrala”) i działalności lokalnej (filie)?**
- **Jak weryfikować odbiór działalności Książnicy Podlaskiej wśród odbiorców?**

3.5. INFRASTRUKTURA

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--|---|
| <p>ŁATWOŚĆ DOSTĘPU</p> <p>1. Lokalizacja – główna siedziba w centrum miasta</p> | <p>SIEDZIBA GŁÓWNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak bezpłatnego parkingu dla czytelników • Brak odpowiednich regałów na komiksy, • Brak ergonomii w wykorzystaniu wolnej przestrzeni (w szczególności na parterze) |

2. Duża siatka filii w całym mieście

GLÓWNA SIEDZIBA:

- duża powierzchnia
- taras – latem do wykorzystania w ramach czytelników
- Dostosowanie do osób ze specjalnymi potrzebami w tym dla osób niewidomych
- Winda
- szerokie korytarze
- specjalne "oznaczenia" na podłodze i na drzwiach dla niewidomych
- podjazd dla wózków
- dostęp do darmowego Internetu
- wrzutnia książek, umożliwiającą oddawanie książek przez całą dobę
- Rozbudowa studia nagrań
- Całkowita komputeryzacja udostępniania zbiorów
- Pomieszczenia klimatyzowane

Główny budynek i kilka filii mają dobrą bazę lokalową;

Biblioteka główna, F4, F9 są dostosowane do osób niepełnosprawnych]

- Brak kawiarni
- Drzwi do biblioteki głównej nieprzystosowane dla osób niepełnosprawnych i matek z wózkami dla dzieci

Brak ksero i skanerów dla czytelników

FILIE

W niektórych filiach występują bariery architektoniczne dla osób z **niepełnosprawnościami ruchowymi oraz matek z wózkami**

- **Całkowite** niedostosowanie wielu filii do potrzeb osób niepełnosprawnych (schody, drzwi, lady, itd.).
- staromodny wystrój
- brak toalet dla czytelników w filiach
- brak zaplecza socjalnego dla pracowników poszczególnych placówek

Za mało filii

INNE

- Brak dostatecznej przestrzeni magazynowej i biurowej
- Stary sprzęt komputerowy u pracowników, zawieszanie się tego sprzętu, co utrudnia i spowalnia pracę.
- Niekorzystne oświetlenie pomieszczeń (światłówki).
- Brak automatów z przekąskami i napojami dla czytelników
- Brak magazynów do przechowywania zbiorów na miejscu

| SZANSE | ZAGROŻENIA |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Możliwość tworzenia nowoczesnej przestrzeni • Możliwość przeznaczenia miejsca na parking dla czytelników / Stworzenie przez władze miasta parkingu przy centrali KP. • Programy ministerialne, z EU na remonty, przystosowania instytucji publicznych dla osób niepełnosprawnych • Rozbudowa osiedla, nowe bloki • Nowoczesne technologie | <ul style="list-style-type: none"> • Umieralność wśród seniorów • Awaria sieci internetowych • Kryzys z powodu pandemii • Brak środków na unowocześnianie bazy • Pandemia |
| DYLEMATY STRATEGICZNE DO ROZSTRZYGNĘCIA: INFRASTRUKTURA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • W jaki sposób wykorzystać posiadany potencjał infrastrukturalny w planach programowych? • W jakim stopniu posiadane zasoby powinny generować nowe ścieżki działania? • Jak zwiększyć dostępność do oferty w kontekście infrastrukturalnym (budynki, sprzęt, wyposażenie)? | |

3.6. ZESPÓŁ

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--|---|
| <p>KADRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wykształcona • wykwalifikowana • kompetentna • profesjonalna • zmotywowana do pracy • mająca wieloletnie doświadczenie • otwarta na podnoszenie kompetencji <p>Równocześnie młody i kreatywny zespół</p> <p>Zgrany i wzajemnie się uzupełniający zespół</p> <p>Wielozadaniowość</p> | <p>Słaba komunikacja w zespole</p> <p>Nie najlepsze zgranie zespołu jako całości</p> <p>Czasem rutyna, zmęczenie, nadmiar obowiązków, wypalenie zawodowe</p> <p>Brak klarownego/ przejrzystego systemu motywacyjnego pracowników</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niska duża znajomość języków obcych, przede wszystkim języka angielskiego • Predyspozycje pracowników nie zawsze są dopasowane do zajmowanego stanowiska • rywalizacja między działami |

| | |
|--|--|
| <p>Dobre relacje między pracownikami</p> <p>Centrala: wiele działów pomocniczych, przez co zadania są podzielone, każdy posiada wąską specjalizację.</p> <p>Filie: małe zespoły, które znają lokalną społeczność, bibliotekarze, którzy swoją osobą tworzą klimat biblioteki.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Za mało pracowników technicznych (sprzątaczkę, kierowcy, konserwatorzy) ● Brak etatu dla osoby wyspecjalizowanej w pisaniu projektów ● Niskie płace ● Zachowawczość, konserwatywne podejście do biblioteki. ● Skostniałość struktury ● Braki kadrowe w niektórych filiach ● Zbyt mało bibliotekarzy chodzi na szkolenia / brak wiedzy bibliotecznej u części pracowników ● Nieznajomość współpracowników, bardzo słaba integracja, ● Brak poczucia jedności pomiędzy centralą a filiami, a nawet pomiędzy poszczególnymi działami |
| SZANSE | ZAGROŻENIA |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Koniec pandemii ● Środki na szkolenia i rozwój | <ul style="list-style-type: none"> ● Niskie zarobki → braki kadrowe (odejścia pracowników i Brak nowych ludzi chętnych do zatrudnienia) ● Niski status zawodu bibliotekarza ● Pandemia ● Deregulacja zawodu bibliotekarza ● Cięcia budżetowe ze strony organizatora |
| DYLEMATY STRATEGICZNE DO ROZSTRZYGNIĘCIA: KADRA | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Jaki powinien model zarządzania instytucją? ● Jak usprawnić system komunikacji, delegowania i podejmowania decyzji pomiędzy działami i w relacji „centrala” – filie? ● W jaki sposób zwiększyć motywację zespołu instytucji? | |

3.7. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Dobra komunikacja między działami ● Komunikowanie informacji przez email, telefon, zooma, kontakt osobisty ● Dobra atmosfera ● Przyjacielskie relacje ● Decyzje są jasno i zrozumiale komunikowane ● Cykliczne zebrania i dobra współpraca między kierownikami działów ● Brak częstych roszkad kadrowych w postaci wymiany pracowników na filiach, co sprzyja budowaniu relacji wśród zespołów pracujących ● Dużo życzliwych osób ● Duża kreatywność niektórych bibliotekarzy | <p>Część informacji ważnych i istotnych dla całego zespołu jest kierowana głównie na pocztę kierowników i czasem nie jest wysyłana dalej do pracowników</p> <p style="text-align: center;">Vs</p> <p>stracimy za dużo czasu na mówienie "wszystkim wszystkiego"</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hierarchizacja ● Słaba wymiana informacji pomiędzy działami, brak klarownego przepływu informacji ● Informacje i zmiany ogłaszane na ostatnią chwilę (nie ma czasu na przemyślenie) ● Brak zrozumienia specyfiki pracy innych działów ● Brak jednoznaczności w przesyłanych komunikatach ● Chaos informacyjny pomiędzy budynkiem głównym Książnicy Podlaskiej a jej filiami ● Brak procedur ● Nieustanne plotkowanie i obgadywanie się wzajemne przez niektórych pracowników ● Spychanie własnej odpowiedzialności na innych ● Brak jednolitego, wewnętrznego komunikatora odpalanego wraz z systemem ● Częściowo pokrywające się kompetencje poszczególnych działów ● Psychologia <p>(INFORMACJA NA ZEWNĄTRZ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Brak ważnych informacji w języku angielskim na stronie internetowej |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Brak autonomicznych kont na mediach społecznościowych (Facebook) poszczególnych filii (nie są one w stanie na bieżąco informować o tym, co się w nich dzieje) |
| SZANSE | ZAGROŻENIA |
| <p>(w większości szanse wewnętrzne)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niezależny audyt • Ulepszenie norm i procedur w związku z komunikacją wewnętrzną • Zwiększenie przepływu informacji • Warsztaty z komunikacji • Ujednolicenie obiegu informacji • Częstsze spotkania, zebrania pracownicze face to face ze wszystkich placówek • Imprezy integracyjne, wspólne wycieczki. • Młode pokolenie przynosi nowe sposoby komunikacji • Zatrudnienie lub powołanie osoby, która byłaby koordynatorem do spraw filii w budynku głównym instytucji • Rozbudowa komputerowego systemu wymiany informacji w ramach realizacji projektów • Zmiana procedur • Stałe zwiększanie obecności filii w mediach społecznościowych, na stronie Książnicy • Przy modernizacji budynku trzeba uwzględnić usprawnienia w komunikacji, instalacje własnych komunikatorów | <ul style="list-style-type: none"> • Książnica dostaje informacje od urzędników zbyt późno i nie jest w stanie przekazać jej pracownikom odpowiednio wcześniej • Ewentualny wyciek danych wrażliwych • Szum komunikacyjny, sprzeczne i niespójne informacje, które mogą utrudniać ich odbiór • Błędy systemu, • Brak Internetu • Brak środków na rozwój infrastruktury komunikacyjnej |
| DYLEMATY STRATEGICZNE DO ROZSTRZYgniĘCIA: KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dlaczego wśród pracowników pojawiają się sprzeczne opinie na temat komunikacji wewnętrznej? W jaki ewentualnie sposób można by ją usprawnić? • Jakie nowe technologie wdrożyć na stałe, w jaki sposób wesprzeć kadrę w tym procesie? • Jaki powinien model zarządzania instytucją? | |

3.8. WSPÓŁPRACA ZEWNĘTRZNA

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|---|--|
| <p>Filie dość prężnie współpracują z przedszkolami, szkołami na swoich osiedlach - osobista współpraca niektórych pracowników filii Książnicy z nauczycielami ze szkół</p> <p>Współpraca z Uniwersytetem w Białymstoku dobra współpraca ze Stowarzyszeniem Bibliotekarzy Polskich</p> <p>Dobra współpraca z urzędem marszałkowskim</p> <p>Dobra współpraca z wydawcami i autorami</p> <p>Współpraca z bibliotekami na Litwie, Białorusi</p> <ul style="list-style-type: none"> • | <p>Skupienie się na współpracy z ograniczoną liczbą instytucji</p> <p>Często jest to powierzchowna relacja</p> <p>Konkurencyjność ofert z zewnętrznymi partnerami</p> <p>Mało rozwinięta współpraca zagraniczna</p> <p>Słaba współpraca między biblioteką a innymi instytucjami kultury województwa podlaskiego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Słaba współpraca z innymi bibliotekami z Polski |
| SZANSE | ZAGROŻENIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nawiązanie współpracy z instytucjami i "firmami" nie tylko kulturalnymi • Dbłość o dobry wizerunek biblioteki. • Doszkalanie się kadry w zakresie komunikacji interpersonalnej. • Promowanie wizerunku biblioteki jako placówki otwartej, chętnej do współdziałania i współpracy • Usprawnienie kontaktu i współpracy z siecią bibliotek publicznych woj. podlaskiego • Zwiększony budżet i środki na promocję i współpracę z różnymi instytucjami | <ul style="list-style-type: none"> • Rywalizacja z innymi instytucjami o dofinansowanie projektów i odbiorcę • Nadmierna biurokracja, układy polityczne i zważnione strony w mieście, co utrudnia współpracę różnych instytucji. • Pandemia nie sprzyja komunikacji i wymianie doświadczeń z innymi podmiotami • Opinia instytucji trudnej we współpracy • Zamknięcie się w swojej "bańce", |
| DYLEMATY STRATEGICZNE DO ROZSTRZYgniĘCIA: WSPÓŁPRACA ZEWNĘTRZNA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Jak budować relacje partnerskie, żeby wzmocnić instytucję, pozyskać nowych odbiorców, zwiększyć rozpoznawalność KP? | |

- Jakie działania powinno się podjąć w kontekście nawiązywania i wzmocnienia relacji z instytucjami miejskimi regionalnymi?
- Jak przeformułować organizację wydarzeń typu Narodowe Czytanie czy Noc Bibliotek by włączać inne instytucje i podmioty zachowując relacje partnerskie?

3.9. MARKA

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Rozpoznawalność (w mieście i województwie) ● Monopol (brak lokalnej konkurencji) ● Wielkość instytucji ● Tradycja działania ● Stabilna pozycja ● Logo (oznakowanie wszystkich oddziałów Książnicy powoduje, że użytkownicy największa biblioteka w regionie) ● fachowość pracowników, ● otwartość na życzenia czytelników i odbiorców, ● Duże zaufanie społeczne | <ul style="list-style-type: none"> ● Brak rozpoznawalności ● Trudność w dotarciu do nowych użytkowników, zwłaszcza młodych. ● Kojarzona z książkami i nudnymi spotkaniami pełnymi emerytów. ● Słabo rozreklamowana (brak reklamy w miejscach publicznych (autobusy, dworce, inne instytucje kultury, billboardy) - brak reklamy w szkołach i przedszkolach ● Mała świadomość wśród znacznej części pracowników potrzeby budowania marki ● Niska rozpoznawalność w Polsce ● Słaba promocja wśród "zwykłego czytelnika" ● Marka KP postrzegana jako archaiczna, tradycyjna, nienadążająca za postępem technologicznym i potrzebami odbiorców, nie będąca gwarantem dobrego produktu ● Jesteśmy postrzegani jako instytucja archaiczna, ● Niektórzy nie kojarzą słowa książnica z biblioteką ● Opinia jako instytucji nudnej, skostniałej ● Momentami brak profesjonalizmu, brak odpowiedzialności. ● Filie są mało rozreklamowane w lokalnych mediach ● Filie osiedlowe nie zawsze są kojarzone jako filie Książnicy |
| SZANSE | ZAGROŻENIA |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Współpraca ze szkołami. ● Otwarcie na młodzież. | <ul style="list-style-type: none"> ● Podważanie jakości marki biblioteki, krytykowanie. |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Pojawienie się logo biblioteki na transparentach w mieście, na autobusach itp. ● Dotarcie do młodych odbiorców poprzez media społecznościowe. ● Budowanie marki poprzez współpracę z innymi instytucjami ● Przebudowa strony internetowej - archaicznej i nieprzyjaznej użytkownikom, a stanowiącej wizytówkę instytucji, zapewnienie czytelnikom dostępu do nowych technologii. ● dokonywanie co roku ewaluacji w działach ● Wejście z publikacjami w ogólnopolski obieg wydawniczy. ● Stała obecność w działaniach regionalnej TV, prasie ● Promowanie przez Urząd Marszałkowski. ● zwiększenie promocji mniejszych placówek w postaci filii bibliotecznych i ich oferty ● doskonalenie form promocji i reklamy placówki ● Promowanie marki na terenie miasta ● Promowanie przez Urząd Marszałkowski i miasto ● obecność w mediach lokalnych, social mediach, udział w akcjach organizowanych przez miasto; obecność w przestrzeni publicznej ● Dobra współpraca z lokalnymi mediami. ● Szansa na zbudowanie marki w taki sposób, aby dotarła do wszystkich grup wiekowych. ● Otwarcie nowych filii może spowodować zwiększenie liczby czytelników | <ul style="list-style-type: none"> ● Zbyt mała aktywność w mediach społecznościowych może przyczynić się do spadku zainteresowania instytucją: <ul style="list-style-type: none"> ➢ brak czytelnika, ➢ brak zmian w ofercie edukacji i promocji ● Zaangażowanie Instytucji w inicjatywy służące celom politycznym (np. promowanie osoby marszałka województwa poprzez sygnowaną przez Książnicę i odbywającą się w jej budynku akcję "murem za polskim mundurem" itp.) ● Młode pokolenie myśli o Książnicy jako o przestarzałej instytucji. ● konkurencja inne silne marki ● Negatywna ocena niezadowolonych użytkowników rozpowszechniana np. w Internecie ● Brak dofinansowań na instytucje kultury jednostek samorządowych, które mogą być wyparte przez podmioty prywatne. Nieuwzględnianie wyników ewaluacji ● Nieuchwycenie zmian ● Za mała ilość funduszy na te cele. Marazm niektórych mieszkańców, ich brak odpowiedzi na ofertę biblioteki („nie dogodzisz”). ● Brak zapraszania osób zajmujących się kulturą mających wpływ na markę. ● Zawłaszczanie marki Książnicy do celów promocji politycznej. ● Głównym zagrożeniem dla marki może być zamknięcie się w budynkach i wycofanie z ogólnopolskiego obiegu kulturalnego. ● Pandemia, ● Brak finansowania, biblioteka kojarzy się ludziom z lekturami szkolnymi i nudą, stereotypy wśród odbiorców. ● Filii bibliotecznych jako placówek stricte udostępniających literaturę a nie animujących osiedlowe życie kulturalne ● Powstawanie nowych, atrakcyjnych bibliotek uczelnianych, spadek czytelnictwa ● Angażowanie się polityczne, szczególnie w dzisiejszych czasach ● Zbyt dużą wagę przywiązuje się do promocji ● utrata zaufania ● Niedocenianie roli biblioteki i brak środków na jej działalność ● Ograniczenia ustawowe ● Brak finansowania |
|---|---|

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Stereotypy wśród odbiorców na temat pracy bibliotekarzy i ogólnie biblioteki • Spadek wydarzeń kulturowych na których można zaprezentować markę. • Pojawienie się konkurencji np. prywatnych internetowych wypożyczalni książek, nielegalne ściąganie książek z Internetu • Niski poziom czytelnictwa w kraju. • Mniejsze angażowanie się Książnicy życie publiczne |
|--|---|

DYLEMATY STRATEGICZNE DO ROZSTRZYgniĘCIA: MARKA

- W jakim kierunku powinna zmierzać promocja w oparciu o nowy program KP?
- Jakie elementy są kluczowe i niezbędne, aby zwiększyć rozpoznawalność marki KP?
- W jaki sposób wzmocnić markę całej instytucji i równolegle poszczególnych filii?

3.11. FINANSE

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Stabilność finansowa instytucji • Stabilne finansowanie ze strony Województwa Podlaskiego i Miasta Białystok • Duże i stale rosnące fundusze na zakupy książek • Coraz większe doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych • Pozyskiwanie środków zewnętrznych • Regularne wypłaty pensji • Możliwość awansu powiązanego z podwyżką znaczną wynagrodzenia • Premię i świadczenia socjalne | <p>Niskie wynagrodzenia dla pracowników! (wpływa na obniżanie motywacji pracowników)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rewaloryzacja płac nie kompensuje inflacji • Różnice w zarobkach pracowników pomiędzy centralą a filiami! • Niewłaściwe rozdysponowanie dostępnych środków • Niedofinansowanie placówek i dyskryminacja niektórych • Niewielkie środki na zakup nowoczesnego sprzętu (komputery, monitor, drukarka, skaner) • Brak specjalistów do pisania projektów • Brak własnych funduszy "reprezentacyjnych" dla filii • Brak jakiegokolwiek funduszu na Filiach. Każdy drobiazg trzeba zamawiać w centrali lub w ostateczności opłacać prywatnie |
| SZANSE | ZAGROZENIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Większa elastyczność budżetowa • Dofinansowania zewnętrzne (w tym z UE), projekty • Dobre relacji z instytucjami od których zależy sytuacja finansowa instytucji • Uzyskanie przychodów po powstaniu sklepu internetowego | <ul style="list-style-type: none"> • Kryzys finansowy • Inflacja • Wzrost kosztów utrzymania (np. ogrzewania) • Niedostateczne dotacje finansowe • Ograniczenie nakładów na funkcjonowanie bibliotek. • Upolitycznienie. |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Możliwość dofinansowania przez prywatnych inwestorów | <ul style="list-style-type: none"> Nasilenie się pandemii, mogące skutkować przesunięciami strukturalnymi w budżecie Mały budżet województwa w stosunku do potrzeb instytucji kultury Nieszanowanie, lekceważenie instytucji kultury i jej pracowników Kłótnie polityczne "na górze" pomiędzy marszałkiem a prezydentem miasta |
|--|--|

DYLEMATY STRATEGICZNE DO ROZSTRZYgniĘCIA: FINANSE

- W jaki sposób zorganizować nowy model finansowania realizujący cele instytucji?**
- Jakie powinny być nowe ścieżki pozyskiwania środków finansowych?**
- Jakie mechanizmy poza finansowe (benefity) można wdrożyć w celu zapewnienia dodatkowych świadczeń dla pracowników?**

3.12. PROMOCJA

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Duży Dział Promocji + kompetentni, pomysłowi i zaangażowani pracownicy Ciekawe, różnorodne pomysły na promowanie biblioteki, pozyskiwanie czytelników o różnorodnych zainteresowaniach, promowanie nie tylko książek, ale i gier, muzyki. Profesjonalna strona instytucji Promocja instytucji i wydarzeń organizowanych przez Książnicę w mediach lokalnych i Internecie Różnorodność i duży zasięg promocji w mediach Plakaty o wydarzeniach w różnych instytucjach kultury, na słupach ogłoszeniowych Imprezy współorganizowane z innymi instytucjami np. Narodowe Czytanie, Noc Bibliotek Obecność instytucji na Targach Książki, festynach | <ul style="list-style-type: none"> Brak czasu na realizację pomysłów promocyjnych Współpraca ze szkołami, placówkami edukacyjnymi. Słaba obecność w mediach. Brak "reklamy" czytelnicy, wypożyczalni, filii w mediach społecznościowych Wrzucanie do mediów społecznościowych Książnicy Podlaskiej (Facebook itp.) informacji o tym, CO DZIAŁO się na filiach, a nie CO BĘDZIE organizowane Brak informacji na stronach biblioteki w innych językach Słaba promocja wydarzeń organizowanych w poszczególnych filiach bibliotecznych i samych filii. Słaba komunikacja Działu Promocji z innymi działami Książnicy, Brak promocji biblioteki wśród społeczności lokalnych Brak spójnej wizji reklamy KP, Zbyt mała ilość pracowników obsługująca media społecznościowe. Za dużo informacji na fanpage'a- w rezultacie to co wartościowe umyka, Za dużo zdjęć na FB - powinno być 4-5 zdjęć z wydarzeń Promocja przede wszystkim siedziby głównej Niewystarczająca promocja filii, |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Brak skoordynowania w działaniach promocyjnych ● Słaba jakość promocyjnych materiałów wideo zamieszczanych na mediach społecznościowych ● Niezbyt czytelna strona www ● Brak promocji wśród osób wykluczonych cyfrowo ● Za mała obecność w przestrzeni miejskiej |
| SZANSE | ZAGROŻENIA |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Opracowanie porządnej, wielowymiarowej strategii promocyjnej instytucji ● Odciążenie działu promocji ● Pozwolenie na samodzielną promocję filii w mediach społecznościowych ● Nowe formy promocji ● Nowa, ulepszona strona www ● Brak konkurencji ● Poszerzenie współpracy ze środowiskiem lokalnym ● Współpraca zewnętrzna z instytucjami organizacjami, stowarzyszeniami, placówkami kulturalno- oświatowymi ● Organizacja konkursów, spotkań z autorami książek, szkoleń dla seniorów może spowodować wzrost zainteresowania ofertą ksiąźnicy | <ul style="list-style-type: none"> ● Brak funduszy na reklamę płatną w przestrzeni miasta ● Nowe oferty, konkurencyjne instytucje udostępniające podobne usługi ● Brak uwzględnienia i lekceważenie potrzeb odbiorców Książnicy ● Powielanie ciągle tego samego ● Brak odpowiednio przygotowanych pracowników prowadzących działalność promującą ● Promocja głównie przez media społecznościowe grozi tym, że nie dotrze się do odbiorców wykluczonych cyfrowo ● Skupiając się na promocji, możemy zapomnieć, że najważniejszy jest czytelnik, jego potrzeby, odpowiednia ilość literatury, sprawny i przyjazny program do wyszukiwania informacji o zasobach biblioteki, odpowiednia kadra ● Brak zainteresowania mediów ● Brak nowych koncepcji i form promocji ● Ludzie nie czytają ogłoszeń, plakatów ● Sytuacja epidemiologiczna powodująca niemożność organizacji spotkań, konkursów i szkoleń |
| DYLEMATY STRATEGICZNE DO ROZSTRZYGNIECIA: PROMOCJA | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● W jaki sposób usprawnić i ewentualnie zdecentralizować promocję oferty poszczególnych filii? ● W jaki sposób rozszerzyć promocję na osoby wykluczone cyfrowo? | |

CZĘŚĆ STRATEGICZNA

1. ZAŁOŻENIA PODSTAWOWE

- Praca nad strategią realizowana była w oparciu o zasady:
 - partycypacji – zapewniono udział przedstawicieli instytucji w pracach nad kluczowymi obszarami,
 - konsultacji - zadbano o zebranie reprezentatywnej opinii kluczowych partnerów oraz środowiska kultury.
- Planowanie strategiczne było odpowiedzią na zdiagnozowane problemy – zarówno w perspektywie krótko- jak i długoterminowej.
- Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmujemy, że strategia stanowi wskazanie kluczowych dylematów do rozstrzygnięcia oraz przygotowany na ich podstawie zestaw decyzji służących do osiągnięcia określonych celów⁸.
- Strategia uwzględnia swoistą, wariantową „mapę drogową” do przeprowadzenia zmian w instytucji, z uwzględnieniem sytuacji wyjściowej oraz alternatywnych dróg rozwoju.
- Strategia ma charakter otwarty – możliwa jest jej aktualizacja w trakcie obowiązywania. Dokonywanie zmian w dokumencie powinno jednak odbywać się:
 - ze względu na wyraźną potrzebę, wynikającą np. z korekty kierunku rozwojowego lub opracowania nowej polityki instytucji,
 - ze względu na zaistnienie czynników zewnętrznych trudnych obecnie do przewidzenia, a mających bezpośredni wpływ na funkcjonowanie instytucji,
 - po wcześniejszym opracowaniu diagnozy lub przeprowadzeniu konsultacji pozwalających na dokonanie zmian w sposób obiektywny.

2. WYRÓŻNIONE ORAZ KLUCZOWE OBSZARY INTERWENCJI

Proces diagnostyczny wskazał obszary, które zakwalifikowano jako przestrzenie wymagające interwencji. W oparciu o zebrane opinie oraz metodologię zadania, szczególną uwagą objęto:

- wyznaczenie spójnej (ale uwzględniającej różnorodność działań) koncepcji programowej, kształtującej ambicje i ofertę Książnicy Podlaskiej - obszar ten powinien manifestować funkcję społeczną instytucji oraz być punktem odniesienia dla najważniejszych efektów jej działania,

⁸ L. Varbanova, *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, NCK, Warszawa 2015, s. 216.

- aktualizację modelu organizacyjnego oraz wyznaczenie standardów zarządzania (tj.: planowania, nadzoru i ewaluacji): zespołem, wiedzą oraz projektami, procesami i zadaniami,
- określenie pożądanej kultury organizacyjnej oraz warunków jej zaistnienia,
- wskazanie i reorganizację koniecznych, tzn. wymaganych i uzasadnionych, zasobów organizacji (ludzkich, finansowych, infrastrukturalnych oraz kompetencyjnych),
- analizę sytuacji infrastrukturalnej instytucji - zarówno w wymiarze przestrzeni i narzędzi, służących realizacji zadań, jak i osadzenia instytucji na „nowych terenach”; możliwość realizacji misji rozumiana jest nie tylko jako zapewnienie minimum biurowo-operacyjnego, ale także stabilne prowadzenie usług związanych z ofertą stricte biblioteczną, ale także wydarzeń dodatkowych i działań upowszechniających,
- określenie procesu komunikowania się i współpracy z otoczeniem, ze szczególnym naciskiem na kwestie partnerstw strategicznych oraz doraźnych, koniecznych ze względu na skalę i zakres działań Książnicy,
- wyznaczenie form i metod zarządzania wiedzą oraz ich wdrożenie.

Prace nad wskazanymi obszarami ujawniły istnienie kluczowych dylematów strategicznych, związanych z:

- określeniem **Wizji** działania – rozumianej jako podstawowy opis **przyszłego stanu** instytucji, koncentrujący jej charakterystyczne zasoby w celu ukierunkowania „energii” i przeprowadzenia pożądanej zmiany,
- określeniem formuły funkcjonowania, w kontekście złożonej struktury organizacyjnej oraz wielości i różnorodności posiadanych placówek bibliotecznych

W opinii konsultantów, głównych czynników wpływających na zastaną sytuację należy upatrywać w:

- obiektywnej złożoności instytucji, w tym charakteru formalnego związanego faktem, że instytucja jest współprowadzona przed dwa typy samorządu (jako biblioteka wojewódzka – organizator Samorząd Województwa Podlaskiego i jako biblioteka miejska (filie) – organizator Urząd Miasta Białystok),
- różnorodności wewnątrz instytucji związanej zarówno z wielkością jednostek oraz realizowanych działań, liczbą placówek bibliotecznych, jak i zróżnicowaniem odbiorców instytucji,

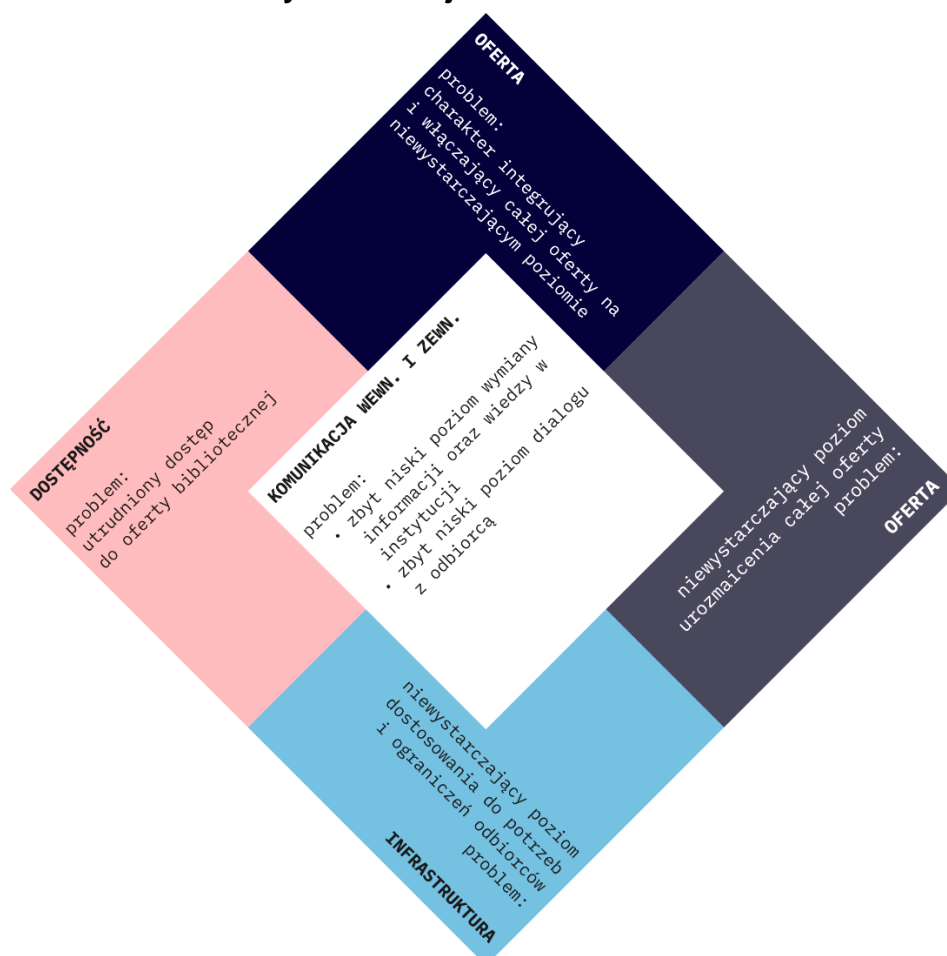
- różnorodności celów i oczekiwań poszczególnych filii, działów i pracowników instytucji,
- istniejących barier dostępności do oferty m.in. w wymiarze architektonicznym, cyfrowym, geograficznym, ale też programowym.

W toku dalszych prac wskazano cztery obszary, które uznano za wiodące dla strategicznego rozwoju instytucji:

1. Oferta
2. Dostępność
3. Infrastruktura
4. Komunikacja

Analiza problemowa, przeprowadzona z uwzględnieniem niezależnych uwarunkowań, umożliwiła skonstruowanie poniższego zestawu obszarów interwencji, w tym jednego kluczowego, będącego jednocześnie osią i zwieńczeniem rekomendowanych zmian.

Rysunek 2. Kluczowe obszary interwencji



3. MANIFEST INSTYTUCJI

3.1. DEKLARACJA WARTOŚCI

W trakcie prac uzgodniono następujące deklarowane **WARTOŚCI** instytucji:

1. Otwartość

- na odbiorcę
- na potrzeby
- na innych pracowników
- instytucji na nowe trendy

2. Dostępność

- architektoniczną
- infrastrukturalną
- cyfrową
- geograficzną
- programową

3. Ukierunkowanie na współpracę

- Wewnątrz zespołu
- Z podmiotami zewnętrznymi

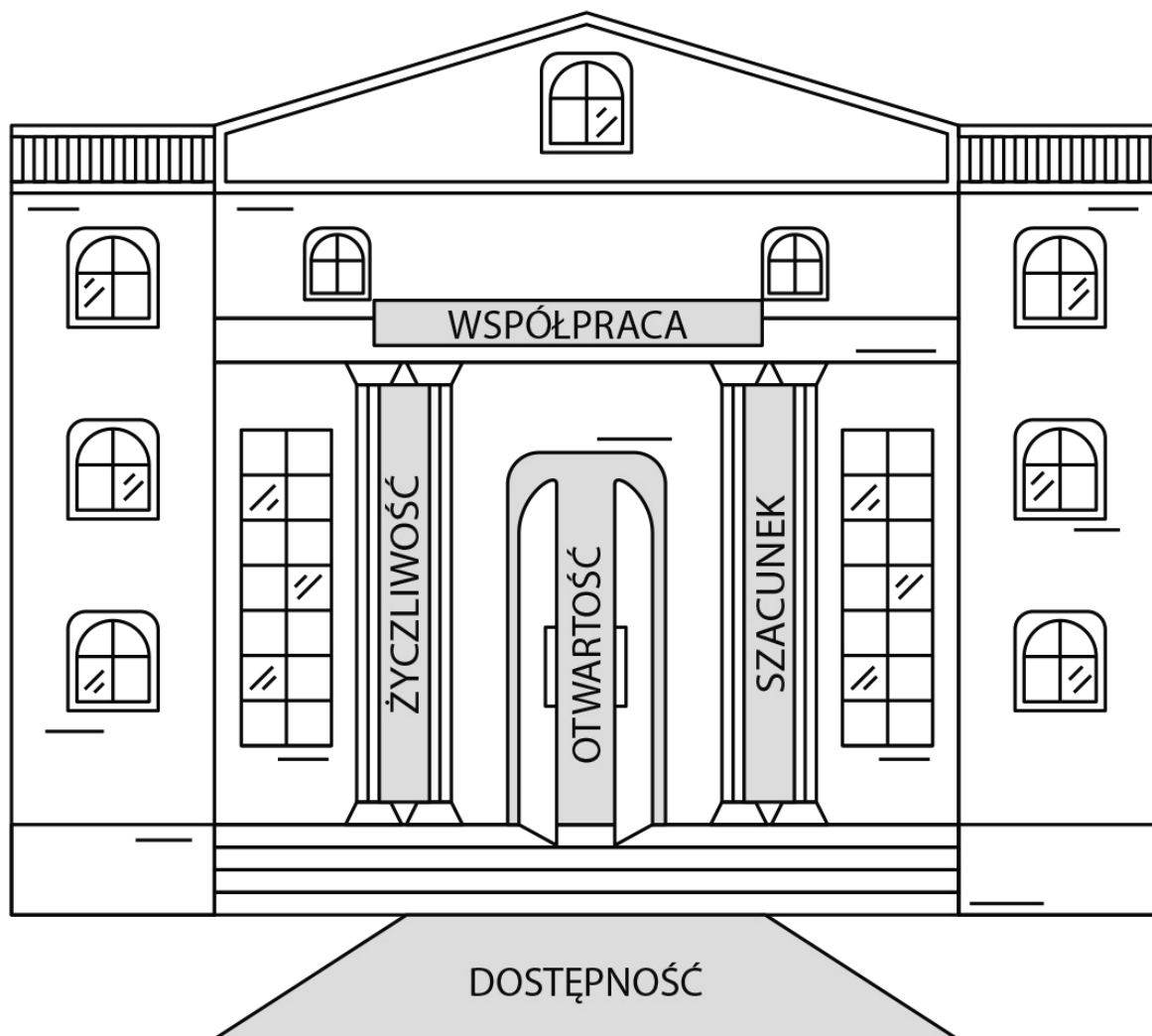
4. Szacunek

- Wobec siebie wewnątrz zespołu
- Wobec odbiorcy

5. Życzliwość

W celu schematycznej wizualizacji zależności pomiędzy deklarowanymi wartościami, kluczowymi obszarami strategii a całościowym, oczekiwanym obrazem działalności instytucji, posłużono się symboliką budynku.

Rysunek 3. Deklarowane wartości KP



W zaproponowanej interpretacji:

- gotowość do **współpracy** i koncentracja na **dostępności** są odzwierciedleniem świadomości, że funkcją społeczną KP jest inicjowanie i wspieranie kontaktu odbiorcy z książką - konsekwencją strategicznego podejścia do tego zobowiązania powinno być:
 - wzmocnienie dialogu (rozumianego jako „*aktywny proces tworzenia wspólnego porozumienia*”) z publicznością, zmierzającego do lepszego zrozumienia jej potrzeb
 - determinacja w usuwaniu barier i oporów, związanych z dostępem i korzystaniem z książek

- **otwartość** to zobowiązanie do egalitarności oferty, prawa do uczestnictwa i korzystania z kultury oraz zaproszenie do wspólnego doświadczenia, angażującego i atrakcyjnego oraz wolnego od uprzedzeń i lęku o niedostatki kompetencyjne
- postrzeganie kultury jako platformy do prezentacji różnorodności rzeczywistości i bogactwa doświadczeń jest źródłem inwestycji w wymianę poglądów i perspektyw, wspólne poszerzanie wiedzy i uzgadnianie celów – procesy oparte na **współpracy**, w naturalny sposób tworzą i obejmują troską dobro publiczne, wspólnotowość i jej fenomeny
- **życzliwość** i **szacunek** tworzą fundamenty bezpieczeństwa psychologicznego – atmosferę gotowości do rozwoju w każdej jego formie: ciekawości, zaangażowania, sceptycyzmu a nawet buntu

3.2. ROBOCZA MISJA

Wskazano trzy *słowa klucze* = **HASZTAGI**, odnoszące się do zakresu działania Instytucji. Ich użycie pozwala stworzyć zarys dynamicznego **PRZEKAZU STRATEGICZNEGO**, charakterystycznego dla twórczych działań organizacji:

#wzbogacanie rzeczywistości #miejsce spotkań #książka

Wykorzystanie tych słów-kluczy umożliwia tworzenie różnorodnych konfiguracji, opisujących ambicje programowe. W oparciu o tę perspektywę proponujemy intuicyjną definicja **STAWKI** (inaczej roboczą **MISJĘ INSTYTUCJI**):

Wzbogacamy rzeczywistość

poprzez

tworzenie miejsc spotkań

blisko/bliskich odbiorcy

stając po jasnej stronie książki

4. CELE STRATEGICZNE

Poniższe cele strategiczne stanowią odpowiedź na kluczowe obszary interwencji wynikające z diagnozy problemów.

CEL STRATEGICZNY A. ROZWÓJ OFERTY W KONTEKŚCIE POTRZEB ODBIORCÓW

CEL STRATEGICZNY B. ROZWÓJ I ZMACNIANIE ZESPOŁU INSTYTUCJI

CEL STRATEGICZNY C. MODERNIZACJA I ROZWÓJ INFRASTRUKTURY WSPIERAJĄCEJ DOSTĘPNOŚĆ

CEL STRATEGICZNY D. UMACNIANIE I ROZBUDOWA PARTNERSTW, KOALICJI ORAZ WSPÓŁPRACY

5. CELE OPERACYJNE

Do każdego celu strategicznego przypisane zostały szczegółowe cele operacyjne.



CEL STRATEGICZNY A. ROZWÓJ OFERTY W KONTEKŚCIE POTRZEB ODBIORCÓW:

1. Stworzenie systemu identyfikacji potrzeb odbiorców
2. Stworzenie spójnego systemu programowania, uwzględniającego potrzeby odbiorców
3. Konsekwentna i efektywna realizacja całościowego, spójnego programu



CEL STRATEGICZNY B. ROZWÓJ I WZMACNIANIE ZESPOŁU INSTYTUCJI

1. Stworzenie systemu dostępu do informacji i zarządzania wiedzą
2. Stworzenie i wdrożenie systemu pracy projektowej
3. Klaryfikacja i wzmocnienie odpowiedzialności w modelu współpracy
4. Wzmocnienie zaangażowania i pracy zespołowej



CEL STRATEGICZNY C. MODERNIZACJA I ROZWÓJ INFRASTRUKTURY WSPIERAJĄCEJ DOSTĘPNOŚĆ

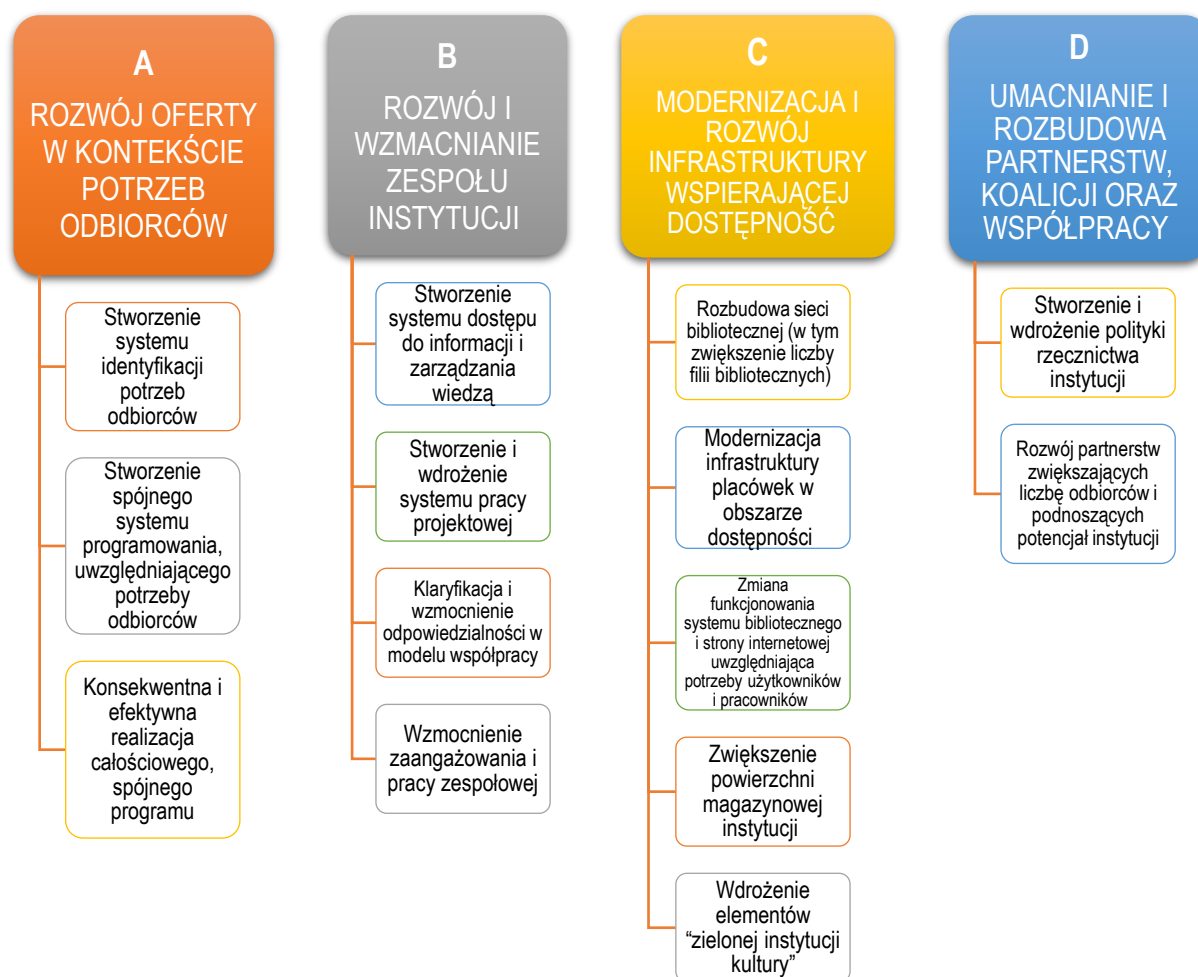
1. Rozbudowa sieci bibliotecznej (w tym zwiększenie liczby filii bibliotecznych)
2. Modernizacja infrastruktury placówek w obszarze dostępności
3. Zmiana funkcjonowania systemu bibliotecznego i strony internetowej uwzględniająca potrzeby użytkowników i pracowników
4. Zwiększenie powierzchni magazynowej instytucji
5. Wdrożenie elementów “zielonej instytucji kultury”



CEL STRATEGICZNY D. UMACNIANIE I ROZBUDOWA PARTNERSTW I KOALICJI WSPÓŁPRACY

1. Stworzenie i wdrożenie polityki rzecznictwa instytucji
2. Rozwój partnerstw zwiększających liczbę odbiorców i podnoszących potencjał instytucji

Tabela nr 30. Cele operacyjne



6. CELE OPERACYJNE I PROGRAMY DRAŻAJĄCE

Poniższa tabela przedstawia zestawienie celów strategicznych i przypisanych do nich programów wdrażania strategii. Część z nich ma charakter *stricte* projektowy, część to jednorazowe działania, wymagające jednak podjęcia określonych decyzji i stworzenia procedur pozwalających na ich wdrożenie. W kolumnie „Czas/synergia” znajdują się informacje dotyczące powiązania danego działania z innymi działaniami i celami oraz możliwości wykorzystania poszczególnych scenariuszy rozwojowych. W kolumnie „Uwagi” przedstawiono sugestie dotyczące form i metod pracy nad wdrożeniem danego działania, w tym zasugerowano między innymi, które z działań można realizować dzięki wewnętrznym zasobom organizacji, a które wymagają zatrudnienia osoby z zewnątrz lub zlecenia usługi.

Tabela nr 31. Programy wdrażające

| Cel operacyjny | Założenia celu | Program wdrażający | Czas / synergia | Uwagi |
|---|---|--|--|--|
| CEL STRATEGICZNY A. ROZWÓJ OFERTY W KONTEKŚCIE POTRZEB ODBIORCÓW | | | | |
| A.1. | Stworzenie systemu identyfikacji potrzeb odbiorców | A.1.1. Wdrożenie procedur zbierania danych - gromadzenie i analiza dostępnych statystyk, badań itp. | Działanie priorytetowe, poprzedzające A.1.2, A.1.3, A.1.4, A.1.5 | Działanie własne |
| | | A.1.2. Bieżące badanie rynku: benchmarki, panele, spotkania środowiskowe i branżowe, konsultacje wewnętrzne, staże zewn., wizyty studyjne | Działanie komplementarne w stosunku do A.1.3, A.1.4, A.1.5 | Działanie własne, możliwość zatrudnienia eksperta zewnętrznego |
| | | A.1.3. Przeprowadzenie pogłębionych badań segmentacyjnych odbiorców instytucji | Działanie komplementarne w stosunku do A.1.2, A.1.4, A.1.5 | Wymaga zlecenia usługi na zewnątrz |
| | | A.1.4. Przeprowadzenie pogłębionych badań marki i wizerunku | Działanie komplementarne w stosunku do A.1.2, A.1.3, A.1.5 | Wymaga zlecenia usługi na zewnątrz |
| | | A.1.5. Opracowanie zestawu rekomendacji i wytycznych do budowania oferty programowej | Działanie kluczowe w perspektywie realizacji Celu A.2. | Działanie własne |
| A.2. | Stworzenie spójnego systemu programowania, uwzględniającego potrzeby odbiorców | A.2.1. Opracowanie prostej, jednolitej, konsekwentnej procedury budowania oferty - określającej proces planowania, monitorowania i ewaluacji działań programowych z określonymi zasadami, terminami, rolami i odpowiedzialnościami | Działanie priorytetowe, uzależnione od A.1.5. | Działanie własne |
| | | A.2.2. Zaplanowanie i realizacja programów i działań zachęcających odbiorców do odwiedzania przestrzeni KP | Działanie priorytetowe, uzależnione od A.1.5. i A.2.1 | Działanie własne |
| | | A.2.3. Monitoring spójności działań programowych z | | Działanie własne |

| | | | | |
|---|--|--|--------------------------------|--|
| | | jednolitym systemem programowania | | |
| | | A.2.4. Wdrożenie procedury wspólnego planowania z udziałem wszystkich działów | | Działanie własne |
| | | A.2.5. Bieżąca ewaluacja realizacji założeń i celów programowych - skorelowana z rekomendacjami i wytycznymi systemu identyfikacji potrzeb odbiorców | | Działanie własne |
| A.3. | Konsekwentna i efektywna realizacja całościowego, spójnego programu | A.3.1. Stworzenie i zarządzanie uporządkowaną, stale aktualizowaną i uzupełnianą bazą teleadresową odbiorców indywidualnych oraz podmiotów zorganizowanych | | Działanie własne |
| | | A.3.2. Opracowanie i wdrożenie polityki cenowej uwzględniającej ekosystem regionalnej kultury i możliwości poszczególnych grup docelowych | | Działanie własne |
| | | A.3.3. Opracowanie strategii lub polityki marketingowej, wraz z aktualizacją Wizji, Misji i Wartości | Działanie poprzedzające A.3.5. | Działanie własne, możliwość zatrudnienia eksperta i/lub facylitatora do prowadzenia warsztatów |
| | | A.3.4. Zapewnienie pozytywnego, spójnego doświadczenia publiczności w kontakcie z instytucją | | Działanie własne |
| | | A.3.5. Przeprowadzenie kampanii wizerunkowej | Działanie wynikające z A.3.3. | Działanie własne lub zlecone podmiotowi zewnętrznemu |
| CEL STRATEGICZNY B. ROZWÓJ I ZMACNIANIE ZESPOŁU INSTYTUCJI | | | | |
| B.1. | Stworzenie systemu | B.1.1. Audyt procesów komunikacji | Działanie priorytetowe | Działanie wymagające zlecenia zewnętrznej |

| | | | | |
|-------------|---|--|---|---|
| | dostęp do informacji i zarządzania wiedzą | | | usługi lub przeszkolenia pracownika |
| | | B.1.2. Opracowanie i komunikacja kodeksu lub polityki współpracy | Działanie uzależnione od B.1.1. | Działanie własne |
| | | B.1.3. Wdrożenie narzędzi (przede wszystkim IT) umożliwiających identyfikowalny dostęp i zarządzanie obiegiem informacji | | Działanie własne |
| | | B.1.4. Przeprowadzenie intensywnych szkoleń praktycznych | | Wymaga zlecenia usługi lub przeszkolenia pracownika, który później będzie szkolił zespół instytucji |
| | | B.1.5. Powiązanie procesów i przebiegu zadań z systemem dostępu do informacji i zarządzania wiedzą | | Działanie własne |
| B.2. | Stworzenie i wdrożenie systemu pracy projektowej | B.2.1. Opracowanie prostej i jednolitej metodyki pracy projektowej | Działanie priorytetowe | Wymaga zlecenia usługi lub przeszkolenia pracownika |
| | | B.2.2. Integracja metodyki projektowej z regulaminem pracy oraz infrastrukturą i narzędziami IT | Działanie zbieżne z B.2.1. i B.1.3. | Wymaga zlecenia usługi lub przeszkolenia pracownika |
| | | B.2.3. Całościowe szkolenie zespołu w metodyce pracy projektowej, uwzględniające różne, charakterystyczne role zespołowe | Działanie spójne z B.2.1. | Działanie wymagające zlecenia zewnętrznej usługi |
| | | B.2.4. Wdrożenie efektywnych praktyk pracy rozproszonej - głównie w oparciu o architekturę IT | Działanie spójne z B.2.1., B.2.2. oraz B.1.3. | Działanie własne |
| B.3. | Klaryfikacja i wzmocnienie odpowiedzialności w modelu współpracy | B.3.1. Przegląd i komunikacja struktury organizacyjnej | Działanie priorytetowe | Działanie własne |
| | | B.3.2. Udostępnienie i aktualizowanie informacji o | Działanie spójne z B.3.1. | Działanie własne |

| | | | | |
|-------------|---|---|--|------------------|
| | | pracownikach, ich rolach i kompetencjach oraz wdrożenie praktyki korzystania z tych informacji. | | |
| | | B.3.3. Wdrożenie prostego i jednolitego systemu planowania, realizacji i nadzorowania pracy | Działanie spójne z B.3.1. | Działanie własne |
| | | B.3.4. Wdrożenie procedury <i>onboardingu</i> | Działanie spójne z B.3.1. | Działanie własne |
| | | B.3.5. Organizacja staży wewnętrznych, zorientowanych na zrozumienie środowisk pracy innych niż macierzysta jednostek | Działanie spójne z B.3.1. i B.3.2. | Działanie własne |
| B.4. | Wzmocnienie zaangażowania i pracy zespołowej | B.4.1. Ugruntowanie kultury i praktyk pracy zespołowej - praktyki spotkań między/zespołowych, wymiany informacji i wspólnego planowania (np. regularne spotkania zespołów i między zespołowe) | Działanie priorytetowe, powiązane z realizacją Celu B.3. | Działanie własne |
| | | B.4.2. Opracowanie i wdrożenie planu aktywności integracyjnych oraz działań wspierających docenianie i celebrowanie sukcesów | - | Działanie własne |
| | | B.4.3. Opracowany i wdrożony system motywacyjny (płacowy i pozapłacowy) | - | Działanie własne |
| | | B.4.4. Opracowanie i komunikacja ścieżek rozwoju | Działanie powiązane z B.4.3. i celem B.3. | Działanie własne |
| | | B.4.5. Opracowanie i wdrożenie programu rozwoju kadr - szczególnie szkoleń kluczowych kompetencji, zbieżnych z celami strategicznymi | Działanie powiązane z celem B.3. | Działanie własne |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| | | B.4.6. Stworzenie praktyk rozwoju nowych umiejętności - np. zarządzania innowacyjnością lub inspiracji i sieciowania z innymi organizacjami | Działanie powiązane z celem B.3. | Działanie wymagające zlecenia zewnętrznej usługi |
| CEL STRATEGICZNY C. MODERNIZACJA I ROZWÓJ INFRASTRUKTURY WSPIERAJĄCEJ DOSTĘPNOŚĆ | | | | |
| C.1. | Rozbudowa sieci bibliotecznej (w tym zwiększenie liczby filii bibliotecznych) | C.1.1. Opracowanie zestawu parametrów i wskaźników dla uzasadnienia rozbudowy sieci | Działanie priorytetowe | Działanie własne. Możliwość zatrudnienia eksperta zewnętrznego |
| | | C.1.2. Audyt obecnej sieci oraz lokalnego otoczenia instytucji pod kątem priorytetyzacji rozwoju | Działanie priorytetowe | Działanie własne – wymaga przeszkolenia pracownika |
| | | C.1.3. Opracowanie wzorcowej mapy drogowej rozwoju sieci bibliotecznej wraz z szacowanymi konsekwencjami | Działanie priorytetowe | Działanie własne. Możliwość zatrudnienia eksperta zewnętrznego |
| | | C.1.4. Podjęcie działań o charakterze rzecznictwa, zw. z planem rozwoju - szczególnie do decydentów i zainteresowanych społeczności | Działanie powiązane z C.1.1., C.1.2., C.1.3. oraz celem D.1. | Działanie własne |
| C.2. | Modernizacja infrastruktury placówek w obszarze dostępności | C.2.1. Audyt potrzeb i barier infrastrukturalnych z punktu widzenia odwiedzających, w tym widzów ze szczególnymi potrzebami (np. punkty obsługi, informacyjne lub kasowe, system nagłośnienia, bezpieczne wejścia) wraz z analizą ryzyka | Działanie priorytetowe, powiązane z celem A.1. | Działanie wymagające zlecenia zewnętrznej usługi |
| | | C.2.2. Opracowanie planu i harmonogramu wdrożenia zmian i likwidacji barier infrastrukturalnych | Działanie uzależnione od efektów C.2.1. | Działanie wymagające zlecenia zewnętrznej usługi lub przeszkolenia pracownika do realizacja zadania |

| | | | | |
|-------------|--|---|--|---|
| | | C.2.3. Opracowanie planu i harmonogramu sprzętu i wyposażenia uwzględniającego potrzeby użytkowników i pracowników | Działanie uzależnione od efektów C.2.1. | Działanie własne. |
| C.3. | Zmiana funkcjonowania systemu bibliotecznego i strony internetowej uwzględniająca potrzeby użytkowników w i pracowników | C.3.1. Audyt funkcjonowania systemu bibliotecznego i strony internetowej | Działanie priorytetowe, powiązane z celem A.1. | Działanie wymagające zlecenia zewnętrznej usługi |
| | | C.3.2. Stworzenie rekomendacji do zmian systemu bibliotecznego i strony internetowej, skorelowanych z rekomendacjami i wytycznymi systemu identyfikacji potrzeb odbiorców | Działanie powiązane z C.3.1. i Celem A.1 | Działanie wymagające zlecenia zewnętrznej usługi |
| | | C.3.3. Badanie dostępnych rozwiązań i rynku w celu opracowania planu modernizacji lub zmiany systemu bibliotecznego i strony internetowej | Działanie powiązane z C.3.1. i C.3.2. | Działanie własne. |
| C.4. | Zwiększenie powierzchni magazynowej instytucji | C.4.1. Audyt potrzeb i prognoz dot. zapotrzebowania na powierzchnię magazynową instytucji | Działanie priorytetowe | Działanie wymagające zlecenia zewnętrznej usługi lub przeszkolenia pracownika |
| | | C.4.2. Opracowanie planu i harmonogramu zwiększenia powierzchni magazynowej | Działanie wtórne do C.4.1. | Działanie własne. |
| | | C.4.3. Wdrożenie działań zmierzających do zdobycia finansowania na wskazane cele | Działanie wtórne do C.4.1. | Działanie własne. |
| C.5. | Wdrożenie elementów "zielonej instytucji kultury" | C.5.1. Audyt pod kątem "zielonej instytucji kultury" | Działanie priorytetowe | Działanie wymagające zlecenia zewnętrznej usługi |
| | | C.5.2. Opracowanie planu i harmonogramu transformacji w oparciu o wyniki audytu | Działanie wtórne do C.5.1. | Działanie własne. |

| | | | | |
|--|--|---|--|-------------------|
| | | C.5.3. Wdrożenie kultury ekologicznej wśród pracowników | Działanie wtórne do C.5.1. | Działanie własne. |
| CEL STRATEGICZNY D. UMACNIANIE I ROZBUDOWA PARTNERSTW, KOALICJI ORAZ WSPÓŁPRACY | | | | |
| D.1. | Stworzenie i wdrożenie polityki rzecznictwa instytucji | D.1.1. Opracowanie kluczowych przekazów i komunikatów dla rzecznictwa instytucji | Działanie priorytetowe | Działanie własne. |
| | | D.1.2. Opracowanie bazy kluczowych odbiorców rzecznictwa wraz z danymi teleadresowymi | Działanie priorytetowe | Działanie własne. |
| | | D.1.3. Zbudowanie sieci „ambasadorów” instytucji - szczególnie poprzez angażowanie konkretnych, wpływowych osób | Działanie wynikające z D.1.1. i D.1.2. | Działanie własne. |
| | | D.1.4. Aktywna komunikacja i rzecznictwo - szczególnie do decydentów i lokalnej społeczności | Działanie wynikające z D.1.1. i D.1.2. | Działanie własne. |
| D.2. | Rozwój partnerstw zwiększających liczbę odbiorców i podnoszących potencjał instytucji | D.2.1. Opracowanie bazy potencjalnych partnerów wraz z danymi teleadresowymi | Działanie priorytetowe | Działanie własne. |
| | | D.2.2. Rzecznictwo dotyczące dostępności programowej i komunikacyjnej placówek bibliotecznych | Działanie powiązane z celem C.2. | Działanie własne. |
| | | D.2.3. Opracowanie i lokalna informacja zasad i wytycznych do współpracy programowej | Działanie powiązane z celem A.2. | Działanie własne. |
| | | D.2.4. Uwzględnienie w planach programowych strategicznych rekomendacji dot. Partnerstw | Działanie powiązane z celem A.2. | Działanie własne. |
| | | D.2.5. Aktywna komunikacja gotowości do współpracy programowej | Działanie powiązane z celem A.2. | Działanie własne. |

Tabela 32. Mierniki realizacji strategii

| Cel operacyjny | Program wdrażający | Kluczowe działanie oraz i jego cel | Miernik | Opis miernika |
|----------------|---|---|--|---|
| A.1. | A.1.1. Wdrożenie procedur zbierania danych - gromadzenie i analiza dostępnych statystyk, badań itp. | Cel – pogłębienie wiedzy analitycznej i poziomu jej wykorzystywania w praktyce | Procedury opracowane i wdrożone | Wskaźniki liczbowe – np. Liczba baz danych, narzędzi, raportów etc. |
| | A.1.2. Bieżące badanie rynku: benchmarki, panele, spotkania środowiskowe i branżowe, konsultacje wewnętrzne, staże zewn., wizyty studyjne | Działania badawcze i około badawcze mające na celu pogłębienie wiedzy o innych instytucjach kultury i nowych trendach | Działania przeprowadzone, raporty opracowane | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | A.1.3. Przeprowadzenie pogłębionych badań segmentacyjnych odbiorców instytucji | Pogłębienie wiedzy na temat odbiorców i ich potrzeb (konieczność systematycznego powtarzania badań) | Działania przeprowadzone, raporty opracowane | Wymaga opracowania narzędzi badawczych do wielokrotnego wykorzystania |
| | A.1.4. Przeprowadzenie pogłębionych badań marki i wizerunku | Zebranie wiedzy niezbędnej do świadomego budowania marki instytucji | Działania przeprowadzone, raporty opracowane | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | A.1.5. Opracowanie zestawu rekomendacji i wytycznych do budowania oferty programowej | Cel – stworzenie oferty programowej uwzględniającej potrzeby odbiorców | Zestaw rekomendacji i wytycznych opracowany i wdrożony | Wymaga spójności z programem merytorycznym |

| | | | | |
|------|--|---|--|---|
| A.2. | A.2.1. Opracowanie prostej, jednolitej, konsekwentnej procedury budowania oferty - określającej proces planowania, monitorowania i ewaluacji działań programowych z określonymi zasadami, terminami, rolami i odpowiedzialnościami | Cel – uproszczenie i zwiększenie efektywności procesu planowania | Procedura opracowana i wdrożona | - |
| | A.2.2. Zaplanowanie i realizacja programów i działań zachęcających odbiorców do odwiedzania przestrzeni KP | Cel – zwiększenie frekwencji | Programy opracowane i wdrożone | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | A.2.3. Monitoring spójności działań programowych z jednolitym systemem programowania | Cel – zachowanie spójności systemu z programem | Narzędzia monitoringu opracowane, przetestowane i wdrożone | Potrzeba określenia częstotliwości monitorowania procesu |
| | A.2.4. Wdrożenie procedury wspólnego planowania z udziałem wszystkich działów | Cel – usprawnienie procesu planowania i zwiększenie udziału pracowników w programowaniu | Procedury opracowane i wdrożone | - |
| | A.2.5. Bieżąca ewaluacja realizacji założeń i celów programowych - skorelowana z rekomendacjami i wytycznymi systemu identyfikacji potrzeb odbiorców | - | Narzędzia ewaluacji opracowane, przetestowane i wdrożone | Potrzeba określenia harmonogramu dotyczącego powtarzania badań ewaluacyjnych |
| A.3. | A.3.1. Stworzenie i zarządzanie uporządkowaną, stale aktualizowaną i uzupełnianą bazą teleadresową odbiorców indywidualnych oraz podmiotów zorganizowanych | Cel – zwiększenie frekwencji i oddziaływania promocji | Baza opracowana i aktualizowana | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz |

| | | | | |
|------|---|---|---|--|
| | | | | wskaźników oczekiwanych |
| | A.3.2. Opracowanie i wdrożenie polityki cenowej uwzględniającej ekosystem regionalnej kultury i możliwości poszczególnych grup docelowych | - | Polityka cenowa opracowana i wdrożona | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | A.3.3. Opracowanie strategii lub polityki marketingowej, wraz z aktualizacją Wizji, Misji i Wartości | Cel – rozwinięcie założeń zawartych w strategii | Strategia i polityka marketingowa opracowane i wdrożone. Wizja, Misja i Wartości zaktualizowane | Wymaga spójności z programem merytorycznym |
| | A.3.4. Zapewnienie pozytywnego, spójnego doświadczenia publiczności w kontakcie z instytucją | Cel - zwiększenie liczby odbiorców, ale też pozytywnej oceny działania instytucji | Działania z obszaru PR i <i>Audience Development</i> realizowane | Wskaźniki liczbowe i jakościowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | A.3.5. Przeprowadzenie kampanii wizerunkowej | Cel - zwiększenie liczby odbiorców, ale też pozytywnej oceny działania instytucji | Kampania wizerunkowa przygotowana i przeprowadzona | Wymaga opracowania wskaźników skuteczności i efektywności |
| B.1. | B.1.1. Audyt procesów komunikacji | Cel – ocena dotychczasowych procesów komunikacji | Audyt przeprowadzony | - |
| | B.1.2. Opracowanie i komunikacja kodeksu lub polityki współpracy | - | Kodeks (lub polityka współpracy) opracowany, wdrożony. | Wymaga sprawdzenia znajomości założeń kodeksu wśród pracowników |

| | | | | |
|-------------|--|---|---|---|
| | | | Pracownicy znają założenia kodeksu | |
| | B.1.3. Wdrożenie narzędzi (przede wszystkim IT) umożliwiających identyfikowalny dostęp i zarządzanie obiegiem informacji | Cel – zwiększenie efektywności i skuteczności obiegu informacji | Narzędzia opracowane i wdrożone | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | B.1.4. Przeprowadzenie intensywnych szkoleń praktycznych | Podniesienie kompetencji kadry | Szkolenia przeprowadzone, kompetencje pracowników zwiększone | Wymaga opracowania wskaźników bazowych i docelowych pozwalających na ocenę poziomu wiedzy |
| | B.1.5. Powiązanie procesów i przebiegu zadań z systemem dostępu do informacji i zarządzania wiedzą | - | Procesy w instytucji funkcjonują w oparciu o systemy dostępu do informacji i zarządzania wiedzą | Wymaga opracowania wskaźników bazowych i docelowych |
| B.2. | B.2.1. Opracowanie prostej i jednolitej metodyki pracy projektowej | Zwiększenie elastyczności i efektywności pracy zespołu | Metodyka opracowana i wdrożona | - |
| | B.2.2. Integracja metodyki projektowej z regulaminem pracy oraz infrastrukturą i narzędziami IT | - | Działania oparte na metodyce pracy projektowej działają w oparciu o narzędzia IT oraz zgodnie z regulaminem pracy | |
| | B.2.3. Całościowe szkolenie zespołu w metodyce pracy projektowej, uwzględniające | - | Szkolenia przeprowadzone, | Wymaga opracowania |

| | | | | |
|-------------|--|---|---|--|
| | różne, charakterystyczne role zespołowe | | kompetencje pracowników zwiększone | wskaźników bazowych i docelowych pozwalających na ocenę poziomu wiedzy |
| | B.2.4. Wdrożenie efektywnych praktyk pracy rozproszonej - głównie w oparciu o architekturę IT | - | Praktyki pracy rozproszonej wdrożone | Wymaga opracowania wskaźników bazowych i docelowych z obszaru zarządzania |
| B.3. | B.3.1. Przegląd i komunikacja struktury organizacyjnej | Cel – zwiększenie efektywności komunikacji wew. | Pracownicy znają nową strukturę organizacyjną | - |
| | B.3.2. Udostępnienie i aktualizowanie informacji o pracownikach, ich rolach i kompetencjach oraz wdrożenie praktyki korzystania z tych informacji. | Cel – zwiększenie efektywności komunikacji wew. oraz procesów zarządzania | Pracownicy znają nową strukturę organizacyjną, role o kompetencje działów i stanowisk | - |
| | B.3.3. Wdrożenie prostego i jednolitego systemu planowania, realizacji i nadzorowania pracy | Cel – zwiększenie efektywności komunikacji wew. oraz procesów zarządzania | System opracowany i wdrożony | Wymaga opracowania wskaźników bazowych i docelowych z obszaru zarządzania |
| | B.3.4. Wdrożenie procedury <i>onboardingu</i> | Ułatwienie nowym pracownikom „wchodzenie” do instytucji | Procedury <i>onboardingu</i> opracowane i wdrożone | - |
| | B.3.5. Organizacja staży wewnętrznych, zorientowanych na zrozumienie środowisk pracy innych niż macierzysta jednostek | Cel – zwiększenie efektywności komunikacji wew. oraz procesów zarządzania | Plan staży opracowany i wdrożony | Wskaźniki ilościowe dotyczące liczby przeprowadzonych staży oraz jakościowe dotyczące zwiększenia wiedzy o |

| | | | | funkcjonowaniu instytucji |
|------|---|---|---|---|
| B.4. | B.4.1. Ugruntowanie kultury i praktyk pracy zespołowej - praktyki spotkań między/zespołowych, wymiany informacji i wspólnego planowania (np. regularne spotkania zespołów i między zespołowe) | Cel – zwiększenie efektywności komunikacji wew. oraz procesów zarządzania | Kultura i praktyki pracy zespołowej znane i stosowane przez pracowników | - |
| | B.4.2. Opracowanie i wdrożenie planu aktywności integracyjnych oraz działań wspierających docenianie i celebrowanie sukcesów | Cel – zwiększenie efektywności komunikacji wew., integracji oraz procesów zarządzania | Plan opracowany i wdrożony | - |
| | B.4.3. Opracowany i wdrożony system motywacyjny (płacowy i pozapłacowy) | - | System opracowany i wdrożony | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | B.4.4. Opracowanie i komunikacja ścieżek rozwoju | Cel – zwiększenie efektywności komunikacji wew. oraz procesów zarządzania | Ścieżki rozwoju opracowane i zatwierdzone i udostępnione pracownikom | - |
| | B.4.5. Opracowanie i wdrożenie programu rozwoju kadr - szczególnie szkoleń kluczowych kompetencji, zbieżnych z celami strategicznymi | Cel – zwiększenie efektywności komunikacji wew. oraz procesów zarządzania | Program rozwoju kadr opracowany i wdrożony | Wymaga opracowania wskaźników bazowych i docelowych pozwalających na ocenę poziomu wiedzy |
| | B.4.6. Stworzenie praktyk rozwoju nowych umiejętności - np. zarządzania innowacyjnością lub inspiracji | Cel – zwiększenie efektywności komunikacji wew. | Praktyki wdrażane | Wymaga opracowania wskaźników |

| | | | | |
|------|--|---|--|---|
| | i sieciowania z innymi organizacjami | oraz procesów zarządzania | | bazowych i docelowych pozwalających na ocenę poziomu wiedzy |
| C.1. | C.1.1. Opracowanie zestawu parametrów i wskaźników dla uzasadnienia rozbudowy sieci | - | Zestaw parametrów i wskaźników opracowany i wdrożony | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | C.1.2. Audyt obecnej sieci oraz lokalnego otoczenia instytucji pod kątem priorytetyzacji rozwoju | Cel - ocena sytuacji wyjściowej | Audyt przeprowadzony | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | C.1.3. Opracowanie wzorcowej mapy drogowej rozwoju sieci bibliotecznej wraz z szacowanymi konsekwencjami | - | Mapa drogowa opracowana | - |
| | C.1.4. Podjęcie działań o charakterze rzecznictwa, zw. z planem rozwoju - szczególnie do decydentów i zainteresowanych społeczności | Zwiększenie wpływu na otoczenie instytucji | Działania wdrożone | - |
| | C.2.1. Audyt potrzeb i barier infrastrukturalnych z punktu widzenia odwiedzających, w tym widzów ze szczególnymi potrzebami (np. punkty obsługi, informacyjne lub kasowe, system nagłośnienia, bezpieczne wejścia) wraz z analizą ryzyka | Dostosowanie instytucji do potrzeb odbiorców, rozwój publiczności | Audyt przeprowadzony | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz |
| | | | | |

| | | | | |
|-------------|---|--|--|--|
| | | | | wskaźników oczekiwanych |
| | C.2.2. Opracowanie planu i harmonogramu wdrożenia zmian i likwidacji barier infrastrukturalnych | Dostosowanie instytucji do potrzeb odbiorców, rozwój publiczności | Plan i harmonogram opracowane, zatwierdzone i wdrożone | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | C.2.3. Opracowanie planu i harmonogramu sprzętu i wyposażenia uwzględniającego potrzeby użytkowników i pracowników | Dostosowanie instytucji do potrzeb odbiorców i pracowników, rozwój publiczności | Plan i harmonogram opracowane, zatwierdzone i wdrożone | - |
| C.3. | C.3.1. Audyt funkcjonowania systemu bibliotecznego i strony internetowej | Zwiększenie funkcjonalności strony internetowej | Audyt przeprowadzony | Wskaźniki liczbowe i jakościowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | C.3.2. Stworzenie rekomendacji do zmian systemu bibliotecznego i strony internetowej, skorelowanych z rekomendacjami i wytycznymi systemu identyfikacji potrzeb odbiorców | Zwiększenie funkcjonalności strony internetowej, dostosowanie instytucji do potrzeb odbiorców, rozwój publiczności | Rekomendacje opracowane i zatwierdzone | - |
| | C.3.3. Badanie dostępnych rozwiązań i rynku w celu opracowania planu modernizacji lub zmiany systemu bibliotecznego i strony internetowej | Zwiększenie funkcjonalności strony internetowej, dostosowanie instytucji do | Badanie przeprowadzone, plan opracowany i zatwierdzony | Wskaźniki liczbowe i jakościowe |

| | | | | |
|------|--|---|--|--|
| | | potrzeb odbiorców, rozwój publiczności | | |
| C.4. | C.4.1. Audyt potrzeb i prognoz dotyczących zapotrzebowania na powierzchnię magazynową instytucji | Zwiększenie powierzchni magazynowej | Audyt przeprowadzony | Wskaźniki liczbowe i jakościowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | C.4.2. Opracowanie planu i harmonogramu zwiększenia powierzchni magazynowej | Zwiększenie powierzchni magazynowej | Plan i harmonogram opracowany i wdrożony | |
| | C.4.3. Wdrożenie działań zmierzających do zdobycia finansowania na wskazane cele | Zwiększenie powierzchni magazynowej, pozyskanie środków finansowych | Środki zewnętrzne pozyskane | Wskaźniki liczbowe dotyczące pozyskanych środków w stosunku do potrzeb |
| C.5. | C.5.1. Audyt pod kątem “zielonej instytucji kultury” | - | Audyt przeprowadzony | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | C.5.2. Opracowanie planu i harmonogramu transformacji w oparciu o wyniki audytu | - | Plan opracowany i wdrożony | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |

| | | | | |
|------|---|--|---|---|
| | C.5.3. Wdrożenie kultury ekologicznej wśród pracowników | Podniesienie standardów ekologicznych w instytucji | Kultura ekologiczna wdrożona | - |
| D.1. | D.1.1. Opracowanie kluczowych przekazów i komunikatów dla rzecznictwa instytucji | Zwiększenie skuteczności działań rzeczniczych | Przekazy i komunikaty opracowane i zatwierdzone | - |
| | D.1.2. Opracowanie bazy kluczowych odbiorców rzecznictwa wraz z danymi teleadresowymi | Zwiększenie skuteczności działań rzeczniczych | Baza kluczowych odbiorców opracowana i zatwierdzona | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | D.1.3. Zbudowanie sieci „ambasadorów” instytucji - szczególnie poprzez angażowanie konkretnych, wpływowych osób | Zwiększenie skuteczności działań rzeczniczych | Sieć „ambasadorów” instytucji opracowana | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | D.1.4. Aktywna komunikacja i rzecznictwo - szczególnie do decydentów i lokalnej społeczności | Zwiększenie skuteczności działań rzeczniczych | Działania wdrożone | - |
| D.2. | D.2.1. Opracowanie bazy potencjalnych partnerów wraz z danymi teleadresowymi | Podniesienie jakości i efektywności działań partnerskich | Baza partnerów opracowana | Wskaźniki liczbowe – potrzeba określenia poziomu wskaźników bazowych oraz wskaźników oczekiwanych |
| | D.2.2. Rzecznictwo dotyczące dostępności programowej i | Podniesienie jakości i efektywności | Działania opracowane i wdrożone | - |

| | | | | |
|--|---|--|---------------------------------|---|
| | komunikacyjnej placówek bibliotecznych | działań partnerskich | | |
| | D.2.3. Opracowanie i lokalna informacja zasad i wytycznych do współpracy programowej | Podniesienie jakości i efektywności działań partnerskich | Działania opracowane i wdrożone | - |
| | D.2.4. Uwzględnienie w planach programowych strategicznych rekomendacji dot. partnerstw | Podniesienie jakości i efektywności działań partnerskich | Rekomendacje uwzględnione | - |
| | D.2.5. Aktywna komunikacja gotowości do współpracy programowej | Podniesienie jakości i efektywności działań partnerskich | Działania wdrożone | - |

7. WDRAŻANIE STRATEGII – KIERUNKI DZIAŁAŃ

CEL STRATEGICZNY A. ROZWÓJ OFERTY W KONTEKŚCIE POTRZEB ODBIORCÓW:

Sytuacja organizacji realizujących funkcję społeczną jest dziś znacznym wyzwaniem. Otoczenie instytucji, w odróżnieniu od przeszłości, wręcz tętni aktywnościami dążącymi do zagospodarowania potrzebami odbiorców. Już na poziomie podstawowej konsumpcji odbiorca - "klient" jest zachęcany do przeznaczenia swych kluczowych zasobów - czasu i finansów - na realizację aspiracji materialnych. W oczywisty sposób wpływa to na całościowe zmniejszenie ambicji i potrzeb tradycyjnie kojarzonych z kulturą. Jednak także w segmencie tych aktywności istnieje coraz większa gama "produktów", brutalnie i w wielu wypadkach skutecznie konkurująca z instytucjami kultury o celach takich jak Książnica Podlaska. Tym ważniejsze staje się trafne odczytanie oraz interpretacja sytuacji rynkowej i ukierunkowanie działań na synergii ich merytoryki z upowszechnianiem. Trudno dziś zarządzać tak wielowymiarowym i zmiennym projektem bez świadomego i konsekwentnego programu rozwoju widowni, opartego o realistyczne i wiarygodne informacje.

Cel strategiczny ma za zadanie zwiększyć potencjał upowszechnieniowy instytucji poprzez lepszą identyfikację i zarządzanie informacjami o oczekiwaniach odbiorców.

| CEL STRATEGICZNY A: ROZWÓJ OFERTY W KONTEKŚCIE POTRZEB ODBIORCÓW | | |
|---|---|---|
| Cel operacyjny | | Uwagi i programy wdrażające |
| A.1. | Stworzenie systemu identyfikacji potrzeb odbiorców | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie znajomości potrzeb odbiorców • konieczność rozpoznania i zaadresowania kluczowych trendów czytelnictwa • potrzeba integracji wiedzy o potrzebach odbiorców • stworzenie spójnego układu odniesienia do tworzenia oferty programowej |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • niewiedza lub pomijanie istotnych potrzeb odbiorców • niemożność uzasadnienia ambitnych decyzji programowych • chaotyczny i niewydajny proces tworzenia oferty programowej, oparty na niespójnych i nieskorelowanych inicjatywach, generujący błędy |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • wdrożenie procedur zbierania danych - gromadzenie i analiza dostępnych statystyk, badań itp. • bieżące badanie rynku: benchmarki, panele, spotkania środowiskowe i branżowe, konsultacje wewnętrzne, staże zewn., wizyty studyjne • przeprowadzenie pogłębionych badań segmentacyjnych odbiorców instytucji • przeprowadzenie pogłębionych badań marki i wizerunku • opracowanie zestawu rekomendacji i wytycznych do budowania oferty programowej i regularna aktualizacja |
| A.2. | Stworzenie spójnego systemu programowania, uwzględniającego potrzeby odbiorców | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • strategiczne wsparcie procesów decyzyjnych dot. oferty programowej • strategiczne wsparcie procesów decyzyjnych dot. przydziału zasobów • uporządkowanie złożonej i wielowątkowej aktywności programowej |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • nieefektywny sposób podejmowania decyzji dot. oferty programowej • zaburzenia procesów realizacji oferty: niedoszacowanie zasobów i ryzyka, pomijanie lub redundancja działań • niejasność zasad kształtowania oferty programowej |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • opracowanie prostej, jednolitej, konsekwentnej procedury budowania oferty - określającej proces planowania, monitorowania i ewaluacji działań programowych z określonymi zasadami, terminami, rolami i odpowiedzialnościami • zaplanowanie i realizacja programów i działań zachęcających odbiorców do odwiedzania przestrzeni KP • monitoring spójności działań programowych z jednolitym systemem programowania • wdrożenie procedury wspólnego planowania z udziałem wszystkich działów instytucji • bieżąca ewaluacja realizacji założeń i celów programowych - skorelowana z rekomendacjami i wytycznymi systemu identyfikacji potrzeb odbiorców |
| A.3. | Konsekwentna i efektywna realizacja całościowego, spójnego programu | |

| | | |
|--|----------------------------------|---|
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • wzrost efektywności i niezawodności w realizowaniu zadań dot. oferty programowej • możliwość bieżącego monitoringu i kształtowania polityki programowej • wykorzystanie aktywności i potencjału instytucji dla wzmocnienia jej wizerunku |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • kosztowne pomijanie osiągnięć i szans rynkowych • zmniejszenie konkurencyjności i atrakcyjności instytucji • nieefektywne wykorzystanie zasobów • niedostateczna realizacja celów statutowych |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • stworzenie i zarządzanie uporządkowaną, stale aktualizowaną i uzupełnianą bazą teleadresową odbiorców indywidualnych oraz podmiotów zorganizowanych • opracowanie i wdrożenie polityki cenowej uwzględniającej ekosystem regionalnej kultury i możliwości poszczególnych grup docelowych • opracowanie strategii lub polityki marketingowej, wraz z aktualizacją Wizji, Misji i Wartości • zapewnienie pozytywnego, spójnego doświadczenia publiczności w kontakcie z instytucją • przeprowadzenie kampanii wizerunkowej, promującej cele oraz kluczowe inicjatywy instytucji |

CEL STRATEGICZNY B. ROZWÓJ I WZMACNIANIE ZESPOŁU INSTYTUCJI

Złożoność i (naturalna dla obszaru aktywności kulturalnej) zmienność znacząco zwiększa poziom wyzwań stojących przed organizacjami. Dotyczy to w takim samym stopniu organizacji realizujących funkcje społeczne - być może nawet bardziej, bo z powodów ekonomicznych i legislacyjnych nie dysponują one komfortem podejmowania "skalkulowanego ryzyka". W takich okolicznościach kluczowym zasobem organizacyjnym jest zespół instytucji, którego kompetencje oraz kultura współpracy tworzą lub niweczą potencjalną produktywność. Z rozpoznanych powodów obszar zarządzania w instytucjach kultury nie miał dotąd okazji awansować na szczyt strategicznej hierarchii celów. Tym bardziej należy wzmocnić jego fundamenty w skali całej instytucji, budując poczucie współzależności w całej kadrze, bez wyjątków.

Cel strategiczny ma za zadanie zaprojektować i doskonalić system i kulturę intensywnej pracy zespołowej, opartej na szerokim dostępie do wiedzy i świadomości wzajemnych zależności oraz wpływu na każdy przejaw działania organizacji.

| CEL STRATEGICZNY B: ROZWÓJ I WZMACNIANIE ZESPOŁU INSTYTUCJI | | |
|---|---|--|
| Cel operacyjny | Uwagi i programy wdrażające | |
| B.1. | Stworzenie systemu dostępu do informacji i zarządzania wiedzą | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> wzmocnienie zarządzania kluczowym zasobem - informacją ograniczenie oporów w wymianie informacji i wiedzy zabezpieczenie i ochrona wiedzy instytucjonalnej |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> pogorszenie wydajności i niezawodności pracy zespołowej wzrost błędów i ryzyka programowego i operacyjnego utrata wartościowej, tworzonej wewnątrz instytucji wiedzy |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> audyt procesów komunikacji opracowanie i komunikacja kodeksu lub polityki współpracy wdrożenie narzędzi (przede wszystkim IT) umożliwiających identyfikowalny dostęp i zarządzanie obiegiem informacji przeprowadzenie intensywnych szkoleń praktycznych powiązanie procesów i przebiegu zadań z systemem dostępu do informacji i zarządzania wiedzą |
| B.2. | Stworzenie i wdrożenie systemu pracy projektowej | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> potrzeba zbudowania jednolitego systemu współpracy operacyjnej wyposażenie pracowników w kompetencje konieczne do efektywnej pracy uproszczenie procedur i zmniejszenie oporów operacyjnych |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> kontynuacja i nawarstwianie nieefektywnych i kosztownych procesów niewłaściwa alokacja zasobów, wyczerpująca je nieadekwatnie do całego procesu trudności w nadzorowaniu i ewaluacji pracy operacyjnej |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> opracowanie prostej i jednolitej metodyki pracy projektowej integracja metodyki projektowej z regulaminem pracy oraz infrastrukturą i narzędziami IT całościowe szkolenie zespołu w metodyce pracy projektowej, uwzględniające różne, charakterystyczne role zespołowe wdrożenie efektywnych praktyk pracy rozproszonej - głównie w oparciu o architekturę IT |
| B.3. | Klaryfikacja i wzmocnienie odpowiedzialności w modelu współpracy | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> spory kompetencyjne i operacyjne niejasność oczekiwań, reguł i standardów pracy pogorszenie współpracy przez słabą znajomość współpracowników i ich środowiska pracy |

| | | |
|-------------|---|---|
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • zagubienie i brak wiedzy dot. celów i warunków pracy innych pracowników • ryzyko konfliktów operacyjnych oraz interpersonalnych • niski poziom poczucia współzależności i współodpowiedzialności |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • przegląd i komunikacja struktury organizacyjnej • udostępnienie i aktualizowanie informacji o pracownikach, ich rolach i kompetencjach oraz wdrożenie praktyki korzystania z tych informacji. • wdrożenie prostego i jednolitego systemu planowania, realizacji i nadzorowania pracy • wdrożenie procedury onboardingu • organizacja staży wewnętrznych, zorientowanych na zrozumienie środowisk pracy innych niż macierzysta jednostek |
| B.4. | Wzmocnienie zaangażowania i pracy zespołowej | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • wzmocnienie umiejętności współpracy jako kluczowego czynnika efektywności instytucji • praktyczna redukcja ryzyka operacyjnego poprzez promowanie wymiany informacji i zawodowej życzliwości • potrzeba wzmocnienia niefinansowych aspektów motywacyjnych |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • redukcja orientacji na całościową wizję instytucji na rzecz celów zespołowych lub indywidualnych • wzmocnienie podziałów kadrowych • erozja zaangażowania i wyczerpanie zawodowe • frustracja wynikająca z niejasności możliwości rozwojowych |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • ugruntowanie kultury i praktyk pracy zespołowej - praktyki spotkań między/zespołowych, wymiany informacji i wspólnego planowania (np. regularne spotkania zespołów i między zespołowe) • opracowanie i wdrożenie planu aktywności integracyjnych oraz działań wspierających docenianie i celebrowanie sukcesów • opracowany i wdrożony system motywacyjny (płacowy i pozapłacowy) • opracowanie i komunikacja ścieżek rozwoju • opracowanie i wdrożenie programu rozwoju kadr - szczególnie szkoleń kluczowych kompetencji, zbieżnych z celami strategicznymi • stworzenie praktyk rozwoju nowych umiejętności - np. zarządzania innowacyjnością lub inspiracji i sieciowania z innymi organizacjami |

CEL STRATEGICZNY C. MODERNIZACJA I ROZWÓJ INFRASTRUKTURY WSPIERAJĄCEJ DOSTĘPNOŚĆ

Dostępność, rozumiana w jak najszerszy sposób, jest dziś jednym z najważniejszych warunków sukcesu każdego przedsięwzięcia. Procesy skalowania i dystrybucji usług zaszły tak daleko, że jakiegokolwiek opory i trudności w “doświadczaniu” oferty mogą

uniemożliwić nawiązanie relacji z odbiorcami a nawet skazać na fiasko najbardziej dopracowany merytorycznie koncept. Presja konkurencyjna jest ogromna, a nawet gdyby nie brać jej pod uwagę, to przyzwyczajenia widowni do poszukiwania wygody w realizowaniu swoich potrzeb nakłada na organizacje konieczność proaktywnej inicjatywy i doskonalenia swojej oferty pod kątem dostępności.

Cel strategiczny ma za zadanie skoncentrować energię i zasoby na podnoszeniu jakości i wydajności infrastruktury, poprzez zrozumienie, że ma ona nie tylko użytkowy charakter, ale jest ramą i “wehikułem” prowadzonych działań i określa z góry ich skuteczność.

| CEL STRATEGICZNY C: MODERNIZACJA I ROZWÓJ INFRASTRUKTURY WSPIERAJĄCEJ DOSTĘPNOŚĆ | | |
|---|--|--|
| Cel operacyjny | | Uwagi i programy wdrażające |
| C.1. | Rozbudowa sieci bibliotecznej (w tym zwiększenie liczby filii bibliotecznych) | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • konieczność realizacji podstawowych celów statutowych, w oparciu o realne potrzeby społeczne • podniesienie skuteczności w dotarciu do odbiorców oferty • odpowiedzialne zagospodarowanie grup i obszarów zaniedbanych społecznie |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • zaniedbanie realizacji funkcji społecznej instytucji • “oddalenie” instytucji od odbiorców i interesariuszy • fiasko konkurencyjne w warunkach rynkowych - przejęcie odbiorców przez inne podmioty • utrata znaczenia i uzasadnienia dla funkcjonowania |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • opracowanie zestawu parametrów i wskaźników dla uzasadnienia rozbudowy sieci • audyt obecnej sieci oraz lokalnego otoczenia instytucji pod kątem priorytetyzacji rozwoju • opracowanie wzorcowej mapy drogowej rozwoju sieci bibliotecznej wraz z szacowanymi konsekwencjami • podjęcie działań o charakterze rzecznictwa, zw. z planem rozwoju - szczególnie do decydentów i zainteresowanych społeczności |
| C.2. | Modernizacja infrastruktury placówek w obszarze dostępności | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • realizacja obowiązków wynikających z polityki dostępności • redukcja oporów w kontakcie z instytucją i jej misją • podniesienie atrakcyjności oferty |

| | | |
|-------------|--|---|
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • stopniowe wykluczenie instytucji z rynku nowoczesnych usług • narastanie trudności zw. z dostępem do oferty i wynikające z tego zniechęcenie odbiorców • ryzyko frustracji i roszczeń ze strony odbiorców i pracowników |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • audyt potrzeb i barier infrastrukturalnych z punktu widzenia odwiedzających, w tym widzów ze szczególnymi potrzebami (np. punkty obsługi, informacyjne lub kasowe, system nagłośnienia, bezpieczne wejścia) wraz z analizą ryzyka • opracowanie planu i harmonogramu wdrożenia zmian i likwidacji barier infrastrukturalnych • opracowanie planu i harmonogramu pozyskania sprzętu i wyposażenia uwzględniającego potrzeby użytkowników i pracowników |
| C.3. | Zmiana funkcjonowania systemu bibliotecznego i strony internetowej uwzględniająca potrzeby użytkowników i pracowników | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • konieczność odpowiedzi na potrzebę lepszej integracji oraz zarządzania zbiorami i informacją o nich • potrzeba dostosowania się do rynkowych trendów udostępniania treści • podniesienie efektywności obsługi |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • powiększenie rozdziewięk pom. rzeczywistymi potrzebami użytkowników a realiami systemu • generowanie błędów na poziomie rzeczywistej obsługi oraz wrażenia z kontaktu • zaniedbanie szans rozwojowych |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • audyt funkcjonowania systemu bibliotecznego i strony internetowej • stworzenie rekomendacji do zmian systemu bibliotecznego i strony internetowej, skorelowanych z rekomendacjami i wytycznymi systemu identyfikacji potrzeb odbiorców • badanie dostępnych rozwiązań i rynku w celu opracowania planu modernizacji lub zmiany systemu bibliotecznego i strony internetowej |
| C.4. | Zwiększenie powierzchni magazynowej instytucji | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • rosące potrzeby instytucji i ich rozdziewięk z rzeczywistymi możliwościami • potrzeba bardziej efektywnej ochrony i zarządzania zbiorami • strategiczny rozwój infrastruktury |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • ryzyko zaniedbań oraz niebezpiecznych incydentów w obszarze ochrony i zarządzania zbiorami • pogorszenie komfortu oraz efektywności realizacji celów statutowych • nieprzemyślane inwestycje i program rozbudowy infrastruktury |

| | | |
|---|----------------------------------|---|
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • audyt potrzeb i prognoz dot. zapotrzebowania na powierzchnię magazynową instytucji • opracowanie planu i harmonogramu zwiększenia powierzchni magazynowej • wdrożenie działań zmierzających do zdobycia finansowania na wskazane cele |
| C.5. Wdrożenie elementów “zielonej instytucji kultury” | | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • konieczność rozpoznania i realizacji celów odpowiedzialnego zarządzania wpływem środowiskowym • promocja pożądanych standardów • wyróżnienie i wzmocnienie wizerunku marki |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • ryzyko zaniedbań i naruszeń wymogów prawnych • rosnący rozdźwięk pomiędzy instytucją a standardami rynkowymi, coraz trudniejszy do nadrobienia • ryzyko trudności wizerunkowych i oskarżeń o zaniedbanie odpowiedzialności społecznej |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • audyt pod kątem “zielonej instytucji kultury” • opracowanie planu i harmonogramu transformacji w oparciu o wyniki audytu • wdrożenie kultury ekologicznej wśród pracowników |

CEL STRATEGICZNY D. UMACNIANIE I ROZBUDOWA PARTNERSTW, KOALICJI ORAZ WSPÓŁPRACY

| CEL STRATEGICZNY D: UMACNIANIE I ROZBUDOWA PARTNERSTW, KOALICJI ORAZ WSPÓŁPRACY | | |
|--|---|--|
| Cel operacyjny | | Uwagi i programy wdrażające |
| D.1. | Stworzenie i wdrożenie polityki rzecznictwa instytucji | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • potrzeba czytelnego wyjaśnienia wielowątkowej misji instytucji • stworzenie platformy dialogu z otoczeniem • redukcja znacznej części ryzyka zarządczego i komunikacyjnego poprzez samą komunikację spektrum działań i problemów |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • słaba znajomość funkcji społecznej instytucji wśród interesariuszy • utożsamienie działania instytucji jedynie z jej podstawowymi aktywnościami • brak wsparcia dla istotnych potrzeb rozwojowych instytucji • błędne interpretacje podejmowanych aktywności wśród kadry instytucji |

| | | |
|------|--|---|
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • opracowanie kluczowych przekazów i komunikatów dla rzecznictwa instytucji • opracowanie bazy kluczowych odbiorców rzecznictwa wraz z danymi teleadresowymi • zbudowanie sieci „ambasadorów” instytucji - szczególnie poprzez angażowanie konkretnych, wpływowych osób • aktywna komunikacja i rzecznictwo - szczególnie do decydentów i lokalnej społeczności |
| D.2. | Rozwój partnerstw zwiększających liczbę odbiorców i podnoszących potencjał instytucji | |
| | <i>Uzasadnienie:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • wzmocnienie skuteczności podejmowanych działań dzięki synergii współdziałania • skalowanie dystrybucji działań i komunikacji instytucji za pomocą partnerów • organizacja koalicji zwiększających efektywność działań programowych i zarządczych |
| | <i>Skutki braku interwencji:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • nieadekwatny do potrzeb i potencjału instytucji wpływ i zasięg podejmowanych inicjatyw • “utrzymane korzyści” wynikające z braku wykorzystania zasobów partnerów • pogłębiająca się “samotność” instytucji, wzmacniana przez jej dominującą pozycję instytucjonalną |
| | <i>Proponowane działania:</i> | <ul style="list-style-type: none"> • opracowanie bazy potencjalnych partnerów wraz z danymi teleadresowymi • rzecznictwo dotyczące dostępności programowej i komunikacyjnej placówek bibliotecznych • opracowanie i lokalna informacja zasad i wytycznych do współpracy programowej • uwzględnienie w planach programowych strategicznych rekomendacji dot. Partnerstw • aktywna komunikacja gotowości do współpracy programowej |

8. ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ, MONITORING I EWALUACJA

Implementacja opisanej strategii w największym skrócie jest procesem przystosowania obecnego stanu instytucji do formy i stanu zasobów umożliwiających realizację nowo określonych celów. Narzuca to konieczność zintegrowania wszystkich zasobów i procesów instytucji wokół założeń strategii i uwzględnianie jej wytycznych przy każdym istotnym działaniu i czynności zarządczej.

Węższe rozumienie zarządzania strategią oznacza skuteczne zestawienie czynności zarządczych, tj.:

- zaplanowania, nadzorowania i ewaluacji działań, służących realizacji opisanych celów

- organizację i koordynację działań oraz pracy zespołu
- komunikację strategicznej perspektywy, wyjaśnianie działań w kontekście zaplanowanych celów oraz wsparcie i motywację zespołu w procesie zmiany

Kluczowe elementy implementacji strategii to:

- zaprojektowanie i uruchomienie struktury dysponującej wiedzą i zasobami do wdrożenia, w tym wyznaczenie liderów zmiany i systemu motywacji
- zgromadzenie wiedzy, zaplanowanie i zarządzanie kluczowymi elementami wdrożenia – koniecznymi budżetami, politykami (por. scenariusze) i procedurami oraz systemami informacyjnymi
- określenie priorytetów, zależności i czasochłonności działań wdrożeniowych
- uzgodnienie delegacji kompetencji na członków zespołu

Powyższe obszary składają się na skuteczny system wsparcia implementacji strategii, który wymaga osadzenia jej w adekwatnej do celów strukturze organizacyjnej, uzgodnienia uprawnień decyzyjnych, zapewnienia ciągłego przepływu informacji oraz budowania realnej motywacji do zmian.

Zidentyfikowana w procesie diagnostycznym potrzeba włączania w proces planowania zespołu Książnicy Podlaskiej nasuwa rekomendacje mające na celu stworzenie partycypacyjnego modelu podejmowania decyzji. Dlatego proces wdrożenia strategii musi wspierać się na systemie delegacji odpowiedzialności. **Rekomenduje się następujące rozwiązania:**

- nad prawidłowym wdrażaniem strategii czuwa Dyrekcja KP
- do pomocy we wdrażaniu powołuje ona specjalny zespół, złożony z pracowników reprezentujących kompetencje, adekwatne do głównych obszarów interwencji strategii
- do wdrażania poszczególnych celów i programów powinni zostać wyznaczeni koordynatorzy.

Pierwszymi etapami wdrażania strategii powinny być:

- opracowanie przez koordynatorów, w ścisłym odniesieniu do całościowej strategii konkretnych polityk i/lub planów operacyjnych (szczególnie: finansowych, strukturalnych, programowych i komunikacyjnych)
- opracowanie budżetu całościowego wdrożenia i jego elementów cząstkowych oraz harmonogramu, wraz z przypisaniem wskazanym osobom konkretnych zadań.

Rysunek nr 4. Proces zarządzania strategią



Powyższy rysunek przedstawia ogólny schemat wdrażania, zaś rysunek nr 4 – schemat wdrażania poszczególnych programów i działań z uwzględnieniem etapów planowania i ewaluacji.

Rysunek nr 5. Zarządzanie projektami/działaniami wdrażającymi strategię



Zgodnie z założeniami, niniejszy dokument po zatwierdzeniu powinien obowiązywać do 2027 roku. Jednocześnie, z uwagi na czas potrzebny do wdrożenia niektórych programów, okres obowiązywania strategii – decyzją Dyrekcji – może zostać przedłużony na kolejne lata. Elastyczna struktura dokumentu pozwala na stosunkowo łatwe zaadaptowanie jej na kolejny okres. Niezbędnym elementem wydłużenia działania strategii jest jednak dokonanie procesu ewaluacji jej wdrażania.

Monitoring implementacji strategii powinien być jak najwcześniej oparty na systemie zintegrowanego zarządzania wiedzą, co ograniczy koszty i czasochłonność procesu. Proponowane w scenariuszu rozwojowym narzędzia mają służyć:

- możliwości ciągłego i szczegółowego zapoznania się pracowników z wszystkimi poziomami strategii, w sposób umożliwiający zestawienie ich z podejmowanymi przez nich decyzjami,
- upewnieniu się, że cząstkowe plany reprezentują cele strategiczne instytucji,
- systemowej weryfikacji planowanych zadań, zorganizowanej wg. uzgodnionych wcześniej wytycznych, określających wagę przedsięwzięć w odniesieniu do priorytetów strategii

Ponadto, plany realizacji działań na następne lata powinny być tworzone na początku każdego kolejnego roku obowiązywania Strategii, z uwzględnieniem wyników monitoringu. Monitoring można prowadzić z wykorzystaniem poniższej **tabeli wykonalności zadań strategicznych**.

Tabela nr 33. Tabela wykonalności zadań strategicznych

| Nazwa zadania wyznaczonego do realizacji w ... roku | Działanie strategiczne, którego dotyczy zadanie | Dział i osoba odpowiedzialna za zadanie | Okres realizacji | Opis wykonania lub informacja o przyczynach braku wdrożenia | Stopień wdrożenia (wdrożono w całości, wdrożono częściowo, nie wdrożono) |
|---|---|---|------------------|---|--|
| | | | | | |

Ponadto ewaluacja wdrażania strategii powinna mieć charakter nie tylko *ex-post*, ale także ciągły. Na koniec każdego roku powinna zostać przeprowadzona ocena wykonania poszczególnych programów – zarówno pod kątem terminowości, jak i jakości ich wykonania. Przeprowadzenie ewaluacji Książnica Podlaska powinna zlecić podmiotowi zewnętrznemu. W przypadku braku możliwości finansowych sugerowane jest opracowanie ewaluacji przez wybranego pracownika, niezaangażowanego bezpośrednio w działania wdrażające. W takim przypadku

prawidłowość wykonania ewaluacji powinna być zweryfikowana przez osoby z zewnątrz. Punktem wyjścia do przeprowadzenia ewaluacji powinna być analiza osiągniętych mierników.

9. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM.

Analiza przypadków wdrożeń strategii wskazuje na częste błędy, popełniane podczas implementacji nawet najcelniej sformułowanych planów. O ile podstawowym zagrożeniem w tego typu procesach jest po prostu brak konsekwencji w realizacji założeń, należy wskazać najbardziej problematyczne obszary:

- **słaba komunikacja strategii w instytucji** – nawet najbardziej szczegółowe opracowanie nie spełni swojego celu, jeśli wszyscy wewnętrzni interesariusze instytucji nie zostaną z nim zapoznani i nie powstanie system systematycznego, skutecznego informowania o celach i aktualnym stanie procesu;
- **niezrozumienie celów lub opór załogi przed zaplanowanymi zmianami** – sam charakter dokumentu strategicznego zakłada koncentrację na długofalowych i kluczowych procesach, których logika nie jest w sposób oczywisty jasna i skorelowana z indywidualnymi celami lub zakresem działań większości pracowników;
- **nieadekwatna kultura organizacyjna** – działania o charakterze strategicznym wynikają najczęściej z wysokich ambicji Dyrekcji lub trudnej sytuacji rynkowej lub organizacyjnej co może prowadzić do ryzyka rozwiązań promujących pragmatyczność, bez ochrony tożsamościowego fundamentu instytucji – np. pragnienie stabilizacji finansowej może wymusić sztywne procedury budżetowania, które skonfliktują się z misyjnym charakterem realizowanych przedsięwzięć, w szczególności o charakterze edukacyjnym.

W celu jak najskuteczniejszego ograniczenia opisanych ryzyk należy skoncentrować się na wzmocnieniu strategicznych kompetencji załogi oraz dostosowaniu procesów zarządczych i operacyjnych do oczekiwanych zmian.

Zarządzanie ryzykiem na poziomie opisanej strategii sprowadza się do, wymienionych wcześniej w dokumencie, działań w postaci:

- 1) **udostępnienia i ciągłej komunikacji planów strategicznych i operacyjnych** w całościowym, długofalowym a nie doraźnym, wymiarze; zadanie to należy koniecznie wesprzeć wyraźnym i zdeterminowanym udziałem Dyrekcji w „kickoff meeting” obejmującym możliwie najszersze grono wewnętrznych

interesariuszy i regularne, osobiste wsparcie komunikacyjne wdrożenia strategii przez Dyрекcję;

- 2) **zaplanowania systemu zarządzania ryzykiem i zintegrowania go z systemem zarządzania wdrożeniem strategii a tym samym docelowym systemem zarządzania wiedzą** – ograniczy to możliwość nieznamomości planów zarządczych i celów strategii oraz ułatwi bieżące odnoszenie do nich całości podejmowanych w instytucji działań; zorganizowania systemu „kamieni milowych” i bieżącego monitoringu wdrożenia;
- 3) **uzgodnienia czytelnego układu odniesienia w postaci mapy priorytetów i kryteriów oceny** przedsięwzięć lub podejmowania decyzji, co przyczyni się także do wzmocnienia transparentności procesu i poczucia współdziałania; promowana kultura organizacyjna powinna również domyślnie wprowadzać wysoką częstotliwość oceny i komunikacji rezultatów wdrażania strategii.

* * *

Opracowanie dokumentu strategicznego:

Wojciech Gorczyca i Karol Wittels

Realizacja całości procesu:

Obserwatorium Sp. z o. o. oraz Fundacja Obserwatorium

Warszawa 2022