

# Strateško planiranje u narodnim knjižnicama u Hrvatskoj

---

**Poljak, Ljiljana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:853342>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za informacijske znanosti

Diplomski sveučilišni studij Informacijske znanosti – knjižničarstvo

**Ljiljana Poljak**

Strateško planiranje u narodnim knjižnicama u Hrvatskoj

**Diplomski rad**

Zadar, 2016.

Sveučilište u Zadru

Odjel za informacijske znanosti

Diplomski sveučilišni studij Informacijske znanosti – knjižničarstvo

## Strateško planiranje u narodnim knjižnicama u Hrvatskoj

Diplomski rad

Student/ica:

Ljiljana Poljak

Mentor/ica:

doc.dr. sc. Martina Dragija Ivanović

Zadar, 2016.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Ljiljana Poljak**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Strateško planiranje u narodnim knjižnicama u Hrvatskoj** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 14. rujan 2016.

## Sadržaj

1. Sažetak.....	2
2. Uvod .....	3
3. Krizni menadžment.....	4
4. Strategija i kriza.....	5
4. 1. Vanjski i unutarnji čimbenici strategijske krize.....	6
4. 2. Globalni rizici kao vanjski čimbenici .....	9
5. Uloga knjižnice u društvu.....	12
6. Planiranje .....	17
7. Strateški planovi u knjižnicama.....	20
7.1. Evaluacija strateških planova.....	26
8. Vođenje i upravljanje.....	28
8. 1. Upravljački kontroling .....	33
8. 2. Benchmarking .....	34
9. Analiza strateških planova- prethodna istraživanja .....	37
10. Istraživanje.....	39
10. 1. Cilj i istraživača pitanja.....	39
10. 2. Uzorak.....	39
10. 3. Metodologija .....	40
11. Rezultati istraživanja i rasprava.....	42
11. 1. O zastupljenosti i strukturi strateških planova .....	42
11. 2. Misija .....	44
11. 3. Vizija.....	49
11. 4. Opći i posebni ciljevi .....	53
11. 5. Usporedna analiza zajedničkih smjerova razvoja .....	56
11.6 Zaključak istraživanja .....	58

12. Zaključak.....	60
Abstract.....	62
Popis literature .....	63
Prilozi.....	67
Prilog 1. Popis matičnih narodnih knjižnica u Hrvatskoj .....	67
Prilog 2. – Narodne knjižnice u Hrvatskoj.....	68
Prilog 3.- Popis knjižnica sa strateškim planovima .....	75
Prilog 4. Ponavljani djelovi misija i vizija.....	76
Prilog 5. Opći i posebni ciljevi .....	79

## 1. Sažetak

Narodne knjižnice moraju se prilagoditi zahtjevima novog vremena, koje pred njih stavlja raznovrsne prijetnje, a direktna su prijetnja njihovom poslovanju i uslugama. Kroz strateško upravljanje i planiranje knjižnice svoje poslovanje mogu prilagoditi svakodnevnim, često neočekivanim promjenama koje utječu na njihov rad. Glavni produkt dugoročnog sustavnog planiranja orijentiranog prema ispunjenju ciljeva kojima ustanova teži je strateški plan. U istraživanju je provedena analiza strateških planova narodnih knjižnica u Hrvatskoj, u kojem je analizirano 26 planova koji su bili dostupni na mrežnim stranicama knjižnica, a provedeno je s ciljem utvrđivanja stanja kulture izrade strateških planova narodnih knjižnica u Hrvatskoj i glavnih smjerova razvoja usluga kao odgovora na suvremene izazove. Istraživanje upućuje na više problema kod same izrade strateških planova, od nedovoljnog poznavanja glavnih pojmova poput misije i vizije, do prevelikih sličnosti između dijelova strateških planova različitih narodnih knjižnica. Samo usmjerenje razvoja usluga knjižnica pokazuje spremnost na izazove koji se pred njih postavljaju, te su usklađeni sa primjerima smjerova razvoja jako naprednih europskih zemalja, poput Finske i Velike Britanije. Fokus je postavljen na knjižnicu kao kulturno, obrazovno i informacijsko središte, koje je otvoreno svim korisnicima, te svoje usluge također oblikuje prema potrebama koje vladaju u okružju knjižnice. Potiče se (informacijsko) opismenjavanje, pristup i stvaranje novog znanja, kreativnost, čitanje, digitalizacija i korištenje nove tehnologije. Ovaj rad prikazuje trenutno stanje strateških planova narodnih knjižnica u Hrvatskoj, te upozorava na određene probleme koji se primjećuju u praksi, a kao takav može služiti kao osnova za rad na daljnjem obrazovanju i osvještavanju o potrebi i važnosti strateškog planiranja.

Ključne riječi:

narodne knjižnice, strateški plan, strategija, krizni menadžment, upravljanje

## 2. Uvod

Rad i puki opstanak knjižnica u današnjem svijetu otežan je posljedicama tehnologizacije, globalizacije, recesije i drugim promjenama koje su nastupile. Osim što je okruženje u kojem djeluju drugačije, ono je i nestalno, odnosno podloženo neprestanim promjenama koje je jako teško predvidjeti, pa čak i nemoguće. U borbi za pronalaženje prostora za djelovanje, kao i njegovo opravdanje, knjižnice se uvelike koriste ekonomskim sustavima preuzetim iz profitnog sektora. Jedan od njih je i strateški menadžment, koji je još od devedesetih godina prošlog stoljeća prihvaćen kao jedan od osnovnih uvjeta za održivost knjižnice u društvu, a danas je strateško planiranje sastavni dio poslovanja svake knjižnice u Hrvatskoj. Strateški plan, kao krajnji proizvod procesa planiranja predstavlja konstantno aktivan proces osluškivanja i praćenja promjena koje direktno mogu utjecati na organizaciju.

Ovaj rad teorijski prikazuje osnovne postavke strateškog menadžmenta, planiranja i samog strateškog plana, te naglašava njihovu važnost u današnjem poslovanju. Cilj ovog rada je analizirati strateška određenja hrvatskih narodnih knjižnica, u dva aspekta- sam strateški plan sa svojim glavnim sastavnicama (vizija, misija, opći i posebni ciljevi, načini ostvarenja) i smjer u kojem će se razvijati knjižnične usluge u budućnosti, kao i usporedba sa strateškim smjerovima nekih drugih zemalja. Od 194 narodne knjižnice, njih 26 je imalo objavljen strateški plan na svojim mrežnim stranicama, te su ti dostupni planovi služili kao osnova za daljnju analizu.



### 3. Krizni menadžment

Globalizacija, financijska kriza, novo informacijsko doba i tehnološki napredak uzrokovali su mnoge promjene koje su se direktno odražavale na poslovanje kako profitnih, tako i neprofitnih ustanova. Kriza znači prijelom, odnosno prolazno teško stanje koje se može reflektirati u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu.<sup>1</sup> S obzirom da svaka kriza može imati unutarnje i vanjske uzroke, moguće je pretpostaviti da se u poslovanju danas mora računati na visoku mogućnost krize. Prema Institutu za krizni menadžment, krizom se može nazvati svako odstupanje ili smetnja u poslovanju koji privlače pozornost javnosti i medija te onemogućuju normalan rad organizacije<sup>2</sup>. Upravo taj aspekt privlačenja javnosti i medija čini poduzeće ili ustanovu još ranjivijom, a krizu potencijalno razornijom.

Prema jednoj od najpoznatijih definicija, kriza okuplja tri uvjeta: iznenađenje, prijetnja ciljevima visokog prioriteta i ograničeno vrijeme za odgovor<sup>3</sup>. Današnje, moderne krize ne poznaju nacionalne granice, dosta su fragmentirane, nisu vezane samo za jedno područje. Također, teško se raspoznaje početak i kraj, a ukupno je „ugrađena ranjivost koja nastaje, nestaje, mutira se i ponovno udara“<sup>4</sup>.

U svakom poduzeću ili organizaciji, voditelji moraju proučavati unutarnje i vanjske faktore (potencijalno) odgovorne za krizne situacije i identificirati organizacijske strategije za prevenciju krize, kao i za uspješno upravljanje krizom koja se dogodi. Krizni menadžment se definira kao funkcija koja djeluje tako da minimalizira potencijalnu štetu od krize na poslovanje i pomaže uspostaviti kontrolu situacije<sup>5</sup>. Razvio se u profitnom okruženju, kao odgovor na poslovnu krizu, koja šteti egzistencijalnim ciljevima poduzeća.

U ekonomiji se o kriznom menadžmentu počelo pisati šezdesetih godina prošlog stoljeća, dok svoj današnji oblik dobiva već sedamdesetih. Od početka razvoja, njegova osnovna načela ostaju ista, dok njegova važnost raste kako vrijeme prolazi, ponajprije zbog turbulentnosti

---

<sup>1</sup> Usp. Osmanagić Bedenik, Nidžara. Krizni menadžment: Teorija i praksa. // Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 8, 1(2010), str. 101.

<sup>2</sup> Usp. Legičević, Jelena; Taučer, Katarina. Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. // Ekonomski vjesnik 27, 1(2014), str. 199-208.

<sup>3</sup> Usp. Hermann (1972) prema Taneja, Sonia... [et al]. Strategic Crisis Management : A Basis for Renewal and Crisis Prevention. // Journal of Management Policy and Practice 15, 1 (2014), str. 78.

<sup>4</sup> Dayton (2004) prema Taneja, Sonia. Navedeno djelo, str. 78-79.

<sup>5</sup> Tafra-Vlahović, Majda. Upravljanje krizom: procjene, planovi, komunikacija. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", 2011. Str. 52.

okoline na koju se <sup>ne</sup> može utjecati. Današnji trend je implementacija kriznog menadžmenta u osnovne poslovne strukture poduzeća, odnosno uključivanje funkcije kriznog menadžmenta u svakodnevno poslovanje, kao i u strategije upravljanja novog menadžmenta. Glavno načelo kriznog menadžmenta nalaže da se krizom mora početi upravljati prije nego što do nje uopće dođe.

#### 4. Strategija i kriza

Teorija kriznog menadžmenta prepoznaje više vrsta kriza, od kojih su glavne kriza uspjeha, kriza likvidnosti i strategijska kriza. Krize uspjeha i likvidnosti samo su oblici operativne krize, a konkretno se odnose na poslovanje s gubitkom ili stanje nelikvidnosti, kada poduzeće više ne može podmiriti nastale obveze. <sup>6</sup>Strategijska kriza predstavlja nedostatak potencijala uspjeha i izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga te kupaca, što konkretno rezultira gubitkom konkurentne sposobnosti, odnosno gubitkom sposobnosti za budući uspjeh.<sup>7</sup>

Iako se po terminima zaključuje da je definicija zadana u profitnom kontekstu, vrlo se lako može primijeniti i na neprofitni sektor. Strategijska kriza u neprofitnom, odnosno javnom sektoru definirana je kao nemogućnost ostvarivanja poslovnih ciljeva i strategija zahvaljujući neodgovarajućem ili nefokusiranom strateškom planiranju, neučinkovitoj organizacijskoj strukturi ili poslovnom modelu<sup>8</sup>. Strategija je dugoročno orijentirana aktivnost planiranja kojom se određuju temeljni ciljevi kojima organizacija teži, aktivnosti koje treba poduzeti da se dotični ciljevi i ostvare, te resursi koje je pritom potrebno nabaviti i utrošiti<sup>9</sup>. Termin strategija izvorno potječe iz vojne terminologije, a opisuje vještinu generala kroz njegov plan za svrstavanje u bojne redove i taktike u svrhu poražavanja neprijateljske vojske.<sup>10</sup>Taktika se u kolokvijalnoj sferi često nepravilno koristi kao sinonim strategiji, no zapravo ona predstavlja samo provedbu strategije.

---

<sup>6</sup> Usp. Osmanagić Bedenik, Nidžara. Navedeno djelo, str. 103-104.

<sup>7</sup> Isto, str. 104.

<sup>8</sup> Usp. Homan, John E. ERM for the Public Sector : A Case Study. // Journal of Government Financial Management (2013), str. 37.

<sup>9</sup> Usp. Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 45.

<sup>10</sup> Usp. Tomić, Zoran; Milas, Zdeslav. Strategija kao odgovor na krizu. // Politička misao 44, 1 (2007), str. 138-139.

Strateško planiranje okuplja analizu okoline u kojoj ustanova djeluje, određivanje strateških težišta i razvoj strategije, koji se konkretno provodi operacijskim, akcijskim planovima. Glavna razlika je gotovo jednaka razlici strategije i taktike, gdje se zapravo ti akcijski planovi mogu poistovjetiti sa taktikom. Oni su većinom jednogodišnji planovi rada, dok se strategije izrađuju najčešće za trogodišnje razdoblje, gdje je realno moguće napraviti dobru analizu okruženja i postaviti daljnji smjer djelovanja. Važno je istaknuti da u stratejskom planiranju strateški plan kao formalni dokument predstavlja krajnji proizvod postupka planiranja, no to je zapravo konstantno aktivan proces oslušivanja i praćenja promjena koje direktno mogu djelovati na organizaciju.<sup>11</sup> Također, važno je razlikovati dugoročno i strateško planiranje, gdje je razlika u načinu na kojeg se gleda na budućnost. Mnogi autori tvrde da se dugoročno planiranje temelji na pretpostavci dobrog, rastućeg poslovanja u narednom vremenskom okviru, dok se strateško temelji na relativno objektivnijoj analizi okoline, gdje se utvrđuju snage i slabosti, kao i mogućnosti i prijetnje<sup>12</sup>. Iako postoje razlike između ta dva termina, u kontekstu knjižnica, termini strateško i dugoročno planiranje se u praksi smatraju sinonimima, dok se češće koristi izraz strateško planiranje.<sup>13</sup>

#### 4. 1. Vanjski i unutarnji čimbenici stratejske krize

Vanjski uzroci djeluju izvan organizacije, te se općenito smatra da sama organizacija nema bitnog utjecaja na njih. To su prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije i slično<sup>14</sup>. Knjižnice već imaju uhodane krizne planove za slučajeve katastrofa te je to područje u stručnoj literaturi jako dobro zastupljeno. Toliko da se čak i termin krizni menadžment poistovjećuje sa upravljanjem u slučaju prirodnih katastrofa. Iako imaju krizne planove za te slučajeve, njihova uspješnost se ne može garantirati do samog katastrofalnog događaja. Političke i društvene promjene su izuzetno utjecajan vanjski čimbenik u javnim, neprofitnim organizacijama kao što su narodne knjižnice. Njihova

---

<sup>11</sup> Usp. Dragojević, Sanjin; Dragičević Šešić, Milena. Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, 2008. Str. 113.

<sup>12</sup> Usp. Ćirović, Milutin... [et al.]. Strateški menadžment. Beograd: Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singitunum, 2009. Str. 12.

<sup>13</sup> Usp. Pacios, Ana. Strategic plans and long-range planes: What is the difference? // Library Management 25, 6/7 (2004), str. 263.

<sup>14</sup> Usp. Legičević, Jelena; Taučer, Katarina. Navedeno djelo, str. 201.

ovisnost o javnoj upravi je gotovo potpuna, a političke promjene mogu vrlo lako dovesti do određenih kriznih situacija, najčešće organizacijske prirode. Gospodarske krize i recesije također se odmah reflektiraju na samom financiranju, ali ogledaju se isto tako i na uslugama koje knjižnica nudi da bi odgovorila na potrebe korisnika, te tako pomogle zajednici. Pri izradi strateških planova pozornost se posebno obraća na vanjske čimbenike koji prijete organizaciji. Vrlo aktualan primjer posljedica političkih promjena i recesije je upravo zatvaranje knjižnica u Velikoj Britaniji, koja je nakon velike recesije 2008. potpuno promijenila politiku raspodjele javnog budžeta, koji se raspoređivao na razini javne uprave. Bilo su potrebni veliki rezovi, a knjižnice su se pokazale pogodne za to, te je tako počelo masovno zatvaranje narodnih knjižnica, ali i još veća borba za njihov opstanak.

Unutarnji uzorci, kako sama riječ kaže, nastaju unutar jedne organizacije i kao takvi nisu baš često vidljivi. U njih se ubrajaju loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, nepostojanje organizacijske kulture, loši uvjeti rada, nedostatak komunikacije i slično.<sup>15</sup> Navedeni unutarnji uzroci najčešće mogu uzrokovati organizacijsku krizu, koja se definira kao „događaj niske vjerojatnosti i visokoga učinka koji prijete životnoj snazi organizacije, očituje se u nejasnoći uzroka, posljedica i sredstava za postizanje rješenja, kao i u uvjerenju da se odluke moraju žurno donijeti“<sup>16</sup>. Najčešće do organizacijske krize dovode osnovne poslovne funkcije, odnosno upravljanje i rukovođenje.<sup>17</sup> Ljudski potencijali su jako aktualno i važno područje u upravljanju, te u njemu leži snaga svake organizacije. Organizacijska kultura, radni uvjeti i ostali unutarnji čimbenici se usustavljaju na individualnoj razini knjižnice.

U teoriji menadžmenta osamdesetih godina prošlog stoljeća pojavio se novi sustav, strateški model ljudskih potencijala. Kao i većina modela i teorija, iz profitnog sektora dolazi u neprofitni, pa među tim i u knjižnice. Sastoji se od tri osnovna elementa: misije i strategije, organizacije i strategije te upravljanja ljudskim potencijalima. Polazište tog modela su sve češće promjene koje traže opsežniju stratešku perspektivu u odnosu na ljudski potencijal. Definira se kao generalni pristup strateškom menadžmentu ljudskih potencijala u skladu sa

---

<sup>15</sup> Usp. Legičević, Jelena; Taučer, Katarina. Navedeno djelo, str. 201.

<sup>16</sup> Usp. Tomić, Zoran; Milas, Zdeslav. Navedeno djelo, str. 139.

<sup>17</sup> Usp. Legičević, Jelena; Taučer, Katarina. Navedeno djelo, str. 201.

planiranim budućim razvojem ustanove u kojoj se nalazi.<sup>18</sup> Njegova posebnost je u dugoročnom planiranju usmjeravanja ljudskih potencijala u skladu sa misijom i vizijom ustanove, što u knjižnicama može pozitivno pridonijeti organizacijskoj kulturi, ali i kvalitetnijem upravljanju u cjelini.

Prema Osmanagić Bedenik<sup>19</sup>, potencijalna kriza, ali i svaka sljedeća faza, može se prepoznati po pokazateljima. U slučaju strategijske krize, prepoznati su sljedeći pokazatelji: konkurentska pozicija, tržišni rast, cijene, kvaliteta proizvoda, ugled, odnos prema kupcima, obujam investiranja, obujam istraživanja i razvoja te vrijednost za vlasnike. Iako nije prvenstveno namijenjeno neprofitnom sektoru, većinu indikatora moguće je prepoznati u poslovanju i budućem razvoju jedne narodne knjižnice. Konkurentska pozicija na horizontalnoj razini među knjižnicama nije toliko izražena kao u profitnom sektoru, no u širem, informacijskom svijetu ima vrlo jaku konkurenciju, poput Googlea i Amazona. U tom kontekstu konkurencije, jako je zanimljiva teorija Brucea Hendersona, osnivača Bostonske konzultantske grupe, koji strategiju stavlja u odnos sa konkurentskom prednošću. Prema njemu, konkurentska prednost je funkcija strategije koja stavlja tvrtku u bolju poziciju od suparnika, u svrhu ostvarivanja bolje ekonomske koristi za svoje klijente.<sup>20</sup> Prema tome, strategija je namjerno traženje plana akcije koje će omogućiti pojavu konkurentske prednosti i iskoristiti je. Također, napominje se da se konkurentska prednost temelji na razlikama.<sup>21</sup> Iako se kriza nerijetko shvaća kao nešto loše, ako se njome dobro upravlja, njezine posljedice ne moraju biti destruktivne, nego čak mogu biti i povoljne za poslovanje te biti šansa za poboljšanje. Upravo u ovom definiranju konkurencije i povezivanju strategije sa konkurentskom prednošću možda je moguće pronaći nove smjerove aktivne reakcije knjižnica (i osoblja) na prijetnje poslovanju, jer je „okolina (potencijalni) izvor opasnosti od kojih se treba zaštititi traženjem „pravog“ položaja (pozicioniranjem) u odnosu na druge konkurentske organizacije što se bave istom djelatnošću“<sup>22</sup>. Ali, kako bi omogućila pojavu konkurentske prednosti, prethodno je potrebna jako iscrpna PEST i SWOT analiza, koja bi dala odgovor na pitanje po čemu je knjižnica danas posebna i koji je njen doprinos društvu.

---

<sup>18</sup> Usp. Priti, Jain. A comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organisational contex.// Library Review 54, 3(2005), str. 167.

<sup>19</sup> Usp. Osmanagić Bedenik, Nidžara. Navedeno djelo, str. 107.

<sup>20</sup> Usp. Tomić, Zoran; Milas, Zdeslav. Navedeno djelo, str. 139.

<sup>21</sup> Isto.

<sup>22</sup> Usp. Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Navedeno djelo, Str. 82.

Jedan od indikatora je i ugled, koji je u mnogim SWOT analizama knjižnica definiran kao slabost, odnosno to što knjižnična profesija nije dovoljno prepoznata i društveno vrednovana. U ovom radu raspravljat će se upravo o tim pokazateljima na primjerima strateških planova narodnih knjižnica u Hrvatskoj.

#### **4. 2. Globalni rizici kao vanjski čimbenici**

Na globalnoj razini, vrijeme u kojem se nalazimo nije povoljno za knjižnice, čemu svakodnevno svjedočimo. Događaju se masovna zatvaranja, dok se knjižnice trude dokazati svoju (društvenu) vrijednost. Kako je prethodno navedeno, svaka kriza ima svoje vanjske i unutarnje čimbenike. Primjerice, unutarnji mogu biti nedostatak prostora ili pak nekompetentnost osoblja, dok se za vanjski čimbenik može uzeti politika ili trend stvaranja novih zakona nepovoljnih za provedbu temeljnih načela knjižnica. Na narodne knjižnice djeluju dva vanjska kruga utjecaja. Jedan okuplja vanjske rizike koji djeluju kao direktna prijetnja knjižnici poput financijska nestabilnosti ili smanjenja broja korisnika. Neovisno o knjižnici, danas postoje globalni rizici koji prijete miru i razvoju na svjetskoj razini. Oni se razlikuju prema vrsti, vjerojatnosti i učinku koji bi imali ako se ostvare. Osim prijetnji kao što su epidemije ili nuklearno oružje, tu se nalaze prijetnje socijalne i tehničke prirode, koji se mogu povezati sa knjižnicom. Strah od krađe digitalnih informacija i gubitak privatnosti svakako su primjer prijetnji globalne razine, a knjižnica to može iskoristiti u svrhu vlastitog napretka. Svaka kriza može biti pozitivna po organizaciju ukoliko se njome dobro i pravovremeno upravlja.

Razdoblje u kojem živimo obilježeno je informacijskim kaosom, te fobijama koje su povezane s tim. Naime, količine informacija kojima danas raspolažemo nikad nisu bile veće, te se ljudi jednostavno ne znaju s tim nositi. Informacijsko preopterećenje je danas sve češći termin, a odnosi se na poteškoću vezanu za donošenje ili razumijevanje odluka, a uzrokovan je upravo prevelikom količinom dostupnih informacija.<sup>23</sup> To stanje informacijskog kaosa, iako globalno stvara veliki problem, za knjižnicu može biti prilika za poboljšanje. Jedan od problema koji je jako aktualan je i pitanje očuvanja digitalnih informacija, odnosno strah od nestanka istih. Upravo to područje informacijskog kaosa, odnosno preopterećenja i straha od nestanka digitalnih informacija, konkretno je povezano sa ulogom knjižnice, odnosno

---

<sup>23</sup> Usp. Vilar, Polona. Information behaviour of scholars. // *Libellarium* VII, 1 (2014), str. 23.

njezinim zadaćama. Prema Zakonu o pravu na pristup informacijama, knjižnica je dužna korisnicima ne samo omogućiti pristup informacijama, nego im i pružiti pomoć u razumijevanju istih. Nadalje, njezina zadaća je i čuvanje znanja, bilo to u digitalnom ili analognom obliku. Iako je uloga knjižnice konkretno povezana sa istaknutim problemima, na temelju njih ona danas može opravdati svoje postojanja i ojačati djelovanje.

Svjetski ekonomski forum (eng. World Economic Forum) svake godine izdaje izvješće globalnih rizika, a informacije koje se tu donose su plod dubinskih, visoko pouzdanih analiza mogućih rizika i prijetnji. Podijeljeni su prema vjerojatnosti događanja i jačini učinka koji bi imali ukoliko se dogode. Prema izvješću za 2016. godinu<sup>24</sup>, izdvojeno je više područja koje mogu biti zanimljiva za knjižnice. Velike migracije stanovništva su jedan od tih globalnih problema, koji ima više uzroka- globalizaciju, ekonomsku nestabilnost, ratove i slično<sup>25</sup>. Knjižnica je već odavno prepoznata kao mjesto koje potiče multikulturalnost i socijalnu inkluziju, ali i održavanje kulturnog identiteta zajednice, te će u budućnosti njezina uloga kao takve organizacije biti sve važnija.

Digitalna isključenost građana također može biti jedan od njih. Naime, digitalni jaz koji vlada između mlađeg stanovništva i onoga u trećoj životnoj dobi, kao i u različito razvijenim sredinama je problem na kojem države sustavno trebaju raditi. Upravo je skupina digitalno isključenog stanovništva uzrok moguće socijalne nestabilnosti, što se smatra velikim globalnim rizikom, koji može prouzročiti za društvo destruktivne posljedice, na temelju kojih se stvaraju daljnji socijalni i ekonomski problemi.<sup>26</sup> Strategije koje se predlažu su podizanje razine informatičke i informacijske pismenosti te podizanje svijesti o postojanju različitih digitalnih kanala za korištenje vladinih usluga (digitalna infrastruktura e-građanin u Hrvatskoj). Uvodi se termin (*dis*)empowered citizen, koji zapravo opisuje dinamiku koja nastaje pod utjecajem dva suprotna trenda, osnaživanja i obespravljenosti.<sup>27</sup> U izvještaju Svjetskog ekonomskog foruma za 2016. godinu navodi se da tehnološki napredak olakšava okupljanje informacija, komunikaciju i organizaciju.<sup>28</sup> Istovremeno, pojedinci i grupe se

---

<sup>24</sup>Usp. The global risk report 2016. // World Economic Forum. URL: <http://www3.weforum.org/docs/Media/TheGlobalRisksReport2016.pdf> (05.07.2016.)

<sup>25</sup> Isto, str. 15.

<sup>26</sup> Isto, str. 38.

<sup>27</sup> Isto, str. 39

<sup>28</sup> Isto, str. 38-39.

osjećaju značajno isključeni iz smislenog sudjelovanja u procesu donošenja odluka i mogućnosti da se njihov glas čuje u institucijama i nadređenim izvorima moći. Knjižnice tu mogu imati jako puno utjecaja i raditi na smanjenju socijalne nestabilnosti. Već rade na informacijskom i informatičkom opismenjavanju, ali s obzirom na razmjere prijetnje, na tom području mogu temeljiti više svojih usluga i učvrstiti svoju poziciju. Jedan od vodećih stručnjaka u području menadžmenta, dr. Adizes, kaže da u slučaju promjene, u svrhu održavanja i očuvanja integracije, potrebno je iznova sinkronizirati misiju i strategiju organizacije<sup>29</sup>. A s obzirom da je promjena neprestana, taj proces treba biti cikličan.

Primjerice, Velika Britanija u svojoj dugoročnoj strateškoj viziji<sup>30</sup> za usluge narodnih knjižnica navodi tri ključna područja prema kojima će se usmjeriti i koji će biti fokus njihove moderne misije: promocija čitanja i neformalnog učenja, dostupnost digitalnim vještinama i uslugama, uključujući e-vladu te mjere za suzbijanje društvene isključenosti, izgradnju identiteta zajednice i razvoj građanskog statusa.<sup>31</sup> To je jako dobar primjer reakcije knjižnice na promjene, koja im se proaktivno i učinkovito prilagođava.

U slučaju Finske nacionalne strategije<sup>32</sup> za razvoj narodnih knjižnica, u strategiji do 2015. godine, kao glavni cilj postavlja se osiguravanje pristupa znanju i kulturi u umreženom informacijskom i građanskom društvu, kao i društvu učenja. Poseban naglasak se stavlja na smanjivanje digitalnog informacijskog jaza, dok se na izazove budućnosti odgovara fokusiranjem na stručnost osoblja, naglašavajući kvalitetu. Potiče se osiguravanje dostupnosti informacija kroz nove usluge tamo gdje se korisnici nalaze, bilo tu u virtualnom ili u fizičkom prostoru knjižnice.<sup>33</sup> Strategija do 2020. godine slijedi isti smjer razvoja kao prethodna, a

---

<sup>29</sup> Usp. Legčević, Jelena; Taučer, Katarina. Navedeno djelo, str. 206.

<sup>30</sup> Usp. Goulding, Anne. Public libraries in the 21st century: defining services and debating the future. Aldershot: Ashgate Publishing Company, 2006. prema Sabolović- Krajina, Dijana. Narodna knjižnica kao središte lokalne zajednice u suvremenom društvu: doktorski rad. Filozofski fakultet u Zagrebu, 2016. Str. 102.  
URL: <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/6373/1/doktorski%20rad%20dijana%20sabolovic%20krajina.pdf> (05.07.2016.)

<sup>31</sup> Isto.

<sup>32</sup> Usp. Finnish public library policy 2015: National strategic areas of focus. Ministry of education, 2009. URL: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm31.pdf> (01.08.2016.)

<sup>33</sup> Isto.



stavlja naglasak na jačanje digitalnih usluga, potičući njihovu dostupnost, kvalitetu i otvorenost.<sup>34</sup>

Više od 20 najvećih narodnih knjižnica u Hrvatskoj radilo je na razvoju zajedničke nove vizije za narodne knjižnice<sup>35</sup>, koja odgovara kontekstu postavljenom kroz nacionalne razvojne strategije. Zaključeno je da narodne knjižnice svakako imaju prostora za djelovanje i mogu pridonijeti nacionalnoj strategiji, te su identificirana četiri važna područja na koje se potrebno posebno osvrnuti:

- poučavanje informacijskim (digitalnim) vještinama više razine, u svrhu zapošljavanja, kao i ohrabrivanja mladih za zapošljavanja u području tehnologije,
- poticanje zanimanja za kreativne industrije,
- pristup informacijama iz područja poljodjelstva u ruralnim sredinama,,
- socijalna inkluzija.<sup>36</sup>

Hrvatska strategija za narodne knjižnice također naglašava važnost socijalne inkluzije, što je trend koji je prisutan i kod prethodno navedenih nacionalnih strategija. Iako prati svjetske trendove razvoja, vidljivo je da je nastala na temelju stanja i stvarnih potreba društva jedne zemlje, te kao takva može dati pozitivne ishode u budućnosti.

## 5. Uloga knjižnice u društvu

Knjižnica je mjesto pristupa znanju, kulturno središte i neutralno mjesto susreta svih članova zajednice, bez obzira na rasu, nacionalnost, dob, spol, religiju, jezik, invaliditet, ekonomski i radni status i obrazovanje. Prema IFLA-inom i UNESCO-vom Manifestu za narodne knjižnice, one se definiraju kao lokalni prilaz znanju, koji osigurava osnovne uvjete za cjeloživotno učenje, neovisno odlučivanje i kulturni razvitak pojedinaca i društvenih skupina. Prema Manifestu, osnovne zadaće narodnih knjižnica su definirane kroz:

---

<sup>34</sup> Usp. The National Library's Strategy for 2016-2020. The National Library of Finland, 2016. URL: [https://www.kansalliskirjasto.fi/sites/default/files/atoms/files/strategy\\_of\\_natlibfi\\_years\\_2016-2020.pdf](https://www.kansalliskirjasto.fi/sites/default/files/atoms/files/strategy_of_natlibfi_years_2016-2020.pdf) (01.08.2016.)

<sup>35</sup> Usp. EIFL. New vision for public libraries in Croatia. URL: <http://www.eifl.net/news/new-vision-public-libraries-croatia> (11.08.2016.)

<sup>36</sup> Isto.

- stvaranje i jačanje čitateljskih navika djece od rane dobi
- podupiranje osobnog obrazovanja za koje se odlučuje pojedinac, kao i formalnog obrazovanja na svim razinama
- stvaranje mogućnosti za osobni kreativni razvitak
- poticanje mašte i kreativnosti djece i mladih ljudi
- promicanje svijesti o kulturnom naslijeđu, uvažavanje umjetnosti, znanstvenih postignuća i inovacija
- osiguranje pristupa kulturnim izvedbama svih izvedbenih umjetnosti
- gajenje dijaloga među kulturama i zastupanje kulturnih različitosti
- podupiranje usmene predaje
- osiguranje pristupa građana svim vrstama obavijesti o svojoj zajednici
- pružanje primjerenih informacijskih usluga lokalnim poduzećima, udrugama i interesnim skupinama
- olakšavanje razvitka informacijskih vještina i računalne pismenosti
- podupiranje i sudjelovanje u programima razvijanja pismenosti namijenjenim svim dobnim skupinama i iniciranje takvih programa, kad je potrebno.”<sup>37</sup>

Prema definiciji, manifest je „svečana (pisana) izjava, objava, proglas, akt; javno izložen program umjetničkog ili knjiž. smjera, polit. stranke ili pokreta“<sup>38</sup>. No, kao on kao takav ne predstavlja zakonsku regulativu koje se knjižnica mora pridržavati, nego osnovni dokument koji predlaže univerzalni smjer za ostvarivanje svrhe, ispunjenje ciljeva i razvoj usluga. U Hrvatskoj, za narodne knjižnice nadležan je Zakon o knjižnicama, prema kojem knjižnična djelatnost „obuhvaća osobito:

- nabavu knjižnične građe,
- stručnu obradu i zaštitu knjižne građe, te provođenje mjera zaštite knjižne građe koja je kulturno dobro,
- izradu biltena, kataloga, bibliografija i drugih informacijskih pomagala,
- sudjelovanje u izradi skupnih kataloga i baza podataka

---

<sup>37</sup> Usp. The public library service : IFLA/UNESCO guidelines for development // Prepared by a working group chaired by Philip Gill on behalf of the Section of Public Libraries. München: Saur, 2001.

<sup>38</sup> Usp. Manifest. // Enciklopedija.hr. URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=38625> (07.07.2016.)

- omogućavanje pristupačnosti knjižne građe i informacija korisnicima prema njihovim potrebama i zahtjevima,
- osiguravanje korištenja i posudbe knjižne građe, te protok informacija,
- poticanje i pomoć korisnicima pri izboru i korištenju knjižnične građe, informacijskih pomagala i izvora, te
- vođenje dokumentacije o građi i korisnicima<sup>39</sup>.

Iako je Zakon revidiran 2009. godine, promjene su više formalne prirode i ne odnose se na propisane temeljne zadaće knjižničara. U Hrvatskoj Standard za narodne knjižnice također pruža dio legislativnog okvira za narodne knjižnice, a propisuje minimalne uvjete za obavljanje djelatnosti narodnih knjižnica. Standard prema veličini knjižnice, odnosno broju stanovnika na određenom području, propisuje sve kvantitativne ulazne podatke koje knjižnica mora zadovoljiti. Iako je zadovoljavanje propisane minimalne razine uvijek poželjno, u praksi je to često neizvedivo zbog raznih faktora, najčešće nedostatka prostora ili financijskih sredstava, pa se onemogućava njihovo ispunjavanje. Također, donekle onemogućava individualan razvoj neke knjižnice, koja je odredila budući razvoj u drugom smjeru (temeljen na vrednovanju usluga i korisničkih potreba), ali zbog ograničenih resursa, zadovoljavajući sve obaveze, ne ostaje joj dovoljno resursa za napredak u određenom smjeru.

Primjer dobre prakse može biti Švedska, koja je revidirala svoje zakone o knjižnicama 2013. godine, te sada sve vrste knjižnica imaju jedan zakon i jedan osnovni cilj: knjižnice trebaju promovirati razvoj demokratskog društva doprinoseći prijenosu znanja i slobodnom oblikovanju mišljenja, gdje ostvaruje konkretnu povezanost sa Manifestom za narodne knjižnice IFLA-e i UNESCO-a. Narodne knjižnice trebaju promovirati literarne vrijednosti te zanimanje za učenje, informiranje, obrazovanje i istraživanje, kao i ostale kulturne aktivnosti. Trebaju biti dostupne svima, s posebnom pažnjom na prioritetne grupe- osobama s poteškoćama i nacionalnim manjinama, te osobama kojima švedski nije materinji jezik. Knjižnica mora promovirati čitanje i osigurati pristup literaturi, poučavati o korištenju informacijske tehnologije i njezinim svrhama te promovirati lingvistički izražaj pojedinaca

---

<sup>39</sup> Usp. Članak 6. Zakon o knjižnicama. URL: <http://www.zakon.hr/z/745/Zakon-o-knji%C5%BEnicama> (13. 10. 2016.)

(promoviranjem čitanja).<sup>40</sup> Tako postavljen zakon knjižnicama samo određuje pravi cilj, a na njima ostaje kako će ga ispuniti.

Europa 2020 je strateški plan Europske unije za razvoj zemalja članica do 2020. godine. Polazišta se baziraju na financijskoj krizi 2009. godine ali i novim globalnim izazovima, koji su sve intenzivniji. Europa je izradila plan sa sljedećim ciljevima: pametan i održiv razvoj, te uključivi rast.<sup>41</sup> Iako se knjižnice konkretno ne spominju u strateškom planu, on treba predstavljati pravi smjer razvoja u budućnosti.

Sudeći prema promjenama koje se događaju, neupitno je to da knjižnice danas moraju preispitati svoje osnovne ciljeve i način njihova ostvarivanja u novonastalim uvjetima. U svom doktorskom radu<sup>42</sup>, autorica Sabolović-Krajina bavi se proučavanjem narodne knjižnice kao središta lokalne zajednice u suvremenom društvu. Ulogu narodnih knjižnica proučavala je prema teoriji Manuela Castellsa, koji prepoznaje četiri važne dimenzije koje utječu i na razvoj knjižnica, koje su se pojavile na prijelazu iz prošlog stoljeća: informacionalizam, umreženost, virtualnu stvarnost i globalizaciju. Informacionalizmom Castells naziva ono novo, po njemu informacijsko kapitalističko društvo, koje zamjenjuje industrijsko društvo. Sada se izvor produktivnosti nalazi u tehnologiji stvaranja znanja, obradi informacija i komunikaciji simbola. Taj informacionalizam konkretno pridonosi povećanju digitalnog jaza, kao i društvenog isključenja. Umreženo društvo je skup međusobno povezanih čvorova, a društvo je podijeljeno na one koji uspostavljaju mreže, one koji su umreženi te one koji su isključeni iz te mreže.<sup>43</sup> Virtualna stvarnost je računalno posredovana komunikacija, njezina interaktivnost i multimedijalnost. Knjižnice mogu „olakšati učinke globalizacije te doprinijeti inkluzivnijoj globalizaciji kao i demokratizaciji tako da služe kao posredujući i filtrirajući mehanizam u lokalno-globalnoj interakciji. Osim toga, podrška su strukturama koje

---

<sup>40</sup> Usp. Promoting the development of a democratic society: The Swedish Library Act according to the legislator, 2013. Str. 5-21. URL: <http://www.biblioteksforeningen.org/wp-content/uploads/2016/04/Development-of-of-a-democratic-society.pdf> (08.07.2016.)

<sup>41</sup> Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth.// European Commission. URL: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%200007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (12.09.2016.)

<sup>42</sup> Sabolović- Krajina, Dijana. Narodna knjižnica kao središte lokalne zajednice u suvremenom društvu: doktorski rad. Filozofski fakultet u Zagrebu, 2016. URL: <http://darhiv.ff6373/1/doktorski%20rad%20dijana%20sabolovic%20krajina.pdf> (05.07.2016)

<sup>43</sup> Isto, str. 13.

podržavaju i konsolidiraju oblike života u lokalnim zajednicama koje se trebaju prilagoditi kontekstualnim promjenama.<sup>44c</sup>

S obzirom na navedene dimenzije društvenih promjena, autorica prikazuje višestruk utjecaj knjižnica na društvo:

- knjižnice poprimaju uloga medijatora u povezivanju lokalnog i globalnog i kreiranju novih veza između prostora tokova (virtualnog, umreženog prostora) i prostora mjesta (fizičkog prostora);
- pružaju potporu formiranju identiteta u umreženom društvu i promjenjivim uvjetima globalizacije i informatizacije;
- demokratska su čvorišta i javna mjesta na lokalnoj razini koja pružaju pristup znanju i unaprjeđuje interakciju u zajednici i u odnosu lokalno – globalno.<sup>45</sup>

Analizira svih navedenih društvenih promjena, trendova i potreba društva koje se javljaju trebaju biti osnova dugoročnog strateškog planiranja, a istodobno se reflektirati u vizijama i misijama knjižnica.

Neovisno o prethodno navedenim dimenzijama društvenih promjena, pred knjižnicama danas stoje mnogi izazovi, uzrokovani globalizacijom, tehnologizacijom ili nečim drugim, a neki od njih su:

- tržišno gospodarstvo u uvjetima globalizacije, smanjenje proračunskih sredstava iz lokalnih i državnih izvora,
- orijentiranje na druge izvore financiranja (vlastita sredstva, sponzori, natječaji i sl.),
- pojava konkurencije (druge knjižnice, druge službe, ustanove, privatne tvrtke i sl.),
- sve zahtjevniji korisnici i njihove potrebe,
- redefiniranje osnovnih funkcija i zadaća knjižnica u skladu s rastućim značajem informacija u društvu i širenja informacijskog društva
- prijetnje opstojnosti knjižnica iz Internet okruženja i drugih elektroničkih medija,
- neizvjesnost budućnosti i dr.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Isto, str. 19.

<sup>45</sup> Isto, str. 20.

Antolović smatra da još uvijek postoji nekolicina organizacija u kojima vrijedi pravilo da institucije naslonjene pretežito ili potpuno na proračun svog osnivača u pravilu nemaju potrebe za promjenama organizacije niti za poboljšanjem njezine učinkovitosti i racionalnosti<sup>47</sup>. Uzevši u obzir sve izazove koji se danas stavljaju pred knjižnice, jasno je da one moraju biti spremne na brze i stalne promjene, konstantno povećanje kvalitete i učinkovitosti, kao i ekonomičnosti. Zbog toga je neizbježno stalno utvrđivati trenutnu poziciju knjižnice, okolinu i pokušati predvidjeti budući razvoj trendova, kako bi knjižnica ostala u korak s promjenama. Uloga upravljanja i planiranja je sve veća. Prema Adizesu<sup>48</sup>, uspješna dijagnoza problema je ustvari točna identifikacija onoga što se raspada, a uspješna terapija je integracija tih dijelova u novu cjelinu.

## 6. Planiranje

Jedna od temeljnih funkcija menadžmenta u knjižnicama je planiranje, koje zahtijeva odabiranje ciljeva i zadataka, te njihovo ispunjavanje. Iza vrlo jednostavne definicije stoji dosta zahtijevan zadatak, s obzirom da jedino kvalitetno planiranje može dovesti do ostvarenja prethodno određenih ciljeva. Prema Antoloviću<sup>49</sup>, planiranje se sastoji od sedam koraka, a prva, odnosno nulta faza je realna procjena mogućih ciljeva. Utvrđivanje ciljeva je prvi korak u planiranju, a potrebno je točno odrediti očekivane rezultate, kako bi i sami ciljevi bili jasniji i određeniji. U drugom koraku, pretpostavkama planiranja, razmatramo moguće scenarije razvoja, razmatramo postojeće planove te usuglašavamo sve subjekte koji će biti obuhvaćeni planiranjem. Treći i četvrti korak odnose se na određivanje alternativnih pravaca akcije te njihovo vrednovanje, a u petom koraku se određuje pravac akcije, te je taj korak najbitniji za kvalitetu plana u cjelini. U šestom koraku se izrađuju izvedbeni planovi koji su gotovo uvijek potrebni da podrže realizaciju osnovnog plana. Zadnji, sedmi korak se odnosi na utvrđivanje proračuna, koji je jako opsežan jer okuplja sve aktivnosti, iz osnovnih i izvedbenih planova. Kao jednu od četiri glavne menadžerske funkcije, planiranje se

---

<sup>46</sup> Usp. Katalenac, Dragutin. Mogućnost primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama. //Knjižničarstvo: glasnik Društva knjižničara Slavonije i Baranje 6, 1-2(2000), str. 37.

<sup>47</sup> Usp. Antolović, Jadran. Organizacija i kultura. Zagreb: Hadrijan, 2010. Str. 73.

<sup>48</sup> Usp. Adizes prema Antolović, Jadran. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian, 2010. Str. 44.

<sup>49</sup> Usp. Antolović, Jadran. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrijan, 2010. Str. 31.

jednostavno definira kao „određivanje ciljeva organizacije i pristupa njihovom ostvarivanju, uz pomoć resursa koji menadžeru stoje na raspolaganju“<sup>50</sup>.

Strateško planiranje u knjižnicama u literaturi se predstavlja od 1980-ih godina, čiji se začetak prepoznaje kod Kepnera, koji je 1967. predstavio doktorski rad s naslovom „*Strategic planning for library systems*“, gdje je analizirao koncept strateškog menadžmenta i predložio model za knjižnice.<sup>51</sup> Strateško planiranje je tek 1990-ih prepoznato kao jedan od osnovnih uvjeta za održivost knjižnice u društvu. Od tada su u literaturi predloženi brojni modeli strateškog planiranja, a jedan od posljednjih predložila je autorica Corral.

Model se sastoji od:

1. analize okoline (mikro i makro razine), SWOT analiza, pretpostavka u planiranju, razvojnih scenarija,
2. definiranja misije,
3. vrijednosti,
4. vizije,
5. definiranja prioriteta (kritičnih točki uspjeha, prioriternih informacijskih usluga),
6. ciljeva,
7. strategija i
8. formalnih planova.<sup>52</sup>

Analizom prethodnih modela strateških planova i onih danas, Pacios primjećuje da se s vremenom sve više teži „strateškom“ načinu razmišljanja, gdje se najviše pažnje posvećuje viziji, koja mora biti povezana sa konkretnim planovima, da bi dokazala svoju ostvarivost. Također, pojavljuje se sve više tehnika i metodologija, s ciljem da omoguće bolje poznavanje okoline u kojoj knjižnica djeluje, kao i identificiranje prioriternih područja djelovanja, koji će omogućiti učinkovitu distribuciju korištenje resursa knjižnice.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Usp. Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Navedeno djelo, str. 71.

<sup>51</sup> Usp. Pacios, Ana. Strategic plans and long-range planes: What is the difference? // *Library Management* 25, 6/7 (2004), str. 262.

<sup>52</sup> Usp. Pacios, Ana. Navedeno djelo, str. 261.

<sup>53</sup> Isto, str. 262.

Planovi se razlikuju prvenstveno prema vremenskoj dimenziji na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove. Pavičić, Alfirević i Aleksić kratkoročne planove opisuju kao većinom godišnje planove rada, koji spadaju u operativne planove, čiji su rezultati također kratkoročni. Operativnim planom određuju se aktivnosti na najnižoj razini organizacije. S obzirom na politiku jednogodišnjih proračuna koje imaju osnivači i financijeri, prirodan je slijed istog takvog planiranja za knjižnice. Srednjoročni plan odgovara taktičkom planu, u kojem se planske odrednice strategije raspoređuju na razini pojedinih dijelova organizacije, za razdoblje od jedne do tri godine. Strateški plan odnosi se na dugoročno razdoblje, od tri do pet godina, a odnosi se na organizaciju kao cjelinu, gdje se određuje kakva će biti raspodjela temeljnih resursa, te se utvrđuju prioriteti i ključni pravci djelovanja.<sup>54</sup>

Antolović smatra da zbog nepredvidivosti budućih raspoloživih sredstava, knjižnice nisu u mogućnosti raditi dugoročne planove, pa se ovi kratkoročni smatraju jednim realnim planovima<sup>55</sup>. Situacija se promijenila nakon uvođenja zakonske obaveze izrade strateškog plana.

Strateško planiranje je cikličan proces, a u cilju održavanja stabilnosti ustanove kroz promjene u okolini, on podrazumijeva strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu.<sup>56</sup> Da bi sustav strateškog menadžmenta bio efikasan, on se mora razviti prema sljedećim fazama:

- temeljno financijsko planiranje,
- planiranje zasnovano na predviđanju,
- eksterno orijentirano predviđanje i
- strateški menadžment.<sup>57</sup>

Temeljno financijsko planiranje je najjednostavnija faza kroz koju proces prolazi, a olakotna okolnost je to što se dugoročno vjerodostojnost plana smanjuje. Uz planiranje zasnovano na predviđanju, koriste se broje tehnike i alati, a podrazumijeva i analizu okoline, pa se tako dolazi do treće faze. Dugoročno planiranje na temelju analize okoline je zapravo strateško

---

<sup>54</sup> Usp. Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Navedeno djelo, str. 77-78.

<sup>55</sup> Usp. Antolović, Jadran. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrijan, 2010. Str. 72.

<sup>56</sup> Isto, str. 71.

<sup>57</sup> Usp. Rudelj, Siniša. Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima. // Ekonomski vjesnik 25, 1 (2012), str. 71.



planiranje. Uloga menadžmenta postaje osigurati i poboljšati prilagodljivost organizacije vremenu učestalih promjena koje postaju uvjeti poslovanja.<sup>58</sup>

## 7. Strateški planovi u knjižnicama

Strateško planiranje mora ispuniti dva cilja:

- odrediti ciljeve prema kojima organizacija dugoročno stremi, kao i smjerove djelovanja te potrebna sredstva,
- utvrditi na koji će način organizacija postići prednost pred konkurentima.<sup>59</sup>

Pri izradi strateškog plana u knjižnici ključno je pojasniti svrhe i ciljeve, odrediti smjernice i prioritete, osigurati okvir za politiku i odluke, pomoći učinkovito financiranje i korištenje sredstava, zabilježiti kritička pitanja i pritužbe. Za strategiju razvoja potrebno je prvo analizirati postojeće stanje u odnosu na postavljene ciljeve, moguće prijetnje koje sprječavaju napredak, te metode vrednovanja poslovanja i uspjeha rada jedne knjižnice.<sup>60</sup> Iako se o važnosti strateškog planiranja govori već desetljećima, informacijske i kulturne ustanove nerijetko su imale problema sa strateškim planiranjem, čija se smisao dovodila u pitanje. Autori Dragojević i Dragičević Šešić ističu da:

„Poseban problem predstavlja i činjenica da se u najvećem broju zemalja u tranziciji i zemalja u razvoju (a to su upravo zemlje visokih turbulencija), područje kulture smatra dijelom široko shvaćene tradicije i identiteta, a ustanove jamcima njihova očuvanja, te se sadržaji i pravci njihova rada ne smatraju podložnim preispitivanju „<sup>61</sup> Iz te perspektive, strateško planiranje smatra se prijetnjom poslovanju jedne ustanove.

U Republici Hrvatskoj, narodne knjižnice kao ustanove financirane iz državnog proračuna, od 2008. godine imaju obavezu izrade trogodišnjeg strateškog plana, za kojeg Ministarstvo

---

<sup>58</sup> Usp. Buble, Marin... [et al]. Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, 2010. prema Kadlec, Željka. Strateški menadžment vs. strateško planiranje. // Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu, 2013. Str. 6.

<sup>59</sup> Usp. Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Navedeno djelo, str. 80.

<sup>60</sup> Usp. Majstorović, Zagorka; Čelić-Tica, Veronika; Lešić, Jelica. Strategijski plan razvoja knjižnica s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1/2 (2013), str. 37.

<sup>61</sup> Usp. Dragojević, Sanjin; Dragičević Šešić, Milena. Navedeno djelo, str. 113.

financija daje precizne upute. Prije obaveze izrade strateškog plana od strane Ministarstva financija, u Hrvatskoj je primijećen obrazac izrade jednogodišnjih planova rada, koji se po vremenskom razdoblju planiranja mogu svrstati u operativne planove, a ta praksa se razvila kao posljedica planiranja na razini države, gradova i općina, kroz jednogodišnje proračune.<sup>62</sup> Prvi sustavni pokušaj definiranja strategije kulturnog razvoja u Hrvatskoj, pod naslovom Kulturna politika Republike Hrvatske započela se razvijati u razdoblju od 1996. do 1998., ali to je bio samo izvještaj nastao vrednovanjem kulturne politike. Nakon toga, 2002. godine objavljena je Strategija kulturnog razvitka, u sklopu projekta Hrvatska u 21. stoljeću, a obuhvaća temeljna pitanja položaja kulture unutar općeg društvenog razvitka. Strategija je prihvaćena u Hrvatskom saboru, a kasnijom promjenom vlasti napuštena je, bez da je donesena nova. Pretpostavlja se da je razlog napuštanja strategije upravo odsutnosti srednjoročne i kratkoročne operacionalizacije i poveznice s proračunskim aktivnostima<sup>63</sup>. Tek zakonska odredba o obavezi izrade strateškog plana mijenja tu situaciju, pa tako i samo Ministarstvo kulture 2009. izrađuje trogodišnji strateški plan, bez uporišta u prvome iz 2002. Iako napravljen prema uputama i preporukama Ministarstva financija, ipak su prepoznata ograničenja u vidu odsutnosti dugoročno promišljene i utemeljene vizije i misije, te općih i posebnih ciljeva koji se povezuju s proračunskim programima i aktivnostima.<sup>64</sup>

Prema uputama Ministarstva financija, strateški plan mora sadržavati viziju, misiju, opće i posebne ciljeve te način ostvarenja istih.

Formiranje misije i vizije za knjižnice nije novost, ali neki autori tvrde da ih se može promatrati kao nove alate u poslovanju, odnosno načine za ostvarivanje ciljeva kojima teži ustanova. Najveća novost je u važnosti koju misija i vizija imaju za strateško planiranje i upravljanje, te da danas neuspjeh misije ili vizije vodi ka neuspjehu ustanove, točnije neuspjehu usluga i propuštanju prilika.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Usp. Antolović, Jadran. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrijan, 2010. Str. 72.

<sup>63</sup> Usp. Jurinić, Boris. Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi. // TIM4PIN magazin 2, (2012), str. 135. URL: [http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN\\_bj.pdf](http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf) (03.08.2016.)

<sup>64</sup> Usp. Jurinić, Boris. Navedeno djelo, str. 136.

<sup>65</sup> Usp. Davies, J. Eric. Meaningful missions, visions and virtuous values: an exploration. // World library and information congress: 72nd IFLA general conference and council. Seoul, 2006.

Vizija daje sliku željenog stanja koje je moguće realizirati u određenom vremenskom roku, dok misija predstavlja način na koji će se doći do tog željenog stanja.<sup>66</sup> One moraju biti osnove za razvoj usluga, uspješno podržavati strateške odluke, ali i biti dovoljno robusne da podnesu sva stanja poslovanja organizacije- pozitivne i negativne faze.<sup>67</sup> Corrall ističe da strateško planiranje ostavlja više vremena dionicima da se usredotoče na izvrsnost provođenja, s obzirom daje smjer budućeg razvoja koji je strateški utemeljen.<sup>68</sup> Vizija i misija trebaju biti kratke, dobro određene, entuzijastične i realistične te na taj način predstaviti svoju filozofiju i svrhu postojanja. Vizija u kontekstu knjižnice fokusira se na važnosti osiguravanja pristupa informacija svojim korisnicima. Mora biti sročena tako da bude mjerljiva, da se lako može kvantitativno odrediti i da bude ostvariva.<sup>69</sup> Davies smatra da dobra misija i vizija moraju biti posebno jasne po pitanju značenja, pouzdanosti, prihvatljivosti i izvedivosti. Značenje mora biti jasno i sažeto, bez nepotrebnih riječi i deklarativnih izjava. Također, preporučuje što kraće izjave koje svim dionicima moraju biti jasne. Pouzdanost od strane dionika je moguća samo u slučaju izjava s realiziranim i realističnim ciljem, u kojima je prisutna određena ambicioznost. Nadalje, važno je zaposlenike upoznati sa misijom i vizijom. U praksi je primijećeno da zaposlenici često nisu svjesni postojanja misije i vizije, a kamoli upoznati sa njihovim sadržajem. Kriterij izvedivosti ovisi o razini ambicioznosti, koja mora biti prisutna i realno ostvariva.<sup>70</sup> Zanimljivo je da australska praksa predlaže da se prema redosljedu prvo definira vizija, pa tek na temelju nje misija, ukoliko se knjižnica nalazi u razdoblju preokreta, a osmišljavanje vizije daje mogućnost razmišljanja izvan okvira. Ukoliko je cilj samo „osvježiti“ postojeću misiju i viziju, onda je dobro početi sa misijom, s obzirom da se ona konkretnije reflektira na poslovanju, a prema parametrima određenim u misiji formira se vizija.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> Usp. Upute za izradu strateških planova za razdoblje 2016.-2018. Zagreb: Ministarstvo financija, 2016. Str. 6.

<sup>67</sup> Usp. Davies, J. Eric. Navedeno djelo, str. 5.

<sup>68</sup> Usp. Corrall, Sheila. Strategic management of information services: A planning handbook. London: Aslib, 2000. prema Davies, J. Eric. Navedeno djelo, str. 5.

<sup>69</sup> Usp. Germano, Michael; Stretch-Stephenson, Shirley. Strategic value planning for libraries. // The Bottom Line 25, 2 (2012), str. 77.

<sup>70</sup> Usp. Davies, J. Eric. Navedeno djelo, str. 6.

<sup>71</sup> Usp. Bundy, Alan. How are your library's mission and vision statements? // Australasian Public Libraries and Information Services 21, 1 (2008), str. 3-4.

Opći ciljevi određuju „jasan smjer kretanja i djelovanja obveznika kako bi, postižući svakog od njih, ostvario svoju viziju i misiju“<sup>72</sup>, dok su posebni ciljevi detaljniji, imaju kraći vremenski okvir provedbe i pridonose ostvarivanju općeg cilja.<sup>73</sup> Cilj općenito predstavlja željeni rezultat neke aktivnosti, odnosno stanja u budućnosti kojem se teži.<sup>74</sup> Za određivanje ciljeva, ali i vizije i misije, potrebno je prvo knjižnicu pozicionirati u okruženju, te ga analizirati. Alati kojima se to postiže su PEST i SWOT analize, koje su nezaobilazni dijelovi strateškog planiranja.

Za analizu vanjskog okruženja i utjecaja vanjskih čimbenika politike, ekonomije, sociologije i tehnologije na razvoj koristi se tzv. PEST analiza. Pri PEST analizi potrebno je odrediti područje primjene analize, pa se u slučaju narodnih knjižnica svakako moraju uzeti u obzir postignuća i razvoj lokalne uprave<sup>75</sup>. Sljedeći korak je SWOT analiza, koja uključuje analizu slabosti, prijetnji, snage i mogućnosti koje djeluju na knjižnicu. Elementi koji nastanu kao produkt SWOT analize zapravo su strateški čimbenici i mogu postati dio strateškog plana. Kao i u PEST analizi, izolacija knjižnice iz društvenog sustava kao samostalnog tijela je nemoguća, pa se analiza mora provoditi iz različitih konteksta koji djeluju u knjižnici, što primjerice može biti financiranje, usluge ili korisnici. Strateški plan zapravo nastaje na komparativnim analizama knjižnice sa okolinom, te sadašnjeg stanja sa pretpostavkama budućeg razvoja.

Bit strategije je ujedinjavanje internih čimbenika organizacije u prilike i prijetnje iz okruženja. Potrebe izrade strategije iz tog aspekta ne mogu biti zadovoljene samo PEST i SWOT analizom, te je potrebna sveobuhvatna analiza, koja uključuje i analizu organizacije. Analitički pristup vlastitoj organizaciji treba dati odgovor na pitanje za što promatrana organizacija ima dovoljno resursa i drugih potrebnih kapaciteta, primjerice sposobnosti ili nekih drugih traženih svojstava.<sup>76</sup>

Nakon što se utvrde glavni ciljevi čijem ostvarenju mora težiti poslovanje u određenom vremenskom okviru, potrebno ih je konkretno precizirati u posebnim ciljevima, odnosno

---

<sup>72</sup> Usp. Uputa za izradu strateških planova za razdoblje 2016.-2018. Zagreb: Ministarstvo financija, 2016. Str. 5.

<sup>73</sup> Isto.

<sup>74</sup> Usp. Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Navedeno djelo, str. 80.

<sup>75</sup> Usp. Majstorović, Zorica; Čelić-Tica, Veronika; Lešić, Jelica. Navedeno djelo, str. 39.

<sup>76</sup> Usp. Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Navedeno djelo, str. 45.

načinima ostvarenja, koji predstavljaju skup aktivnosti ostvarenju posebnih ciljeva. Prije toga potrebno je postaviti realne rezultate ili očekivanja, ali oni svakako moraju biti mjerljivi.<sup>77</sup> Strateški plan dalje ima dio pokazatelja učinaka, odnosno minimalno jedan pokazatelj za svaki poseban cilj. Također, Ministarstvo financija propisuje postojanje još jednog priloga-definiranih rizika, koji se povezuju s ciljevima strateškog plana. Propisano je da se na razini ostvarenja utvrđuju i određuju maksimalno tri rizika, a za svaki posebni cilj maksimalno njih sedam<sup>78</sup>. Iako su dio strateškog plana, knjižnice na svojim službenim mrežnim stranicama nisu obavezne objaviti utvrđene rizike i njihovu procjenu. Proces upravljanja rizicima, kao dio kriznog menadžmenta aktivno se koristio pretežito u profitnom sektoru, ali njegova važnost je prepoznata te se koristi kao dio procesa upravljanja u svim sektorima. Upravo je to primjer implementacije funkcija kriznog menadžmenta u upravljanje poslovanjem, točnije u segment planiranja.

Izrada strateškog plana u knjižnicama zahtijeva konkretnost, jasnoću i mjerljivost, a knjižnice s tim mogu imati problema. S obzirom da su postignuće i utjecaj na okolinu dosta apstraktni i teško mjerljivi čak i retrospektivno, potrebno je pažljivo sastaviti strateški plan, s naglaskom na mogućnost mjerljivosti. Ta praksa obaveze izrade strateškog plana je relativno nova u Hrvatskoj, te knjižnice trebaju neko vrijeme prakse da budu sposobne maksimalno iskoristavati tu vrstu upravljanja.

Uputa za izradu strateških planova Ministarstva financija kaže da strateški plan „ne bi trebao sadržavati načine ostvarenja koji se odnose na ispunjenje organizacijskih pretpostavki za funkcioniranje institucije jer se područje ljudskih potencijala, promjena organizacijske strukture i sl. nalaze na strani inputa i kao takvi nisu cilj i svrha postojanja obveznika te ne predstavljaju aktivnosti od značenja za korisnike javnog sektora, odnosno građane“<sup>79</sup>. Kratka analiza strateških planova nekoliko većih narodnih knjižnica u Hrvatskoj (Strateški plan Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek 2012-2015., Strateški plan Gradske knjižnice Rijeka 2013. - 2015. i Strateški plan Knjižnica grada Zagreba 2014.-2020.) pokazala je da su ti prethodno navedeni dijelovi sadržani u strateškim planovima koje knjižnice izrađuju, ali ne kroz opće i posebne ciljeve, što je u skladu sa zakonskim smjernicama. Oni su svakako

---

<sup>77</sup> Usp. Uputa za izradu strateških planova za razdoblje 2016.-2018. Str. 7.

<sup>78</sup> Isto, str. 18.

<sup>79</sup> Isto, str. 7.

prisutni u PEST i SWOT analizama, kao realno vrlo važni unutarnji čimbenici. No samo pitanje ljudskog potencijala može se razmatrati na razini nacionalne strategije za razvoj knjižnica, ili pak strategija nadređenih ministarstava.

Ministarstvo kulture također zahtijeva izradu strateškog plana, no upute za njegovu izradu su postavljene dosta općenito, predlažući obrazac sa osnovnim elementima koje plan mora sadržavati, a koji se slažu sa uputama Ministarstva financija. Jedina razlika je u zadnjem elementu- matrici rizika, odnosno praćenju i evaluaciji. Iako je u uputama Ministarstva financija naglašena potreba sustavnog praćenja napretka i njegova evaluacija, metode i tehnike za prikupljanje podataka i proces evaluacije nije potrebno definirati u sklopu strateškog plana (za razliku od Ministarstva kulture). Uz obrazac, Ministarstvo kulture predlaže i popis literature za izradu strateškog plana. Ministarstvo se odlučilo za otvoreni pristup u izradi strateškog plana iz više razloga:

- zbog njegove naravi, raznolikosti kulturnih i umjetničkih područja, te činjenici da sektoru kulture općenito je primjerena otvorenost
- riječ je o prvim eksperimentalnim koracima jedne nove prakse hrvatskog javno kulturnog poslovanja, i
- kada je posrijedi strateško planiranje u kulturi, svi u lancu javnokulturnog natječajnog postupka u fazi su stjecanja prvih iskustava, počevši od onih koji natječaje raspisuju, na svim javnim razinama, preko onih koji apliciraju do onih koji bi ih trebali evaluirati<sup>80</sup>.

Pri izradi strateškog plana, odnosno biranja strategija djelovanja na dugoročnoj razini, potrebno ih je usuglasiti sa već postojećim strategijama na istoj razini djelovanja, odnosno planovima društvenog razvoja. To su prvenstveno strategije razvoja gradova ili općina, a nakon toga strategije na nacionalnom nivou. Sama svrha izrade strateških planova koje izrađuju knjižnice i ostalim obveznicima služi kao osnova za nacionalni program reformi<sup>81</sup>.

Jedan od najvažnijih autora u području neprofitnog strateškog menadžmenta, John Bryson, već je u osamdesetim godinama prošlog stoljeća pisao o potrebi izrade strateškog plana, te je razvio smjernice koje gotovo da se ne razlikuju od danas aktualnih. Predvidio je da će se,

---

<sup>80</sup> Usp. Jurinić, Boris. Navedeno djelo, str. 136.

<sup>81</sup> Usp. Ministarstvo financija. Upute za izradu strateških planova za razdoblje 2016.-2018. Str. 3.

zbog prednosti koje strateško planiranje osigurava, vjerojatno zakonski obvezati ustanove na njegovu izradu. Prednosti koje on naglašava su: razvijanje strateškog načina razmišljanja i kulture u ustanovi, jasan smjer budućeg razvoja, donošenje svakodnevnih odluka ovisno o njihovim budućim posljedicama, vježbe diskrecije u području organizacijske kontrole, rješavanje većih organizacijskih problema, povećanje uspješnosti, učinkovito nošenje s promjenama, poboljšanje timskog rada<sup>82</sup>.

Autori Dragojević i Dragičević Šošić također ističu prednosti dugoročnog planiranja:

- postizanje stabilnosti i sigurnosti organizacije,
- bolja pripremljenost reagiranja na neočekivane udare iz okoline,
- veća fleksibilnost i spremnost za promjene u hodu,
- bolje pregovaračke pozicije organizacije,
- veći kredibilitet i prepoznatljivost organizacije u okolini, te
- povećana kvaliteta programa.<sup>83</sup>

## 7.1. Evaluacija strateških planova

Strateško planiranje definira se kao cikličan proces, koji je uvijek aktivan u ustanovi. Kao njegov zadnji stadij (ili prvi) dolazi evaluacija. Ona se najčešće provodi samo kontrolom, odnosno usporedbom ostvarenih i planiranih rezultata, čija je mjerljivost osigurana još u prethodnim koracima planiranja. Većinom se radi na temelju kratkoročnih izvješća, primjerice kvartalnih ili godišnjih.<sup>84</sup> Ali, u kontekstu održivosti i uspješnosti, taj koncept nije dovoljan zbog svoje retroaktivne prirode.

U literaturi puno se piše o strateškom planiranju, te je to vrlo aktualno područje. No, ta situacija se ne primjenjuje u aspektu evaluacije strateških planova. Provedeno je više istraživanja sa svrhom evaluacije strateških planova, u kontekstima narodnih i akademskih knjižnica, no u istraživanju metodologija nije dovoljno jasno objašnjena, pa nije moguće

---

<sup>82</sup> Usp. Bryson, M. John. A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. // Long Range Planning 21, 1 (1988), str. 78.

<sup>83</sup> Usp. Dragojević, Sanjin; Dragičević Šošić, Milena. Navedeno djelo, str. 115.

<sup>84</sup> Usp. Upute za izradu strateških planova za razdoblje 2014.-2016. Zagreb: Ministarstvo financija, 2013. URL: <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Uputa%20za%20izradu%20strateskih%20planova%20za%20razdoblje%202014.-%202016..pdf> (13.09.2016.)

ponovo provesti ista istraživanja.<sup>85</sup> Buchanan i Cousins upozoravaju na problem potrebe izrade strateškog plana, a s druge strane i nedostatak uputa kako ga evaluirati. Snaga dugoročne uspješnosti poslovanja ustanove velikim dijelom ovisi o strateškom planiranju, stoga je evaluacija plana imperativ tijekom njegove provedbe.<sup>86</sup>

IFLA, kao krovna međunarodna ustanova za područje knjižničarstva, prepoznala je potrebu za smjernicama za evaluaciju strateških planova u knjižnicama. Kao rezultat jedne od rasprava održanih 2012. godine, iznesen je prijedlog za izradu smjernica za evaluaciju. Prema smjernicama, proces bi se trebao sastojati od dvije faze:

- praćenje trendova koje mogu utjecati na napredak, ili pak nedostatak napretka u odnosu na postavljene ciljeve; to uključuje identifikaciju individualnih ciljeva i akcija koji pozitivno napreduju, te za one koji nisu takvi predložiti određene akcije ili procese za prilagodbu koje su možda potrebne da bi se plan ostvario
- finalna evaluacija nakon što je plan završio, u svrhu zaključivanja o ukupnom uspjehu i učinku.<sup>87</sup>

Iako je ovo dobar napredak u sistematizaciji strateškog planiranja, pretpostavlja se da ti prijedlozi nisu provedeni u praksi. Oni su samo kao kratak prijedlog upućeni na raspravu u Glavni odbor, no daljnje akcije po pitanju toga nisu evidentirane na službenim stranicama.

Autori Dragojević i Dragičević Šešić predlažu matricu za stratešku evaluaciju (tablica 1) programa koji nastaju u sklopu strateškog plana, kao oblik realizacije ciljeva, odnosno način njihova ostvarenja. Prema njima, temelji za evaluaciju su ciljevi i strategije koje smo prethodno definirali, a u tom procesu želimo ustanoviti stupanj njihovog izvršavanja. Matrica evaluacije sastoji se od parametara, kriterija i pokazatelja. Tu parametar predstavlja „element matrice koji izravno proizlazi iz cilja organizacije i njemu odgovarajuće strategije“<sup>88</sup>. Osim strateške evaluacije programa, kvaliteta strateškog planiranja određuje se i unutar evaluacije postignutog organizacijskog razvoja:

---

<sup>85</sup> Usp. Buchanan, Steven; Cousins, Fionnuala. Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach. // *Library & Information Science Research* 34 (2012), str. 125-130.

<sup>86</sup> Usp. Buchanan, Steven; Cousins, Fionnuala. Navedeno djelo, str. 125.

<sup>87</sup> Usp. Strategic Plan Evaluation Steps. YALSA Board of Directors Meeting; ALA Annual Conference. Anaheim: June, 2012. Str. 1.

<sup>88</sup> Usp. Dragojević, Sanjin; Dragičević Šešić, Milena. Navedeno djelo, str. 166.



Parametri	Kriteriji	Pokazatelji	Metode
Kvaliteta strateškog planiranja	Uporaba strateškog plana kao instrumenta u redovitom radu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj sastanaka upravnog odbora koji su vezani uz izvještaje i planove</li> <li>• Broj sastanaka kolegija na kojima se razmatra ispunjenje plana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza sadržaja zapisnika sa sastanaka</li> <li>• promatranje i intervjui</li> <li>• analiza utjecaja (impact analysis)</li> </ul>

Tablica 1. Evaluacija postignutog organizacijskog razvoja<sup>89</sup>

Ipak, ta tablica pokazuje strateški način evaluacije procesa planiranja, ali ne i samog strateškog plana. Također, naglašava se da kvaliteta strateškog planiranja nije vrijednost sama po sebi, nego se dobiva pri njenoj primjeni i relevantnosti.<sup>90</sup> Iako strateški plan sam po sebi ne pretpostavlja promjene u načinu upravljanja, njegova implementacija to zahtijeva.

## 8. Vođenje i upravljanje

Svaka organizacija teži uspješnosti, pogotovo zato što želi opravdati svrhu svog postojanja. U slučaju ustanova u kulturi, upravljanje u svojim počecima, posebno upravljanje kao dio vođenja, smatran je administriranjem. Antolović smatra da je ta praksa zadržana u manjim ustanovama koje broje do pet zaposlenika, najčešće knjižnicama.<sup>91</sup> Administracija se smatra osnovnom poslovnom funkcijom, koja kroz komunikaciju s javnostima podržava poslovne funkcije u skladu sa zakonskim regulativama. Antolović naglašava kako administrativna poslovna funkcija uključuje kriterije:

- pripremanje nacрта, pravilnika, standarda i pravila
- tumačenje zakonskih propisa,
- vođenje sporova pred sudom,

<sup>89</sup> Usp. Dragojević, Sanjin; Dragičević Šošić, Milena. Navedeno djelo, str. 172.

<sup>90</sup> Isto, str. 173-174.

<sup>91</sup> Usp. Antolović, Jadran. Organizacija i kultura. Zagreb: Hadrijan, 2010. Str. 20.

- priprema materijala za tijela upravljanja,
- administrativno provodi poslovne odluke,
- vođenje administracije menadžera,
- vođenje administracije tijela upravljanja,
- obavještanje zaposlenih o rezultatima poslovanja i odlukama menadžmenta i sl. <sup>92</sup>

Iako tadašnja definicija administrativnih poslova sigurno nije bila ista kao i danas, kada se već dosta ekonomske teorije i modela koristi u svakodnevnom poslovanju jedne knjižnice, ipak se mogu donijeti neki zaključci na temelju toga. Antolović primjećuje da institucije naslonjene pretežito ili potpuno na proračun svojeg osnivača u pravilu nemaju potrebu za promjenama organizacije niti za poboljšavanjem njezine učinkovitosti i racionalnosti<sup>93</sup>. Vrlo je lako pretpostaviti da je to bilo nepisano pravilo prije svih problema s kojima su se knjižnice susrele, pogotovo nakon velike recesije 2008. godine. Kada u obzir uzmemo napredak tehnologije koja nam „oduzima posao“, vrlo je jasno da se te promjene organizacije, kao i poboljšanje učinkovitosti i racionalnosti moraju aktivno događati.

Dobro planiranje i poslovne odluke mogu organizaciju učiniti učinkovitom i uspješnom na kratkoročnoj i dugoročnoj razini. Dugoročna uspješnost organizacije velikim dijelom ovisi o njezinoj proaktivnosti, odnosno svijesti o turbulentnom vremenu kroz koje knjižnice prolaze, te aktivnom reflektiranju promjena na poslovanju.

Proces upravljanja sastoji se od četiri sastavnice:

- planiranje i donošenje odluka,
- organiziranje,
- kontroliranje i
- vođenje;<sup>94</sup>

te su sve četiri u međusobnoj interakciji. Upravljanje je usmjereno ka ispunjenju misije organizacije u društvu.

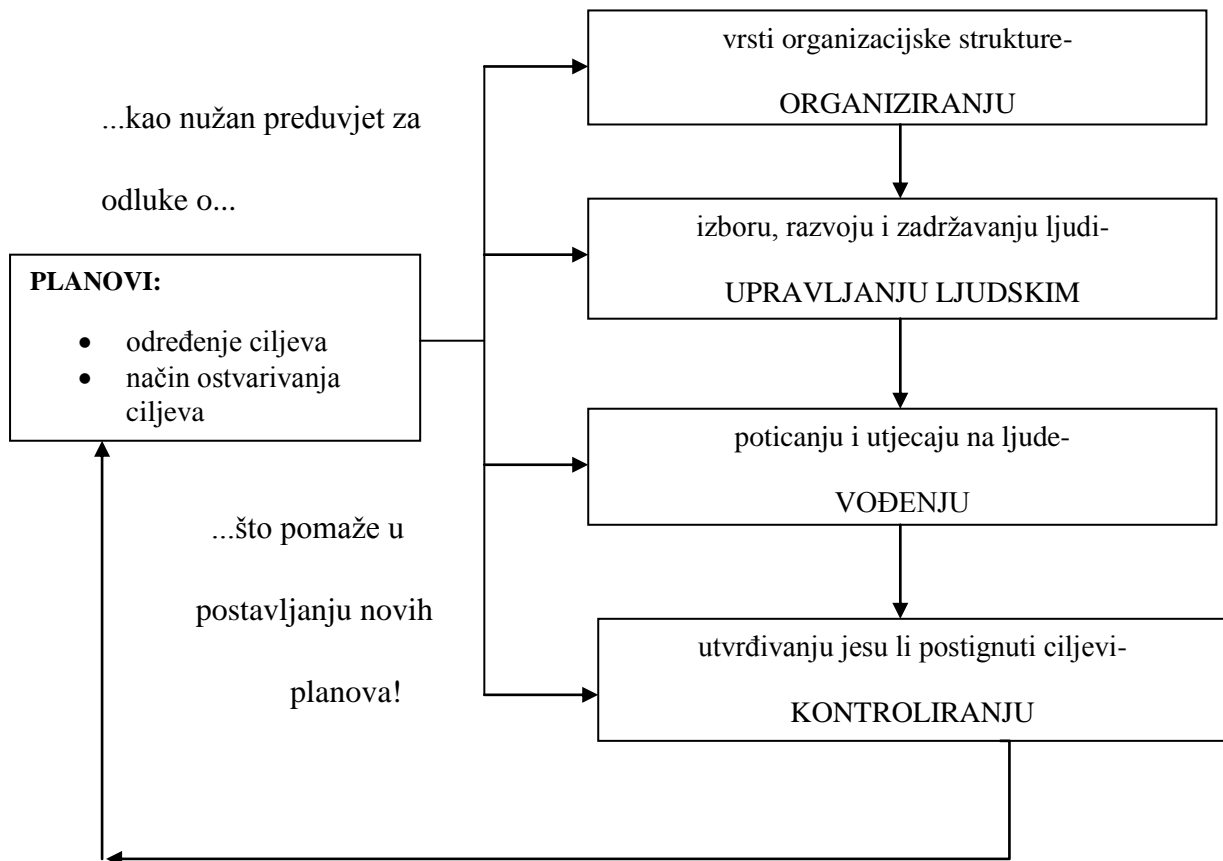
---

<sup>92</sup> Usp. Antolović, Jadran. Organizacija u kulturi. Zagreb: Hadrian, 2010. Str. 36.

<sup>93</sup> Isto, str. 73.

<sup>94</sup> Isto, str. 19.

Planiranje, koje podrazumijeva određivanje ciljeva i način njihova ostvarenja, a zajedno sa kontroliranjem omogućava provjeru ostvarenja planova. Taj je mehanizam direktno povezan sa ostalim sastavnicama procesa upravljanja.



Slika 1. Veza između planiranja i ostalih menadžerskih funkcija<sup>95</sup>

Kako je grafički prikazano (Slika 1.), o planiranju ovise sve ostale funkcije menadžmenta u ustanovi. Također, logično je da proces upravljanja započinje „odlučivanjem o tome što raditi u bližoj i/ili daljoj budućnosti, kako za predviđene aktivnosti osigurati novac i druga sredstva, te kojim rasporedom obavljati potrebne radne zadatke“<sup>96</sup>.

<sup>95</sup> Prilagođeno prema: Wehrich i Koontz, 1994, prema Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Navedeno djelo, str. 77.

<sup>96</sup> Usp. Armstrong (2001b, str. 29.) prema Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Navedeno djelo, str. 77.

Donošenje odluka je dio svakodnevno aktivan proces, a razine važnosti mogu sezati do ozbiljnih po nastavak poslovanja. Donošenje odluka, odnosno odlučivanje, odnosi se konkretno na rješavanje problemskih situacija ili na upravljanje promjena. Važno je naglasiti da odlučivanje nije samo trenutak donošenja odluke, nego se radi o procesu, koji sadrži sljedeće faze:

- uočavanje problema,
- dijagnoza problema,
- postavljanje ciljeva,
- traženje rješenja,
- selekcija boljih rješenja,
- izbor optimalnog rješenja- donošenje odluke,
- planiranje primjene,
- nadzor, te
- dorada odluke u primjeni<sup>97</sup>.

Već se prethodno raspravljalo o potrebi predviđanja promjena te mogućih problema, te spremnosti na njihov dolazak s unaprijed pripremljenim planom odgovora na promjenu. Danas je to karakteristika dobrog menadžmenta, o kojoj ovisi i sam opstanak ustanove. Spremnost na promjene više nije dovoljna, nalazimo se u vremenu konstantnih promjena, tako da je sada njihovo predviđanje obavezan dio menadžmenta. Na taj način planiranje i upravljanje odluka preskače prvih pet faza, koje se odnose konkretno na uočavanje, dijagnozu i rješavanje problema. Kao što je već prethodno istaknuto, knjižnice danas imaju obavezu izrade strateškog plana. Ministarstvo financija izdalo je upute za izradu strateškog plana, prema kojima on mora sadržavati i matricu rizika, čije postojanje samo po sebi osigurava predviđanje promjena. I u izradi samog strateškog plana, kao i izradi matrice rizika, benchmarking se može koristiti kao alat za analizu okoline i promjena koje se događaju. Osim što izrada strateškog plana omogućava predviđanje promjena, isto tako reflektira spremnost na promjene i upravljanje istima.

Kontrola je također dio procesa planiranja i donošenja odluka, ali i samostalna faza procesa menadžmenta. Mogućnosti mjerljivosti koje omogućuju relevantnu kontrolu važne su pri

---

<sup>97</sup> Usp. Antolović, Jadran. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrijan, 2010. Str. 43.

planiranju i izradi planova, gdje se kod postavljanja ciljeva mora odrediti način njihova mjerenja. Kontrola se svodi na mjerenja između planiranih i ostvarenih rezultata. Osim što se njome vrednuje trenutno poslovanje, ti isti rezultati osnova su daljnjeg procesa planiranja. Također, u slučaju odstupanja od planiranog, kontrola obuhvaća izradu dodatnih aktivnosti kako bi se proces što više približio očekivanom ishodu.<sup>98</sup> Proces kontroliranja pridonosi uspješnosti poslovanja kroz:

- pomoć u ostvarenju planiranih rezultata,
- pomoć u prilagodbi na promjene,
- sprječavanju negativnih učinaka ili nastanka štete, te
- minimaliziranju troškova<sup>99</sup>.

Kao i svaki proces, kontroliranje se sastoji od sljedećih faza:

- određivanja mjernih veličina,
- postavljanja standarda,
- mjerenja postignutih rezultata,
- usporedbe planiranih i ostvarenih rezultata, te
- korektivne akcije.<sup>100</sup>

Te nabrojane faze zapravo čine ciklus kontroliranja, koji počinje određivanjem ključnih područja djelovanja organizacije o kojima ovisi uspješna provedba donesenih planova, preko sistematizacije, mjerenja i usporedbe te na kraju potencijalnih ispravaka odstupanja u tijeku same akcije.<sup>101</sup>

Vođenje, kao sastavni dio upravljanja ima za cilj osiguravanje odgovarajućih rezultata. Antolović u Hrvatskoj praksi primjećuje određene nelogičnosti vezane uz rukovodstvo kulturnih institucija kao ostavštinu prethodnih političkih sustava. Menadžment je aktivno ušao u kulturu šezdesetih godina prošlog stoljeća, što je trend koji je došao iz Amerike. U Hrvatskoj, u želji za promjenama u upravljanju i rukovođenju, mijenjali su se nazivi rukovodećih mjesta- voditelji, ravnatelji i slično, a sve je to pratilo male i neznatne promjene

---

<sup>98</sup> Usp. Antolović, Jadran. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian, 2010. Str. 44.

<sup>99</sup> Isto, str. 45.

<sup>100</sup> Usp. Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Navedeno djelo, str. 132.

<sup>101</sup> Isto.

u kontekstu vlasti i odgovornosti, no proces rukovođenja je ostao isti. To je sve bilo prilagođeno vremenu samoupravnog socijalizma, koje je na taj način ostvarivalo političku kontrolu. Kao posljedica u kontekstu zakonske regulative ostao je pravilo da svaka institucija ima svog ravnatelja i stručnog voditelja. Posebni zakoni poput Zakona o knjižnicama i drugih institucionalnih zakona propisivali su zahtjevne uvjete za ravnatelje iz aspekta stručnog obrazovanja i kompetencija, dok se stručni voditelj takvom regulativom zanemarivao. Na taj način su institucije ostale prepuštene isključivo stručnom individualnom vodstvu, dok se aspekt menadžmenta zanemarivao.<sup>102</sup>

## 8. 1. Upravljački controlling

Strateško planiranje je cikličan proces u ustanovi, koji počinje i završava evaluacijom. Tu evaluaciju, odnosno vrednovanje strateškog plana možemo poistovjetiti sa kontrolom, koja uspoređuje planirane i ostvarene rezultate. Ipak, kontrola je retroaktivan mehanizam, koji u tom smislu ne omogućava pravovremenu akciju ukoliko je potrebna. No, evaluacija se kao proces više približava konceptu controllinga, odnosno metode koja je usmjerena na buduće poslovanje, kojoj je kontrola samo jedna od metoda djelovanja<sup>103</sup>. Controlling okuplja planiranje, motivaciju, kontrolu i upravljanje. To je interni sustav nadziranja, analize, evaluacije i donošenja odluka koji se koristi u području upravljanja.<sup>104</sup> Kroz povijest, controlling je prolazio više koncepata, te je danas najaktualniji upravo upravljački controlling. „Cilj upravljački usmjerene koncepcije controllinga je povećanje sposobnosti reakcije (efikasnosti) i aktivnog prilagođavanja (efektivnosti) sustava vođenja kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća odnosno porast sposobnosti aktivnog i pasivnog prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća“<sup>105</sup>. Kao koncept poslovnog upravljanja, controlling teži povećavanju sposobnosti prilagođavanja organizacije neprekidnim vanjskim i unutarnjim promjenama. Koncept upravljačkog controllinga ostvaruje se pomoću koordinacije i integracije poslovnih procesa na razini osnovnih podsustava menadžmenta, a to su sustavi vrjednota, planiranja, kontrole, informacijski sustav, sustav organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> Usp. Antolović, Jadran. Organizacija i kultura. Zagreb: Hadrijan, 2010. Str. 20-21.

<sup>103</sup> Usp. Laskowska, Jolanta. Personal controlling as a management tool for library staff in the example of selected Polish libraries. // Library Management 32, 6/7 (2011), str. 458.

<sup>104</sup> Isto, str. 457-459.

<sup>105</sup> Usp. Osmanagić Bedenik, Nidžara; Ivezić, Vlatka. Navedeno djelo, str. 340.

<sup>106</sup> Isto, str. 341.

Kao posljedica usklađivanja i objedinjavanja unutarnjih procesa, na razini podsustava, dolazi do veće transparentnosti sadašnjeg stanja i potencijalnih mogućnosti. Kao instrument planiranja i kontrole vrlo je obećavajući benchmarking, koji kao alat omogućuje usporedbu procesa, usluga i svega potrebnoga i time daje smjernice za napredak. Laskowska smatra da:

„U svojoj biti benchmarking je proces učenja i stjecanja znanja u svrhu primjene naučenog i poboljšanja vlastite poslovne prakse. Time benchmarking postaje jednim od instrumenata na kojima se gradi učeća organizacija. Učenje je jedini način i put trajnog prilagođavanja i napredovanja, što i je cilj kontrolinga, čime se objašnjava uloga benchmarkinga kao instrumenta kontrolinga“<sup>107</sup>.

Knjižnica od korištenja kontrolinga može profitirati na više razina - razvoj s obzirom na financijsku krizu, upravljanje ustanovom i poboljšanje kvalitete usluga koje se pružaju. Benchmarking kao predloženi alat kontrolinga je već dugo poznat u knjižnicama, koje su odavno prepoznale njegov potencijal.

## 8. 2. Benchmarking

Benchmarking je kao ekonomski alat razvijen u profitnom sektoru, u okviru menadžmenta, a označava „metodu unapređivanja konkurentnosti vlastitog poslovanja i učinkovitosti zadovoljavanja potreba korisnika pomoću učenja od drugih, proučavanja drugih i poboljšavanja vlastitog poslovanja na osnovi onog što smo naučili“<sup>108</sup>.

Kao i u slučaju razvoja strategije, benchmarking se koristio još u starim civilizacijama, ali naravno, ne u istom kontekstu. Poznat je citat iz knjige Sun Tzua, Umijeće ratovanja: „Kada znaš i sebe i druge, nisi nikada u opasnosti; kada znaš sebe, ali ne i druge, imaš polovicu šansi pobijediti; a kada ne znaš ni sebe niti druge u opasnosti si u svakoj bitci“, koji zapravo dosta dobro opisuje njegovu svrhu. Nakon drugog svjetskog rata benchmarking se pojavljuje u Japanu, ali pod nazivom „Dantotsu“, što označava težnju prema najboljem. Za širenje prakse benchmarkinga u svijetu vrlo su važne bile nagrade za kvalitetu, koje su zahtijevale njegovo provođenje. Najznačajnije su Deming nagrada koju je 1951. godine u Japanu ustanovilo Udruženje japanskih znanstvenika i inženjera, zatim Europska nagrada za kvalitetu (European

---

<sup>107</sup> Isto.

<sup>108</sup> Usp. Katalenac, Dragutin. Navedeno djelo, str. 31.

Quality Award –EQA) ustanovljena 1992. godine od Europske zaklade za upravljanje kvalitetom i ostale.<sup>109</sup>

Definicija koja dolazi iz aspekta menadžmenta u neprofitnom sektoru, definira benchmarking kao „skup aktivnosti kojima se nastoje pronaći pojedine i/ili organizacije koji su najbolje u onome čime se bave i koristiti njihovo znanje, prilagođeno i poboljšano, u cilju vlastitog uspješnog djelovanja“<sup>110</sup>.

Danas poznajemo više vrsta benchmarkinga, a osnovnu podjelu možemo napraviti na to s kim se organizacija uspoređuje i što uspoređuje. Prema kriteriju usporedbe jedne organizacije sa drugom, imamo podjele na interni i eksterni benchmarking. Interni predstavlja usporedbu unutar iste organizacije, gdje se uspoređuju pojedini centri ili sektori u jednoj organizaciji.<sup>111</sup> Postoje tri vrste eksternog benchmarkinga: konkurentni, funkcionalni i generički. Konkurentni benchmarking odnosi se na usporedbu organizacije sa njezinom najjačom konkurencijom, ili nekim drugim organizacijama na tržištu koje obavljaju istu djelatnost. Kod eksternog funkcionalnog benchmarkinga, uspoređuju se slični procesi, ali u organizacijama koje pripadaju različitom tržištu. Eksterni generički benchmarking predstavlja usporedbu s najboljom organizacijom, neovisno o djelatnosti kojom se bave.<sup>112</sup>

Prema onome što se benchmarkingom uspoređuje, razlikujemo tri vrste: procesni, izvedbeni i strateški. Procesni promatra poslovne procese i operativno poslovanje. Izvedbeni benchmarking uspoređuje prvenstveno proizvode i usluge konkurenata, te je standardno sredstvo za postizanje konkurentske prednosti. Strateški benchmarking usmjeren je prema pronalaženju uspješne strategije, kojom bi dugoročno osigurao konkurentnost.<sup>113</sup>

Sve navedene vrste benchmarkinga mogu se provesti u knjižnicama, te njihovo korištenje bilo poželjno. Interni i eksterni benchmarking se dosta koriste, svakako pri izradi strategija, ali može se koristiti i kao sastavni dio procesa odlučivanja, odnosno vođenja. Jadran Antolović kaže kako se „od svakog voditelja poslovne organizacije očekuje učinkovitost i uspješnost.

---

<sup>109</sup> Usp. Osmanagić Bedenik, Nidžara; Ivezić, Vlatka. Navedeno djelo, str. 333.

<sup>110</sup> Usp. Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb, Masmedia, 2006. Str. 317.

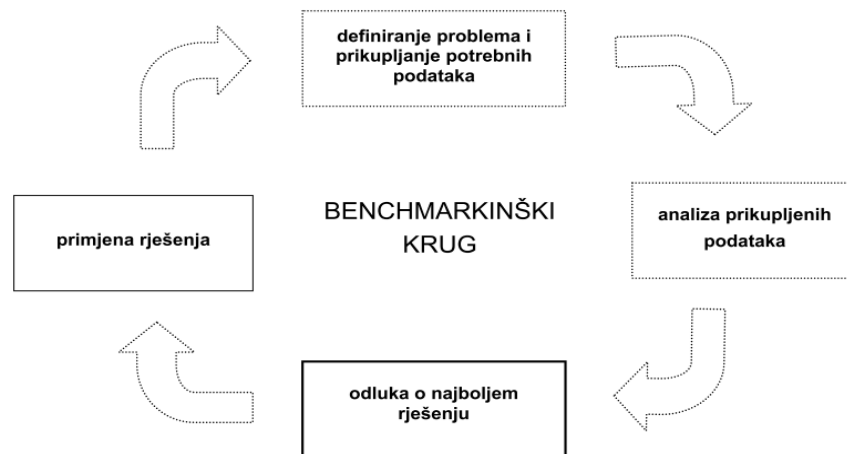
<sup>111</sup> Usp. Osmanagić Bedenik, Nidžara; Ivezić, Vlatka. Navedeno djelo, str. 333.

<sup>112</sup> Isto, str. 334.

<sup>113</sup> Isto, str. 334.



Vođenje je proces u kojem je voditelj gotovo primoran kontinuirano donositi odgovarajuće poslovne odluke. Adizes postavlja pitanje: „Zašto moramo donositi odluke?“ Na to pitanje odmah daje i odgovor: „Zato što postoje problemi koje treba riješiti, a oni nastaju kao rezultat promjena“<sup>114</sup>. Benchmarking se kao alat učinkovito koristi u upravljanju, odnosno strateškom planiranju, u utvrđivanju dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Nadalje, to može biti u kontekstu mjerenja uspješnosti i učinka poslovanja i slično. Zbog svojih pozitivnih učinka, benchmarking je odavno pronašao svoje mjesto u knjižničnom poslovanju te se aktivno koristi. U praksi se vrlo često kombinira više vrsta benchmarkinga. No, ostaje otvoreno pitanje koristi li se benchmarking za stvarno unapređenje poslovanja ili samo zbog toga što je njegovu provedbu traže nadređena tijela. Autorice Osmanagić Bedenik i Ivezić jasno prikazuju proces provođenja benchmarkinga u četiri osnovne faze, koje se često nazivaju benchmarkinški krug:



Slika 1. Benchmarkinški krug<sup>115</sup>

Prva faza je definiranje problema i prikupljanje potrebnih podataka, koja je najopsežnija. Okuplja podfaze analize vlastitog procesa, formiranja benchmarkinškog tima te izbor benchmarkinškog tima i prikupljanje podataka. U toj fazi već je jasno što se točno uspoređuje, tko uspoređuje i s kim se uspoređuje. Pri izboru benchmarkinškog partnera važno je točno definirati karakteristike partnera i svjesno ih tražiti.

<sup>114</sup> Usp. Antolović, Jadran. Organizacija i kultura. Zagreb: Hadrijan, 2010. Str. 21.

<sup>115</sup> Preuzeto iz Osmanagić Bedenik, Nidžara; Ivezić, Vlatka. Navedeno djelo, str. 337.

Druga faza, analiza prikupljenih podataka, kojoj je cilj „identificiranje odstupanja i uzroka odstupanja vlastite prakse u odnosu na najbolju poslovnu praksu benchmarkinškog partnera<sup>116c</sup>“, sastoji se od:

- sistematizacije, standardizacije i obrade prikupljenih podataka te
- identificiranja odstupanja i definiranja uzroka odstupanja.

Nakon što prikupimo podatke od organizacije s kojom se uspoređujemo, zbog mogućih razlika u okruženju, veličini, djelatnosti i slično, podatke je potrebno prvo standardizirati. U drugom dijelu, identificiranju odstupanja, zapravo dokazujemo kako je partner s kojim se uspoređujemo bolji od drugih zbog nečega što radi.

Treća faza je odluka o najboljem rješenju, gdje se utvrđuje plan implementacije rješenja koji su bili ciljevi benchmarkinškog procesa. Primjena rješenja, kao zadnja faza, obuhvaća proces uvođenja promjena, ali i njihovo konstantno praćenje i kontrolu.<sup>117</sup>

No, u praksi se primjećuje da se benchmarking u knjižnicama još uvijek većinom temelji na usporedbi kvantitativnih statističkih podataka, kao što broj posudbi ili članova. No, zapravo je to alat koji ima višestruke funkcije povoljne po knjižnicu, koje bi se trebale koristiti za mjerenje uspješnosti te identificiranje područja za poboljšanje.

## **9. Analiza strateških planova- prethodna istraživanja**

Strateško planiranje je jako aktualna tema u području menadžmenta, profitnih i neprofitnih ustanova, a s obzirom na sve pozitivne ishode koje omogućava to nije iznenađujuće. Ali, o evaluaciji strateških planova nije se puno pisalo. Iako su se provodila istraživanja na tu temu, metodologija provedenih istraživanja je relativno manjkava, što onemogućava njihovo ponavljanje. Osim toga, primjećuje se nedostatak uputa o evaluaciji svrhe i kvalitete strateških planova, posebno za neprofitni sektor.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Isto, str. 339.

<sup>117</sup> Isto.

<sup>118</sup> Usp. Buchanan, Steven; Cousins, Fionnula. Navedeno djelo, str. 127.

Evaluacija strateških planova škotskih narodnih knjižnica 2012. godine proveli su istraživači Steven Buchanann i Fionnuala Cousins<sup>119</sup>, na uzorku od 28 knjižnice koje su se odazvale slanjem svojih strateških planova na uvid istraživaču. Polazi od toga da ne postoji relevantna uputa o tome kako vrednovati strateški plan. Svrha je pružiti prigodan sustav vrednovanja, koji analizira sve ključne dijelove strateškog plana, a omogućava i vrednovanje prema razvijenoj mjernoj skali. Istraživanje je posebno upravo zbog toga što se provodila evaluacija kvalitete samog strateškog plana, odnosno njegovih formalnih sastavnica. Model za evaluaciju preuzeli su iz istraživanja Chance i Williams<sup>120</sup>, koji su razvili jednostavnu evaluacijsku skalu od četiri razine kvalitete (odlično, dobro, ni dobro ni loše, nedostatno), a ocjenjivali su ključne sastavnice strateških planova: viziju, misiju, opće i posebne ciljeve te akcijske planove. Rezultati generalno ukazuju na potrebu za poboljšanjem sustavne izrade plana (koji treba sadržavati sve predviđene obavezne dijelove), ali i rad na boljoj preciznosti, specifičnosti, jednoznačnosti, koordinaciji i dosljednosti.

Drugo istraživanje<sup>121</sup> provedeno je s ciljem definiranja glavnih područja razvoja kojima se posvećuju narodne knjižnice sukladno potrebama u 21. stoljeću. Provedena je komparativna analiza na uzorku od 73 strateška plana američkih narodnih knjižnica, u vremenskom razdoblju od 1998. do 2010. Analiza rezultata odnosi se na samo one elemente koji su zastupljeni u više od 40% planova. Iako autorica ističe jednostavnost metodologije koja možda nije dovoljno sistematizirana, ipak smatra da se na temelju istraživanja mogu iznijeti pretpostavke o razvoju buduće uloge knjižnice u društvu. Rezultati ukazuju na posebnu potrebu rada sa zbirkama i izvorima, cjeloživotnom učenju, prostoru, osoblju i menadžmentu, koji su se pokazali kao dosta problematični. Također, predlaže se mogućnost korištenja rezultata istraživanja u kontekstu benchmarkinga.

---

<sup>119</sup> Isto, str. 125-130.

<sup>120</sup> Usp. Chance, S., & Williams, B. T. Assessing university strategic plans: A tool for consideration. // Educational Planning 18, 1 (2009), prema Buchanan, Steven; Cousins, Fionnulla. Navedeno djelo, str. 127.

<sup>121</sup> Usp. Pacios, Ana. The priorities of public libraries at the onset of the third millennium. // Library Management 28, (2007), str. 416-427.

## 10. Istraživanje

### 10. 1. Cilj i istraživača pitanja

Analizom strateških planova matičnih narodnih knjižnica u Hrvatskoj može se ustanoviti trenutno stanje kulture izrade strateških planova. U ovom slučaju, termin kultura ukazuje na generalno stanje kvalitete strateških planova i njihovih formalnih sastavnica. Iako su knjižnice zakonski obavezne ne samo izraditi strateški plan, nego ga i otvoriti javnosti na svojim mrežnim stranicama, u praksi to još nije u potpunosti ustaljeno. Cilj ovog istraživanja je utvrditi stanje kulture izrade strateških planova u narodnim knjižnicama u Hrvatskoj, te izdvojiti trendove razvoja usluga kao odgovor na suvremene izazove, na temelju usporedne analize na odabranim primjerima.

Istraživačka pitanja su sljedeća:

1. Imaju li narodne knjižnice napisane strateške planove i jesu li javno dostupni?
2. Sadrže li strateški planovi sve obavezne dijelove?<sup>122</sup>
3. Koja područja razvoja knjižnice naglašavaju u svojim strateškim planovima?

### 10. 2. Uzorak

Prema podacima Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, u Hrvatskoj trenutno djeluje 195 narodnih knjižnica, bez ogranaka i područnih knjižnica, od kojih 20 knjižnica ima ulogu matične službe za narodne i školske knjižnice.<sup>123</sup> Osim što su poslovi planiranja i sustavnog unaprjeđenja mreža knjižnica propisani Pravilnikom o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj, one bi se svojom dobrom praksom trebale postaviti kao primjer ostalim knjižnicama u svojoj mreži. S obzirom na to, istraživanje se provelo na namjerno odabranom uzorku od 20 matičnih knjižnica (*Prilog 1*). Nažalost, nedostatak javno objavljenih strateških planova je zahtijevao promjenu, odnosno proširenje uzorka. Pregledana su mrežna mjesta 194 narodne knjižnice (*Prilog 2*), prema popisu matične službe NSK. Konačno je utvrđeno da

---

<sup>122</sup> Misija, vizija, opći i posebni ciljevi, način ostvarenja.

Usp. Upute za izradu strateških planova za razdoblje 2016.-2018. Zagreb: Ministarstvo financija, 2015.

<sup>123</sup> Usp. Gabriel, Dunja Marija. Sustav narodnih knjižnica u Hrvatskoj s naglaskom na ustroj i zadaće županijskih matičnih službi za narodne knjižnice. // Suradnja županijskih matičnih službi za narodne knjižnice u Hrvatskoj i koordinacija regionalnih knjižnica u Sloveniji. Zagreb, 2016.

javno objavljene strateške planove ima samo 26 knjižnica, te se na njihovim strateškim planovima odvijala većina ukupnog istraživanja (*Prilog 3*). Istraživanje je provedeno u razdoblju od 09.08. do 28. 08. 2016. godine.

### 10. 3. Metodologija

Metoda istraživanja je kvalitativna analiza dokumentacije, točnije strateških planova matičnih narodnih knjižnica u Hrvatskoj. Prema Bowen, analiza dokumentacije proces je koji se sastoji od pregledavanja i interpretacije podataka, u svrhu shvaćanja značenja, njegovog razumijevanja i razvoja iskustvenog (empirijskog) znanja.<sup>124</sup>

Analiza dokumentacije odvila se prema prethodno razrađenom protokolu. Nakon što su s prikupili potrebni strateški planovi, iz njih su izdvojene sljedeće kategorije: vizija, misija, opći i posebni ciljevi, načini ostvarenja, te su se tako okupili u jedan dokument- primjerice sve misije zajedno. Analizom su prepoznati ponovljivi dijelovi koji su se posebno označavali, a također je obavljena i sadržajna analiza. Prepoznate su sintagme, fraze i kategorije usmjerenja usluga koje se često ponavljaju te su pobrojane i rangirane.

Istraživanje se provodi u dvije faze - u prvoj se evaluira kvaliteta strateških planova, odnosno njegovih sastavnica, dok se druga faza odnosi na identificiranje glavnih područja razvoja koji su predviđeni strateškim planom.

Prvi uzorak su činile matične narodne knjižnice u Hrvatskoj, no kako se pokazalo da samo mali broj knjižnica ima javno objavljene strateške planove, uzorak se proširio na sve narodne knjižnice u Hrvatskoj. Nakon utvrđenog uzorka, bilo je potrebno pronaći strateški plan na mrežnim mjestima odabranih knjižnica. Metodologija za pretraživanje je sistematizirana. Prvi korak je traženje na mrežnom mjestu knjižnice, većinom u sekcijama „O knjižnici“, „Službene informacije“, „Dokumenti“ i slično, gdje se najčešće i nalaze dokumenti poput strateških planova. Primjerice, u kategoriji „Službene informacije“ ili „Dokumenti“ nalaze se sva izvješća, planovi i važne odluke koje je knjižnica dužna zakonski objaviti. Neke knjižnice tu vrstu dokumenata smatraju bitnom za opis ustanove, pa se nalazi i u kategoriji „O knjižnici“.

---

<sup>124</sup> Usp. Bowen, Glenn A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. // Qualitative Research Journal 9, 2(2009), str. 27.

Nakon toga, ukoliko je stranica podržavala mogućnost, izvršeno je pretraživanje stranice po kriterijima „strategija“ i „strateški“. Nakon toga, preko Googlea se pretraživalo ime knjižnice i „strateški plan“- primjerice, „Gradska knjižnica Zadar strateški plan“. Iako je strategija pretraživanja vrlo jednostavna, dostatna je da se utvrdi postoji li na stranicama knjižnica objavljen strateški plan.

### 10.3.1 Objašnjenje istraživačkog alata

Strateški planovi moraju sadržavati sljedeće obavezne dijelove:

- viziju- slika željenog stanja;
- misiju- način na koje se ostvaruje željeno stanje,
- opće ciljeve- predstavljaju jasan smjer kretanja i djelovanja u dužem vremenskom razdoblju, kroz koje se ostvaruje vizija i misija,
- posebne ciljeve- željene promjene koje su posljedica niza specifičnih aktivnosti usmjerenih postizanju određenog općeg cilja; detaljniju su od općeg cilja, imaju kraći vremenski rok provedbe te pomažu definiranju načina ostvarenja općih ciljeva, te
- načine ostvarenja- skupne aktivnosti koje vode ka ostvarenju posebnog cilja.<sup>125</sup>

U istraživanju su se koristile ove kategorije kao osnova za analizu kvalitete strateškog plana, odnosno svih obaveznih dijelova koje jedan takav plan mora sadržavati. S obzirom da su to obavezni dijelovi, svi strateški planovi ih trebaju sadržavati, što osigurava jednako polazište za sve strateške planove koji ulaze u istraživanje. Zasebno se analiziraju svi strateški planovi, utvrđuje se sadržavaju li navedene dijelove, te u drugom koraku donosi njihova usporedba i sadržajna analiza.

---

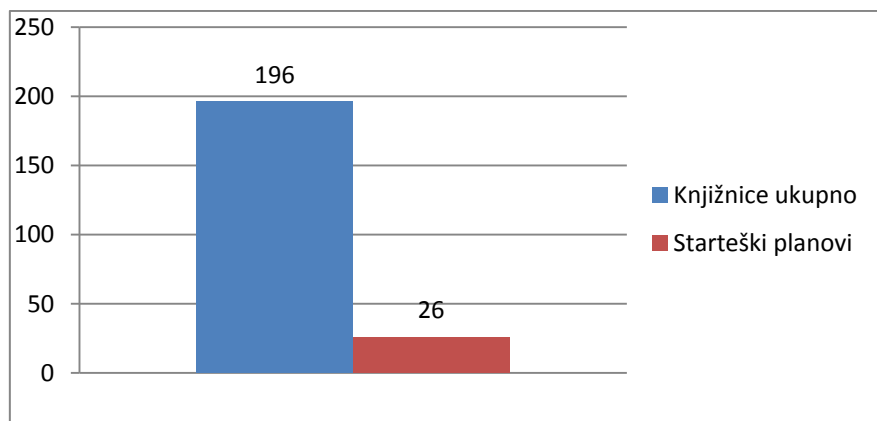
<sup>125</sup> Usp. Upute za izradu strateških planova za razdoblje 2016.-2018. Zagreb: Ministarstvo financija, 2015. URL: <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Uputa%20za%20izradu%20strateskih%20planova%20za%20razdoblje%202016.-%202018..pdf>

## 11. Rezultati istraživanja i rasprava

Uz obavezu izrade strateškog plana, prema Zakonu o proračunu, sve ustanove financirane javnim sredstvima dužne su taj strateški plan i objaviti na svojim mrežnim mjestima.

### 11. 1. O zastupljenosti i strukturi strateških planova

Od 21 matične knjižnice prvotno obuhvaćene istraživanjem, kod sedam knjižnica strateški je plan objavljen na mrežnim stranicama, što čini 33% od ukupnog uzorka. Kako je došlo do proširenja uzorka, od ukupno 194 narodne knjižnice u Hrvatskoj, samo 26 od njih je imalo objavljene strateške planove, što čini ukupno 13 % (*Grafički prikaz 1*).



Grafički prikaz 1. – Narodne knjižnice i strateški planovi

Od ukupno 26 strateških planova, samo jedan od njih nema većinu elemenata koje mora sadržavati, odnosno u njemu su navedeni samo posebni ciljevi, postavljeni malo opširnije (dvije, tri rečenice), te se iz njih može iščitati i nešto o trenutnom stanju u kojem se ustanova nalazi. Vizije i misije sadržane su u 96% strateških planova, no u pet slučajeva (20%) vizija i misija nisu jasno istaknute, nego se iščitavaju iz teksta koji je naslovljen „Misija i vizija ustanove“, „Poslanje“ i slično.

Kroz cijelu analizu strateških planova konstantno je prisutan problem kopiranja, odnosno visoke razine prisutnosti identičnih izjava (ponekad u cijelosti misije, vizije ili ciljeva) u različitim strateškim planovima. Analiza misija pokazala je da 11 ustanova ima jedinstvene misije, što čini 42% ukupnog uzorka, dok su druge ponovljive, djelomično ili u potpunosti prisutne u različitim planovima (Prilog 4). Važno je istaknuti da je ponekad teško

rekonstruirati odnos između povezanosti istih dijelova strateškog plana, pa se u ovom slučaju ne može tvrditi da je jedna knjižnica nešto prisvojila ili kopirala od druge. Autentične vizije postoje u 50% slučajeva, odnosno u 13 strateških planova. Iako je to malo manje nego u slučaju analize misija, potrebno je naglasiti još jednu stvar. Naime, analiza pokazuje da se misija i vizija u praksi teško razlikuju. Primjećuje se nekoliko slučajeva gdje je primjerice misija jedne ustanove vizija druge, o čemu će se detaljnije raspravljati u jednom od sljedećih poglavlja (Prilog 4). Također, često se među termine misije i vizije miješaju i izrazi poput ciljeva, svrhe i poslanja, što može upućivati na nepoznavanje i nerazlikovanje tih osnovnih termina.

Analiza općih i posebnih ciljeva pokazuje da su posebni ciljevi nešto zastupljeniji u strateškim planovima, ima ih 80% ustanova, dok su opći prisutni kod 73% analiziranih ustanova. Iako razlika nije velika (dva slučaja), to se može povezati sa nepoznavanjem termina. Kao što je prethodno spomenuto, nekada se i glavni ciljevi nalaze u sklopu misije i/ili vizije ustanove, pa se u nastavku plana navode samo posebni ciljevi. Osam ustanova prvo navodi sve opće ciljeve, a zatim sve posebne, no svrha dvaju vrsta ciljeva nalaže da posebni ciljevi slijede opći:

„1. Naziv općeg cilja

1.1. Naziv posebnog cilja

1.2. Naziv posebnog cilja (...)“<sup>126</sup>

Specifični ciljevi bi trebali biti jasnije određeni od općih, te predlagati niz akcija kojima bi se postiglo određenje općeg cilja. Nepoštivanje tog redoslijeda znatno otežava povezivanje ciljeva, odnosno određivanje kojem su općem cilju podređeni specifični. Načini ostvarenja definirani su u 20 slučajeva, odnosno 77% strateških planova. Njihov sadržaj je dosta raznolik, od jasno definiranih programa i akcija koje knjižnica čini, pa do dodatnog usmjeravanja na određene aspekte poslovanja, odnosno usluga.

---

<sup>126</sup> Usp. Uputa za izradu strateških planova za razdoblje 2016.-2018. Zagreb: Ministarstvo financija, 2016. Str. 18.



## 11. 2. Misija

Cilj misije je predstaviti način kako doći do vizije, odnosno način kako ostvariti željenu sliku ustanove. Analiza misija iz strateških planova pokazuje na određena neslaganja. U nekoliko slučajeva koristi se termin „poslanje“, koji zapravo odgovara misiji te se može koristiti kao njezin sinonim. No, analiza je pokazala kako se u određenim strateškim planovima ti pojmovi koriste odvojeno. Uz misiju nekada se pronalaze navedene temeljne zadaćama koje ustanova treba ispuniti. Prema nekim primjerima, misija predstavlja ispunjavanje postavljenih ciljeva. Ili obrnuto, da postavljena misija vodi ka određenim ciljevima koje ustanova treba ostvariti. No, formulacija tih ciljeva na neki način zapravo i predstavlja način kako doći do određenog stanja.

Također, izjava o misiji bi trebala biti dosta sažeta i jasna, no u praksi je prisutna jako duga misija, koja se provlači na oko pola stranice teksta. U nekim od tih slučajeva razlog te količine teksta je upravo nedovoljna specifičnost i jasnoća, što ne bi trebao biti slučaj.

Na temelju analize 26 strateških planova narodnih knjižnica u Hrvatskoj, samo jedna knjižnica u dokumentu nije definirala misiju i viziju.

Analiza sadržaja ukazuje na dosta nepovoljnu situaciju. Naime, većina misija je zapravo kompilacija jako poznatih fraza iz temeljnih dokumenata poput UNESCO-vog i IFLA-inog Manifesta o narodnim knjižnicama, Zakona o knjižnicama i Standarda za narodne knjižnice. Najčešće fraze koje se koriste pri definiranju misija prikazane su u Prilogu 4.

Također, analizom je utvrđeno da neke ustanove imaju sasvim iste misije, a dolazi i do potpune podudarnosti između određenih misija i vizija raznih ustanova (Prilog 4.).

Teško je rekonstruirati poveznice između istog sadržaja koji se nalazi u strateškim planovima, ali većina ponovljivog sadržaja su dijelovi UNESCO-vog i IFLA-inog Manifesta o narodnim knjižnicama, no u samo tri slučaja u misiji je naglašeno da se poslovanje temelji na Manifestu. U dva slučaja u sklopu vizije donosi se potpun popis dokumenata na kojima se temelje misija i vizija ustanove:

„Ustavu Republike Hrvatske

strateškim službenim dokumentima:

Hrvatska u 21. stoljeću : strategija kulturnog razvitka

Strategija za Informacijsku i komunikacijsku tehnologiju (2002.)

međunarodnim, stručnim dokumentima:

o UNESCO-v Manifest za narodne knjižnice (1994.)

o IFLA/UNESCO – smjernice za razvitak narodnih knjižnica (2002.)

i prateće smjernice za pojedine korisničke skupine i usluge u narodnim knjižnicama

o Kopenhaška deklaracija (1999.)

o IFLA-in manifest o Internetu (2002.)

o Glasgowska deklaracija o knjižnicama, informacijskim službama i intelektualnoj slobodi (2002.)

o Oeiraški manifest Plana PULMAN za e- Europu (2003.)

hrvatskim zakonskim dokumentima:

o Zakon o knjižnicama (1997., 1998., 2000.)

o Standardi za narodne knjižnice i standardi za pokretne knjižnice (1999.) „<sup>127</sup>

Iako ti dokumenti predstavljaju temelj za razvoj usluga u knjižnicama, oni se ne bi trebali doslovno navoditi kao misija ili vizija neke ustanove, nego misiju i viziju treba individualno razviti iz te osnove, ali kontekstualizirano- u skladu s okolinom u kojoj se određena knjižnica nalazi.

Temeljni ciljevi su uključeni u misiju ustanove u šest slučajeva, što čini 23% ukupnog uzorka, te se u svim slučajevima naglašava da nastaju iz misije što znači da su direktno s njome povezani jer nastaju iz misije. Ciljevi koji se ponavljaju kroz misije ustanova (KNJ1, KNJ13, KNJ17) su:

- o „da bude općepoznato kulturno središte grada
- o da bude istinsko središte zajednice
- o da bude privlačno mjesto za rad, igru i druženje
- o da podrži obrazovanje korisnika svih dobi
- o da izgrađuje kvalitetne i raznolike zbirke na različitim medijima

---

<sup>127</sup> Usp. Strateški plan Gradske knjižnice i čitaonice Hvar za razdoblje od 2015.-2017. Str. 4.

- o da omogući dostupnost svim vrstama informacija o građi koju Knjižnica posjeduje kao i o onoj koja nije u njezinu vlasništvu
- o da potiče korištenje mrežnih izvora i usluga, poglavito oblikovanjem i održavanjem mrežnih stranica Knjižnice“

No, s obzirom na definicije misije i vizije, logičnije je tvrditi da ciljevi nastaju iz vizije, s obzirom da je to ona razina kojoj težimo, dok je misija način ostvarivanja.

U nekim slučajevima naglašeno je da „iz poslanja proizlaze osnovni ciljevi djelovanja knjižnice...“, dok se u manjem broju slučajeva samo spoje sa misijom ustanove. U većini knjižnica ti ciljevi se navode kao nastavak na poslanje, no njihova općenitost teško može odrediti smjer djelovanja usluga kao što bi knjižnice danas trebale. Također, ukoliko se to navodi, knjižnice se obavezuju na ispunjanje tih ciljeva, što ponekad nije u skladu sa stvarnim planovima rada, na godišnjoj ili višegodišnjoj razini. Kao što je prethodno u teorijskom prikazu navedeno, misija i vizija trebaju biti jasne, mjerljive, ostvarive, ali i ambiciozne. Teško da se preuzimanjem generičkih izjava ti kriteriji mogu osigurati.

Analizom su također utvrđeni primjeri dobro definiranih misija, poput misije Gradske knjižnice i čitaonice grada Preloga:

„Scientia est vita. Znanje jest život. Misija Knjižnice i čitaonice grada Preloga je pružiti sveobuhvatne i kvalitetne resurse, usluge i aktivnosti potrebne za učenje kroz zabavu, cjeloživotno učenje i kulturni razvoj pripadnika svoje zajednice.“<sup>128</sup>

Prikazana misija pruža jasan i jezgrovit prikaz svoje aktivnosti u budućnosti, te definira glavna područja usmjerenja. Također, područja rada istaknuta u misiji (naglasak na pružanje sveobuhvatnih izvora, usluga i aktivnosti kao osnove za učenje) mogu biti mjerljivi te sadrže dozu ambicije koja je realna, te kao takvi imaju mogućnost ostvarenja.

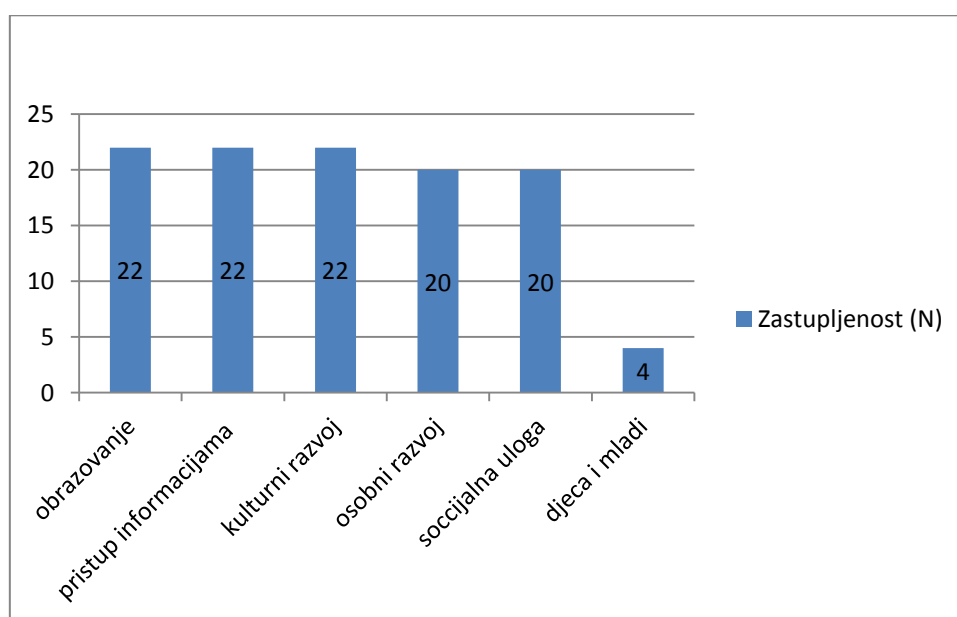
U IFLA-inom i UNESCO-ovom Manifestu o narodnim knjižnicama naglašena je uloga knjižnice u obrazovanju, pristupu informacijama, osobnom razvoju, posebnom naglasku na razvoju usluga za djecu i mlade, kulturnom razvoju te socijalnoj ulozi knjižnice kao javnom prostoru, odnosno trećem mjestu. U misijama hrvatskih narodnih knjižnica najčešće se

---

<sup>128</sup> Usp. Strateški plan razvoja 2012.-2015. Knjižnica i čitaonica grada Preloga. Str. 2.

naglašava uloga knjižnice u obrazovanju, pristupu informacijama i kulturnom razvoju, što je prisutno u 22 strateška plana, odnosno 85%. Već u opisu prirode ustanove kao kulturnog informacijskog središta koje osigurava pristup znanju definiraju se i višestruke uloge knjižnice.

U tri misije knjižnica se definira kao „kulturno i informacijsko središte grada koje građanima osigurava pristup znanju, informacijama i kulturnim sadržajima za potrebe obrazovanja, stručnog i znanstvenog rada, cjeloživotnog učenja, informiranja, odlučivanja i razonode“, što obuhvaća aspekt obrazovanja, pristup informacijama, osobni i kulturni razvoj te socijalnu ulogu knjižnice.



Grafički prikaz 2. - Uloge prema zastupljenosti u misijama

Također, često zastupljeni elementi odnose se na socijalnu ulogu i osobni razvoj, koji su zastupljeni u 20 slučajeva, odnosno 77% analiziranih misija, kao što je prikazano na grafičkom prikazu 2. No, samo se u četiri misije (15%) ističe poseban naglasak koji se stavlja na razvoj usluga za djecu i mlade. U većini misija naglašava se da je knjižnica namijenjena svim skupinama, što uključuje djecu i mlade, ali ne ističe ih kao posebnu skupinu. Naglašava se upravo nediskriminirajuća, otvorena priroda knjižnice, te se u 11 slučajeva (42%) naglašava da je knjižnica otvorena za sve, „bez obzira na dob, spol, rasnu ili nacionalnu pripadnost, etničko i kulturno podrijetlo ili socio-ekonomski status, vjersko ili političko

opredjeljenje“ (ili bilo koja druga obilježja). Nadalje, u 15% misija naglašeno je usmjeravanje pažnje prema socijalnoj inkluziji, osobito marginaliziranih skupina. U jednom slučaju naglašava se mogućnost pristupa svim posebnim skupinama, „bez obzira na ... i invaliditet“. Mogućnost pristupa osobama sa invaliditetom je obaveza svake knjižnice ili javne ustanove, stoga se ne treba posebno naglašavati, pogotovo ne u dijelu misije i vizije. Također je zanimljiv dio koji je zabilježen u jednom od strateških planova, u kojem je naglašena mogućnost pristupa uslugama „bez obzira na spol, dob, društveni status, a u ljetnim mjesecima i na naciju, vjeru ili rasu“.<sup>129</sup> S obzirom da je riječ o knjižnici koja je ujedno i turistička destinacija, dio koji se odnosi na ljetne mjesece može se povezati sa posljedicama turističke posjećenosti, odnosno promjene strukture (potencijalnih) korisnika. Nadalje, među misijama knjižnica nalaze se i izjave poput „pokrenula je projekt digitalizacije zaštićene građe“ ili „u skladu s mogućnostima bavi se i nakladništvom“<sup>130</sup>, što svakako ne odgovara misiji jedne ustanove. No, u svakom slučaju, usluge jedne knjižnice se određuju prema misiji i viziji, stoga to trebaju biti jako dobro promišljene i jasne izjave.

Knjižnice u misijama često naglašavaju cjeloživotno učenje, koje je istaknuto u 38% strateških planova. Opismenjavanje, koje uključuje sve vrste pismenosti, naglašava se u 35% ukupnog uzorka.

Važnost razvoja knjižničkog fonda naglašava se u 38% misija, a posebno razvoj zavičajne zbirke i popularizacija hrvatske književnosti općenito. No, izgradnja i održavanje zbirke većinom je orijentirana na tiskanu građu, dok se tek kasnije u vizijama i ciljevima spominju e-knjige i digitalna građa.

S druge strane, smanjivanje digitalne nejednakosti spominje se u misiji samo jedne knjižnice, kao i privatnost i zaštita podataka, koji su također zastupljeni kao dio samo jedne misije. Nažalost, to su stvari na kojima knjižnica treba raditi kao javna ustanova, ali i kao informacijsko središte- da ljude osvijesti o tom problemu i pruži im određenu edukaciju. Digitalna nejednakost se spominje u mnogim kontekstima i smatra se jednim od najvećih globalnih socijalnih problema. Također, mnoge knjižnice rade na omogućavanju pristupa internetu i izvorima informacija za korisnike i sve stanovnike određenog područja, a bave se i

---

<sup>129</sup> Usp. Strateški plan 2015-2020. Narodna knjižnica i čitaonica Murter. Str. 4.

<sup>130</sup> Usp. Strateški plan i ciljevi Gradske knjižnice i čitaonice „Mladen Kerstner“ za razdoblje 2015.-2020. // Gradska knjižnica i čitaonica „Mladen Kerstner“ Ludbreg. Str. 5.

poučavanjem informacijske i informatičke pismenosti. To je dokaz da knjižnice aktivno rade na smanjivanju digitalnog jaza, sukladno svojim trenutnim mogućnostima, ali ukazuje na drugi problem a to je da aktivnosti koje se provode u knjižnici nisu jasno povezane sa dijelovima strateškog plana. No, to je pitanje koje zahtijeva novo, usmjerenije istraživanje.

Osim uloga glavnih knjižnice prema Manifestu (obrazovanje, pristup informacijama, osobni razvoj, razvoj usluga za djecu i mlade, kulturni razvoj, socijalna uloga knjižnice), puno se govori o poučavanju informacijskoj pismenosti kao o zasebnom kriteriju, u čak 54% misija. Čitanje i kreativnost spominju se u sedam planova, u kontekstu napredovanja i poticanja (čitanja i kreativnosti). Osim poticanja usluga za djecu i mlade, obaviještenost, rekreacijske potrebe i obaviještenost spominju se šest puta, što čini 23%.

### 11. 3. Vizija

Vizija, koja treba prikazivati sliku željenog stanja do kojeg ustanova treba doći u određenom vremenskom roku, zastupljena je u 25 strateških planova od ukupno 26, što čini 96%. Analiza strateških planova pokazuje situaciju vrlo sličnu kao kod misija: 50% knjižnica obuhvaćenih istraživanjem ima jedinstvene vizije, dok su ostale djelomično ili potpuno prisutne u više od jednog slučaja.

Primjerice, pokazalo se da određenu izjavu jedna knjižnica koristi kao misiju, dok je druga koristi za viziju:

„Svim građanima Grada Kutine i okolice osigurati jednaku dostupnost svim vrstama informacija na raznovrsnim medijima (tiskana građa: knjige, časopisi, novine..., AV građa, elektronski mediji i dr.) bez obzira na njihovu dob, spol, nacionalnost, vjeru, rasu, jezik ili društveni položaj. Omogućiti pristup raznovrsnim kulturnim sadržajima kao osnovama za cjeloživotno učenje, neovisno odlučivanje, te demokratski i kulturni razvitak pojedinaca i društvenih skupina.“<sup>131</sup>

---

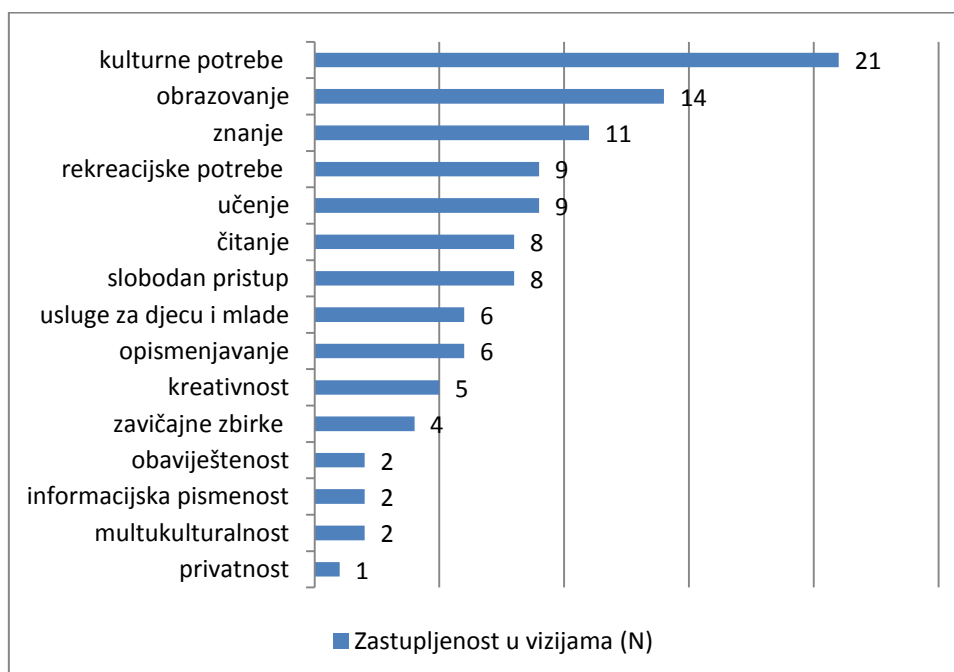
<sup>131</sup> Usp. Strateški plan 2015.-2018.// Knjižnica i čitaonica Kutina; Nacrt strateškog plana Pučke čitaonice i knjižnice Daruvar (2012.-2015.)

Vizija knjižnice u Daruvaru sastoji se od još jednog dodatnog dijela.

Najčešće se vizija temelji na želji da knjižnica bude kulturno i informacijsko središte zajednice, što je dio vizije čak 40% knjižnica obuhvaćenih uzorkom. Istraživanje pokazuje da se vizija često formira kao generalni stav o knjižnicama, a u dva slučaja vizija je da „suvremena knjižnica treba biti

- mjesto slobodnog pristupa cjelokupnom znanju i civilizacijskim tekovinama za sve građane
- mjesto cjeloživotnog učenja i razvijanja svih vrsta pismenosti
- kulturno središte i mjesto susreta građana lokalne sredine
- čimbenik gospodarskog i društvenog razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini
- čimbenik koji značajno utječe na poboljšanje kvalitete života građana i pojedinca u svakom životnom dobu
- mjesto gdje se prikupljaju, organiziraju i daju na korištenje informacije prema potrebama korisnika
- mjesto koje povezuje i osigurava pristup lokalnim, regionalnim i globalnim izvorima znanja i informacija“

To su preopširne i preambiciozne izjave da bi bile ostvarive u određenom vremenskom roku.



Grafički prikaz 3. - Vizija

Najčešće se u viziji spominje djelovanje knjižnice kao odgovor na kulturne potrebe, što se nalazi u čak 80% strateških planova knjižnica iz uzorka istraživanja (Grafički prikaz 3). Uz sintagmu kulturno središte, gotovo se u svim slučajevima veže i sintagma informacijsko središte. To je poznato još iz analize misije, gdje se često nalazi rečenica da je knjižnica „kulturno i informacijsko središte grada koje građanima osigurava pristup znanju, informacijama i kulturnim sadržajima za potrebe obrazovanja, stručnog i znanstvenog rada, cjeloživotnog učenja, informiranja, odlučivanja i razonode“.

Sljedeći kriterij koji se često spominje je obrazovanje, čiju potrebu u svojim vizijama naglašava 53% knjižnica, dok je on u misijama znatno naglašeniji, ističe ga čak 85% knjižnica.

Pristup znanju je sljedeća sintagma po zastupljenosti u strateškim planovima, a nalazi se u 43% analiziranih vizija. Rekreativne potrebe i učenje su sadržane u 35% vizija, dok se osiguravanje slobodnog pristupa i poticanje čitanja navodi njih 30%. Kod misija slobodni pristup informacijama navodi se samo u jednom slučaju, što je velika razlika. Što se tiče rekreativnih potreba, odnosno korištenja knjižnice u slobodnom vremenu (njezina socijalna uloga), u misijama i vizijama je taj kriterij podjednako zastupljen.

Usluge za djecu i mlade su u fokusu šest knjižnica, kao i poticanje svih vrsta pismenosti i opismenjavanje, a u dva slučaja naglašava se i informacijska pismenost. Poticanje kreativnosti istaknuto je u vizijama pet knjižnica. Sustavno izgrađivanje zavičajne zbirke, odnosno promicanje svijesti o zavičajnom naslijeđu dio je vizija četiriju narodnih knjižnica. Samo u jednoj viziji knjižnice spominje se privatnost: „svim korisničkim skupinama omogućiti stručnu pomoć i edukaciju u korištenju informacijskih izvora s obvezom povjerljivosti, privatnosti i zaštite osobnih podataka“<sup>132</sup>. Primjećuje se jako visoka razina sličnosti sa rezultatima analize misija narodnih knjižnica. To još jedno upućuje na nepoznavanje i nejasnoću tih termina, pa se oni u kvalitativnoj analizi sastavnica strateškog plana, u svrhu određivanja smjera razvoja, mogu poistovjetiti. Primjećuje se isticanje istih područja djelovanja- primjerice kulturne potrebe, obrazovanje, opismenjavanje i slično.

---

<sup>132</sup> Misija i vizija // Strateški plan Gradske knjižnice Solin 2016-2018. Str. 11.



Općenito je potrebno još jednom spomenuti da vizije (i misije) iz analiziranih strateških planova zapravo nisu oblikovane onako kako bi trebale biti. Većinom su duge, sadržajno gotovo pa u potpunosti izjednačene s misijama, sadrže dosta deklarativnih izjava i nejasne su. No, u uzorku se nalaze i primjeri jako lijepih vizija, koje su jasne, mjerljive i objektivne, poput one Knjižnica grada Zagreba:

„Informirati, educirati, poticati i povezivati: podržavati kulturni, društveni i ekonomski razvoj naše zajednice, pružati usluge, osiguravati i braniti pravo na čitanje i slobodan pristup znanju, biti uvažavan i poželjan partner, poznat po izvrsnosti usluga, brižno njegovanim odnosima i zaštiti interesa naših korisnika, našeg osnivača, naših suradnika i naših djelatnika.“<sup>133</sup>

Također, često se u slučaju dobro definiranih vizija ustanova primjećuje manjak ambicije. No, uz svakodnevne probleme s kojima se knjižnice bore, poput nedovoljnog financiranja ili nedostatka prostora, čak i sam nastavak njihovog djelovanja može se smatrati ambicijom.

To dokazuje sljedeći primjer:

„Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci je temeljna javna ustanova grada Vinkovaca te bliže i šire okolice i želi postati istinsko kulturno, obrazovno, informacijsko i društveno središte. Kako bi ostvarila zadaće trebala bi imati primjeren prostor i dostatno financiranje sukladno potrebama građana i razvoju društva, temeljenom na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji.“<sup>134</sup>

Navedene financijske poteškoće temeljnije su razrađene kroz opće i posebne ciljeve, pa će se u nastavku detaljnije analizirati. U prikazanom primjeru knjižnica svoje buduće usluge uvjetuje prostorom i financijama, što svakako ne pripada djelu vizije jedne ustanove, pogotovo knjižnice. Ukoliko knjižnica teži osiguravanj dostatnog financiranja i primjerenog prostora, to razlaže kroz ciljeve. S tim problemima se susreću i najveće svjetske knjižnice, stoga to nije ništa karakteristično samo za prikazanu knjižnicu. Problemima poput financijskih poteškoća i nedostatka prostora obrađuju se u analizi okoline, odnosno PEST i SWOT tablicama.

---

<sup>133</sup> Usp. Vizija. Misija, vizija i strategija. // Knjižnice grada Zagreba.

<sup>134</sup> Usp. Vizija. Strateški plan Gradske knjižnice i čitaonice Vinkovci 2013-2015. // Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci. Str. 3.

#### 11. 4. Opći i posebni ciljevi

Analiza općih i posebnih ciljeva ujedinjena je i prikazana zajedno, a za to postoje dva razloga. S obzirom na svrhu posebnih ciljeva, odnosno njihovu povezanost sa općim ciljevima, njihovo usmjerenje mora biti isto, pa se iz tog konteksta mogu zajedno promatrati. Drugi razlog je samo nastavak konstantno zastupljenog problema - nerazlikovanja pojmova. Posebni ciljevi služe u svrhu nadređenog općeg cilja, omogućuju njegovo ispunjavanje, jasnije su definirani i kraće vremenski određeni. Također, oni prema redosljedju moraju slijediti opći cilj.

Analiza općih i posebnih ciljeva pokazuje da su posebni ciljevi nešto zastupljeniji u strateškim planovima, ima ih 80% ustanova, dok su opći prisutni kod 73% analiziranih ustanova. Uzrok je prethodno u tekstu već pretpostavljen, te ga se može povezati sa misijom i vizijom. Drugo istraživačko pitanje, o zastupljenosti obaveznih djelova u strateškim planovima zanimljivo je za dio ciljeva. Misiju i viziju sadrže gotovo svi strateški planovi (96%), no kod ovog dijela taj udio se smanjuje. Zastupljeno je nešto više posebnih ciljeva, no njihova formacija nije po propisima, tako da se teško mogu povezati koji posebni ciljevi pripadaju kojem općem. To jako narušava kvalitetu i samu mogućnost ostvarenja.

Kao u svim prethodno analiziranim sastavnicama, prisutan je problem preuzimanja dijelova, te je jedan cijeli dio općih i posebnih ciljeva prisutan u čak četiri slučaja, što čini ukupno 21% općih ciljeva, odnosno 19% posebnih ciljeva (Prilog 5).

Sljedeći često prisutni opći ciljevi odnose se na „ključne ciljeve vezani uz informiranje, obrazovanje, kulturu i razonodu jezgra su usluga i službi knjižnice: razvijati usluge informiranja kao demokratskog prava svakog pojedinca;

1. promicati svijest o kulturnom, posebice zavičajnom nasljeđu te uvažavanju umjetnosti, znanstvenih postignuća i inovacija;
2. gajiti dijalog među kulturama i zastupati kulturne različitosti;
3. stvarati i jačati čitateljske navike u djece od najranije dobi;

4. poticati maštu, kreativnost i inovativnost kod korisnika knjižničnih programa, osobito u djece i mladih ljudi;

5. podupirati formalno obrazovanje na svim razinama te osobno cjeloživotno učenje. „<sup>135</sup>

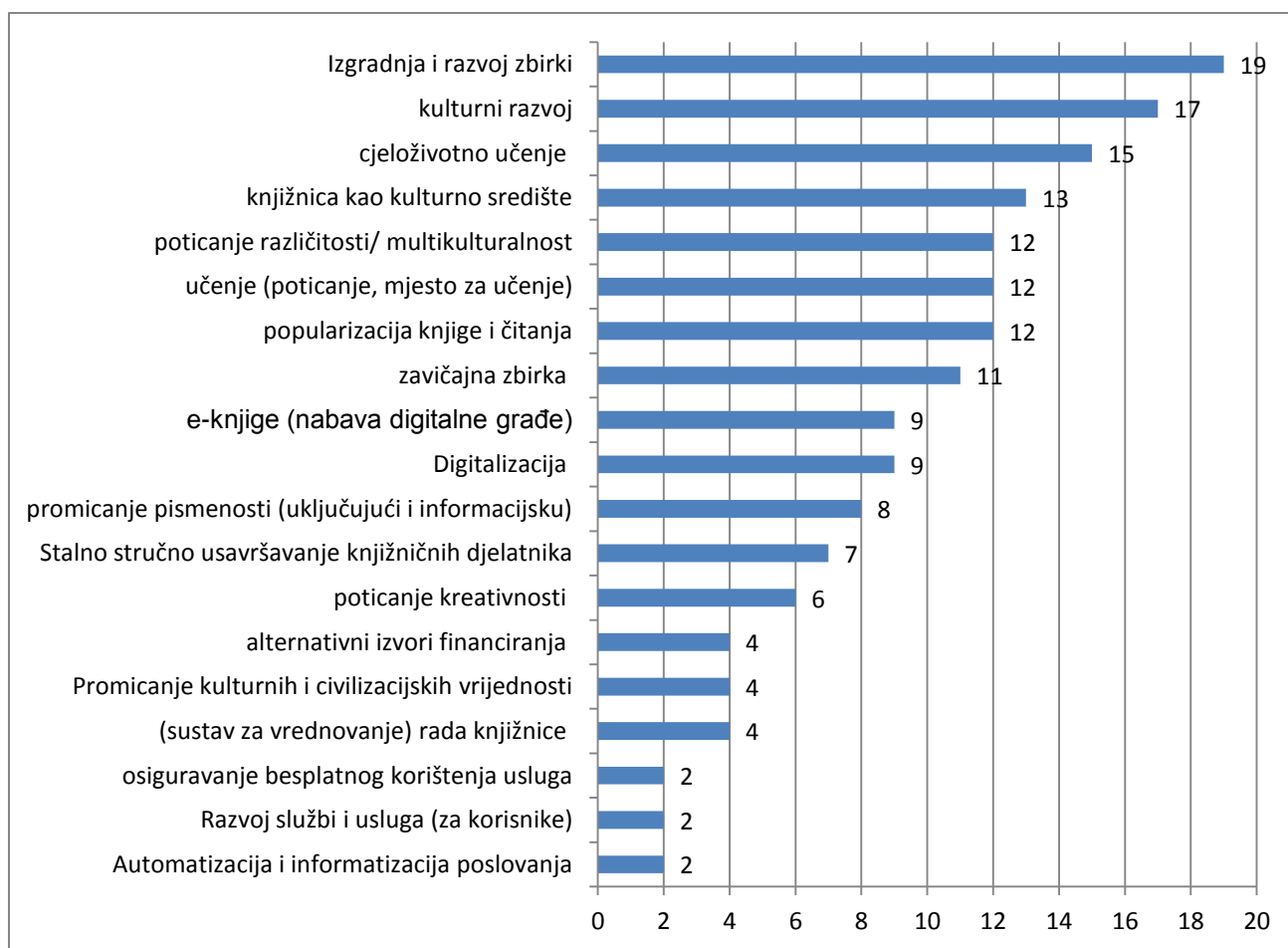
Od posebnih ciljeva, također se često ističu sljedeći:

- međusobno funkcionalno povezivanje s ostalim knjižnicama,
- ulaganje u razvoj knjižnice,
- besplatan pristup telekomunikacijskoj i informacijskoj infrastrukturi,
- analiza i vrednovanje dijela građe (zavičajne zbirke) i njezina zaštita (fizički i digitalizacija),
- podizanje razina svih vrsta pismenosti,
- promicanje čitanja,
- provođenje sustavnih istraživanja potreba korisnika,
- izgradnja sustava za kontinuirano i jednoobrazno praćenje i vrednovanje rada knjižnice.

Strateški ciljevi knjižnica najviše su usmjereni na izgradnju i razvoj zbirke, jer upravo to glavna okosnica poslovanja jedne knjižnice, a o njoj ovise sve ostale potrebe- kulturne, informacijske, obrazovne i slično. Kulturni razvoj zajednice i cjeloživotno učenje su sljedeće zastupljena područja djelovanja, u kojoj knjižnica ima ulogu biti kulturno i informacijsko središte zajednice, kao što je prethodno utvrđeno. U grafičkom prikazu 4. prikazana su najčešće zastupljena područja razvoja koja se spominju u ciljevima strateških planova.

---

<sup>135</sup> Usp. Strateški plan Gradske knjižnice i čitaonice Novi Marof za razdoblje 2012- 2014. Str. 6.



Grafički prikaz 4. - Usmjerenja strateških ciljeva

Knjižnice su danas jako okrenute popularizaciji knjige čitanja te izgradnji, održavanju i popularizaciji zavičajne zbirke, kroz koju se očituje tradicija i kultura određenog područja. Sedam knjižnica govori o digitalizaciji materijala (većinom zavičajne zbirke) te nabavi digitalnih materijala (e-knjiga) i tehnologiji koja potiče njihovo korištenje. S druge strane, postoje knjižnice koje se trude osigurati besplatan pristup tehnologiji i internetu. Postoje velike razlike u stanju i opremljenosti knjižnica. To je vidljivo u ovom primjeru - postoje velike matične knjižnice koje planiraju nabaviti veći broj tableta i e-čitača, dok s druge strane imamo malu knjižnicu kojoj je cilj uvesti besplatno korištenje interneta za svoje stanovnike. Iako je nedostatak autentičnosti vidljiv i kod ciljeva, ipak su oni najbolje povezani sa realnošću poslovanja i okoline u kojoj se nalaze, a i sami su po hijerarhiji najmanje apstraktni. Tu se postavlja sljedeće pitanje - kako je moguće da se kod tako različitih realnosti knjižnice mogu služiti istim misijama? Nažalost, ovaj rad ne može pružiti odgovor na to pitanje, te je

potrebno dubinsko istraživanje i korištenje druge metodologije u svrhu razjašnjavanja te situacije.

Stalno stručno usavršavanje djelatnika je zastupljeno u sedam ciljeva, što čini ukupno 33%, što predstavlja odgovor na potrebe za cjeloživotnim učenjem i od strane samih knjižničara. Također, prilagodba okolini vidljiva je i u aspektu pronalaženja novih, alternativnih izvora financiranja, kao što su prijave na natječaje i iskorištavanje fondova Europske unije. To je istaknuto u slučaju četiri knjižnice. Osim alternativnih izvora financiranja, neke knjižnice naglašavaju nastavak osiguravanja stabilnog financiranja knjižnice od strane osnivača i Ministarstva kulture kao poseban cilj. U tri slučaja financiranje provedbe strategije ističe se kao opći cilj, zajedno sa nekoliko posebnih. Iz toga se može lako zaključiti kako je teško uopće osigurati opstanak i nastavak usmjerenog poslovanja. Automatizacija i informatizacija poslova spominju se u dva slučaja, dok se ekonomično i odgovorno poslovanje također spominje dva puta u misijama. To su također interni ciljevi čije provođenje omogućava knjižnici racionalizaciju poslovanja, kao i bolju prilagodbu promjenjivoj okolini.

### **11. 5. Usporedna analiza zajedničkih smjerova razvoja**

Kroz cjelokupnu analizu svih sadržanih dijelova strateških planova narodnih knjižnica obuhvaćenih ovim uzorkom, moguće je detektirati glavna usmjerenja na koja knjižnice danas fokusiraju svoje usluge, što je odgovor na treće istraživačko pitanje.

Najviše se ističe uloga knjižnice kao kulturnog, informacijskog i obrazovnog središta, što bi prema temeljnim dokumentima knjižnica i trebala biti. Također, knjižnica ima jaku socijalnu ulogu u društvu kao treće mjesto, otvorena za sve, potiče kreativnost i stvaranje novog znanja, bez bilo kojeg oblika diskriminacije. Važna je i multikulturalnost. Naglasak je na očuvanju vlastitog kulturnog identiteta (najviše kroz zavičajne zbirke), a ujedno i upoznavanje drugih. Naglašava se važnost znanja, učenja (cjeloživotnog učenja) i čitanja. Mnoge knjižnice potiču čitanje, svoj rad usmjeravaju omogućavanju zadovoljavanja kulturnih, rekreacijskih i obrazovnih potreba. I u drugim državama, primjerice Finskoj, cilj knjižnica je osigurati pristup znanju i kulturi, s naglaskom da je društvo u kojem se danas nalazimo informacijsko i građansko društvo, ali i društvo učenja. U Hrvatskoj se navedene stvari potiču, knjižnice su usmjerene na njihovo ostvarivanje, ali su još uvijek većinski orijentirane prema fizičkom pristupu, bilo prostoru bilo korisniku. Nabava novih tehnologija, digitalne građe i sama digitalizacija ističe se u jednoj trećini knjižnica, dok ostale knjižnice naglašavaju uvođenje

novih usluga u skladu sa potrebama korisnika, što također može uključivati nove digitalne usluge.

Finska, kao i Velika Britanija, naglašavaju potrebu za radom na smanjivanju digitalnog jaza, čemu se u strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica ne posvećuje dovoljno pažnje. Također, u današnjem informacijskom društvu česta je društvena isključenost, što je slučaj i u Hrvatskoj. To knjižnicama ostavlja puno prostora za djelovanje, koji se nedovoljno iskorištava. Europski primjer je sve veća prisutnost e-vlade, na čemu narodne knjižnice Velike Britanije rade s velikim fokusom, dok se u strateškim smjerovima narodnih knjižnica u Hrvatskoj to ne spominje.

Napredak knjižnice uvelike ovisi i o stručnosti osoblja, koja se potiče u svijetu, čija je važnost prepoznata u strateškim planovima u hrvatskim narodnim knjižnicama. Osim osoblja, važan interni faktor je i sama kvaliteta poslovanja. Narodne knjižnice u Hrvatskoj ističu važnost osiguravanja bolje kvalitete poslovanja, što uključuje rad na automatizaciji i informatizaciji, te teže izvrsnosti u poslovanju. Također, knjižnice rade i na razvoju sustavnog vrednovanja knjižničnih usluga, što je odraz brige za kvalitetu.

## 11.6 Zaključak istraživanja

Važnost strateškog pristupa planiranju i upravljanju knjižnicama vrlo je jasna, te se opravdanost te tvrdnje može prvenstveno primijetiti u zakonskoj obavezi knjižnica (kao javnih ustanova) da izrađuju strateške planove te ih objavljuju na svojim mrežnim stranicama. Objavljivanje planova, kao i izvješća, osigurava transparentnost poslovanja ustanove koju je potrebno postići.

Prva faza istraživanja dala je odgovor na prvo istraživačko pitanje, te upućuje na činjenicu da je samo 13% narodnih knjižnica u Hrvatskoj objavilo svoje strateške planove. Također, slika koju pokazuje analiza dostupnih planova je problematična iz više razloga, među kojima su najvažniji niska razina autentičnosti sadržaja planova, kao i nepoznavanje glavnih pojmova, poput misije ili vizije. Strateško planiranje nije jednostavan proces, on zahtijeva puno analize, razmišljanja i odlučivanja. Ali, ukoliko se strateško planiranje na razini knjižnica u Hrvatskoj potpuno pojednostavni, cijeli proces postaje jednostavan i cikličan, a kao takav i međuovisan. Knjižnicama se proračunska sredstva odobravaju na temelju strateškog plana koji izrađuju a planovi knjižnicu obavezuju na određene aktivnosti, poput vrednovanja poslovanja. Strateški plan određuje usmjerenje poslovanja u određenom vremenskom roku u budućnosti, a sadrži analizu okoline, unutarne i vanjske faktore koji utječu na knjižnicu i temelj su budućih strateških odluka koje su planski određene. Kao takav, strateški plan svake knjižnice je određen vlastitom okolinom, pa ne može biti identičan nekom drugom strateškom planu kao što je na primjer u istraživanju istaknut istovjetan plan male narodne knjižnice i plan velike matične knjižnice. Nadalje, svaki dio strateškog plana mora biti povezan sa prethodnim, odnosno vizijom i misijom, te biti njima u službi. Je li to moguće ostvariti ukoliko se jedan strateški plan i potpunosti sastoji od kompilacije nekih drugih strateških planova? U strateškom planu knjižnica mora prikazati sebe, svoju ulogu u društvu i to je način isticanja njene važnosti i opravdanja samog postojanja. Iako ovo istraživanje, ni analiza dokumentacije kao samostalna istraživačka metoda ne mogu otkriti uzrok tog problema, mogu upozoriti na potrebu daljnjeg istraživanja i pridonijeti postavljanju hipoteze za daljnje istraživanje. Stručni kadar knjižnica, zadužen za izradu strateškog plana potrebno je dodatno educirati, te osvijestiti o potrebi i važnosti strateškog planiranja. Kroz analizirane materijale može se zaključiti da se knjižnice nedvojbeno nalaze u teškom, turbulentnom razdoblju te da se moraju nositi sa svim vanjskim pritiscima. Upravo strateško planiranje omogućava sustavan plan održavanja poslovanja, koji je dovoljno fleksibilan da knjižnici omogući odgovor na probleme

i zahtjeve vremena u kojemu se trenutno nalazi. Također, kao sustav upravljanja i vođenja ostavlja više vremena samoj izvedbi, jer planiranje i donošenje odluka ne iziskuju puno vremena.

S druge strane, smjerovi razvoja određeni kroz ciljeve strateškog plana prikazuju njihovu dobru orijentiranost budućeg djelovanja prema problemima i potrebama suvremenog društva. Analiza ukazuje na nesrazmjer između kvalitete strateških planova u odnosu na prilagodbu knjižnica suvremenim potrebama. Strateški planovi su pretežito kompilirani iz već postojećih planova drugih ustanova i temeljnih dokumenata o djelatnosti narodnih knjižnica. Kroz rad postavljeno je više pitanja koja zahtijevaju daljnje istraživanje, a jedno od njih se odnosi upravo na zaključak ovog rada. Ukoliko knjižnice slijede takve strateške planove, mogu li s takvim poslovanjem i uslugama opstati u budućnosti?

Nedvojbeno je da se knjižnice nalaze u teškom razdoblju, za koje je nemoguće unaprijed odrediti razvoj ili pretpostaviti promjene koje ih mogu zadesiti. Strateško upravljanje i planiranje knjižnicu može usmjeriti u budućnosti i maksimalno joj olakšati budući rad. Ali, ono može biti korisno samo ukoliko je kvalitetno napravljeno. Iako je važnost strateškog pristupa planiranju i poslovanju odavno prepoznata u inozemstvu, u hrvatskoj knjižničarskoj praksi ona nije dovoljno prihvaćena.



## 12. Zaključak

Svakodnevno svjedočimo nepovoljnom i promjenjivom vremenu kojem se knjižnice moraju prilagoditi. O dobroj i pravovremenoj prilagodljivosti ovisi i djelovanje narodne knjižnice, pogotovo u vrijeme kada se njihov opstanak dovodi u pitanje. Kao takva, knjižnica mora biti u stanju u nekoj mjeri predvidjeti promjene i moguće krizne situacije i njima pametno upravljati. Upravo strateško planiranje omogućava planski dugoročni razvoj, temeljen na analizama okoline i predviđenim trendovima razvoja, ali i donekle konkurentskim pretpostavkama. Knjižnice su jako dobro upoznate sa strateškim planom, krajnjim i konkretnim produktom strateškog planiranja. Strateško planiranje je cikličan proces koji obavezno uključuje i evaluaciju, a jedna je od faza upravljanja. U narodnim knjižnicama u Hrvatskoj dugo je postojala tradicija administrativnog upravljanja, koja je uz neupitno financiranje i bez prijetnji pod opstanak dobro funkcionirala. Sa globalnim krizama, pogotovo tehnološkim napretkom i recesijom, preuzeto je i strateško planiranje. S nekoliko ne pretjerano značajnih pokušaja u prošlosti, tek se od 2009. pojavljuje zakonska obaveza izrade strateškog plana. Iako ne doslovno, to ipak podrazumijeva promjenu načina upravljanja okrenuto dugoročnom planiranju, koje mora biti sistematizirano i mjerljivo. Analiza pokazuje da samo 13% ima strateške planove objavljene na svojim mrežnim mjestima, što je zabrinjavajuće malen broj s obzirom na zakonsku obavezu o objavljivanju. Drugo istraživačko pitanje, o sastavu strateških planova, pokazuje kako misiju i viziju sadrži 96% uzorka, ali uz njih se veže puno problema koji prvenstveno upućuju na nepoznavanje termina. U teoriji, samo strateško planiranje je kvalitativno i otvoreno novim idejama, a cilj mu je pružiti jasnu viziju o kojoj ovisi daljnje odlučivanje. Ipak, samo polovica vizija u analiziranim strateškim planovima su jedinstvene, a kada se ona sadržajno analizira, ostaje jako mali broj zadovoljavajućih vizija. Ista situacija je s misijama i ciljevima u strateškim planovima. Dosadašnja kulutra izrade strateških planova nije kvalitetna. Cijeli proces kvalitete strateškog planiranja i upravljanja ogleda se u strateškom planu. Ali, istraživačko pitanje vezano uz smjer razvoja usluga narodnih knjižnica danas pokazuje da one teže biti informacijsko i kulturno središte, okrenuto prema korisniku i njegovim potrebama (obrazovnim, rekreacijskim ili bilo kakvim drugim). Potiču korištenje nove tehnologije, promociji čitanja i svih vrsta pismenosti, deklariraju se kao otvorene ustanove bez predrasuda i pružaju neutralan prostor. Teže biti besplatne, odgovarati potrebama svojih korisnika, okreću se prema virtualnim prostorima. U usporedbi sa svjetskim trendovima razvoja, manje je usmjerenje na

smanjivanje digitalne nejednakosti i privatnosti podataka. Rezultati istraživanja upućuju na nedovoljno prepoznatu važnost strateškog planiranja, kao i samog strateškog plana. S druge strane, knjižnice se svojim uslugama relativno dobro prilagođavaju potrebama svakodnevice. Potrebno je usmjerenije istraživanje u kombinaciji s drugim istraživačkim metodama da se prvo dokaže povezanost samog strateškog plana sa svakodnevnim poslovanjem i uslugama, a zatim i da se utvrdi uzrok tog nesrazmjera.

## Abstract

### Strategic planning in public libraries in Croatia

Public libraries must adapt to the demands of the new age, which brings diverse threats to their business and services. Through strategic managing and planning, libraries can adjust their business to everyday, often not-expected changes which affect their work. The main produce of long term systematic planning, which is oriented towards accomplishing goals set by the institution, is a strategic plan. In this research, an analysis was done on 26 strategic plans which were available via the libraries web sites. This analysis was done with the goal to determine the state of strategic planning in Croatian public libraries and to determine the main direction in which the development of library services is going. The research indicates that many problems start at the very beginning of making a strategic plan. This can go from not knowing the main concepts of the plan like the mission and vision of the library, to noticing big similarities in parts of strategic plans of different public libraries. The direction in which library services are being developed indicates a certain readiness to challenges and threats which are placed before them and in this aspect they trailing right behind public libraries of wealthier and bigger nations like Great Britain and Finland. The focus of the library is to be a cultural, educational and information center, which is open to all users and shapes its services towards the needs that are present in the local environment. The library encourages information literacy, accessing and making new knowledge, creativity, reading, digitalization and the use of new technologies. This paper reviews the present state of strategic plans in Croatian public libraries. It also warns of certain problems which are noticed in practice and can be used as a basis for more work regarding the education and the awareness of strategic planning.

Key words:

Public libraries, strategic plan, strategy, crisis management, management

## Popis literature

1. Antolović, Jadran. Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian, 2009.
2. Antolović, Jadran. Organizacija i kultura. Zagreb: Hadrian, 2010.
3. Bowen, Glenn A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. // *Qualitative Research Journal* 9, 2(2009), str. 27-40.
4. Bryson, M. John. A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. // *Long Range Planning* 21, 1 (1988), str. 73-81.
5. Buchanan, Steven; Cousins, Fionnula. Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach. // *Library & Information Science Research* 34, (2012), str. 125-130.
6. Bundy, Alan. How are your library's mission and vision statements? // *Australasian Public Libraries and Information Services* 21, 1 (2008), str. 3-5.
7. Ćirović, Milutin... [et al]. *Strateški menadžment*. Beograd: Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singitunum, 2009.
8. Davies, J. Eric. Meaningful missions, visions and virtuous values: an exploaration. // *World library and information congress: 72nd IFLA general conference and council. Seoul 2006*. Str. 1-10.
9. Dragojević, Sanjin; Dragičević Šešić, Milena. *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, 2008.
10. EIFL. New vision for public libraries in Croatia. URL: <http://www.eifl.net/news/new-vision-public-libraries-croatia> (11.08.2016.)
11. Enciklopedija.hr. URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=38625> (07.07.2016. )
12. Finnish public library policy 2015: National strategic areas of focus. Ministry of education, 2009. URL: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm31.pdf> (01.08.2016.)
13. Gabriel, Dunja Marija. Sustav narodnih knjižnica u Hrvatskoj s naglaskom na ustroj i zadaće županijskih matičnih službi za narodne knjižnice. // *Suradnja županijskih matičnih službi za narodne knjižnice u Hrvatskoj i koordinacija regionalnih knjižnica u Sloveniji*. Zagreb, ožujak 2016.

14. Germano, Michael; Stretch-Stephenson, Shirley. Strategic value planning for libraries // *The Bottom Line* 25, 2 (2012), str. 72-86.
15. Homan, John E. ERM for the Public Sector : A Case Study. // *Journal of Government Financial Management*, (2013), str. 34-40.
16. Jurinić, Boris. Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi. // *TIM4PIN magazin* 2 (2012), str. 135. URL: [http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN\\_bj.pdf](http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf) (03.08.2016.)
17. Kadlec, Željka. Strateški menadžment vs. strateško planiranje. // *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu, 2013.*
18. Katalenac, Dragutin. Mogućnost primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama. // *Knjižničarstvo: glasnik Društva knjižničara Slavonije i Baranje* 6, 1-2(2000), str. 29-45.
19. Laskowska, Jolanta. Personal controlling as a management tool for library staff in the example of selected Polish libraries. // *Library Management* 32, 6/7 (2011), str. 457 – 468.
20. Legičević, Jelena; Taučer, Katarina. Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. // *Ekonomski vjesnik* 27, 1(2014), str. 199-208.
21. Majstorović, Zagorka; Čelić-Tica, Veronika; Lešić, Jelica. Strategijski plan razvoja knjižnica : s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. // *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 56, 1/2 (2013), str. 35-70.
22. Osmanagić Bedenik, Nidžara. Krizni menadžment: Teorija i praksa. // *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 8, 1(2010), str. 101-118.
23. Osmanagić Bedenik, Nidžara; Ivezić, Vlatka. Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. // *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 4 (2006), str. 332-345.
24. Pacios, Ana. The priorities of public libraries at the onset of the third millennium. // *Library Management* 28, (2007), str. 416-427.
25. Pacios, Ana. Strategic plans and long-range planes: What is the difference? // *Library Management* 25, 6/7 (2004), str. 259-269.
26. Pavičić, Jurica; Alfirević, Nikša; Aleksić, Ljiljana. *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia, 2006.

27. Priti, Jain. A comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organisational context. // *Library Review* 54, 3(2005), str. 166-179.
28. Promoting the development of a democratic society: The Swedish Library Act according to the legislator, 2013. URL: <http://www.biblioteksforeningen.org/wp-content/uploads/2016/04/Development-of-of-a-democratic-society.pdf> (08.07.2016.)
29. Rudelj, Siniša. Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima. // *Ekonomski vjesnik* 25, 1 (2012), str. 65-81.
30. Sabolović Krajina, Dijana. Narodna knjižnica kao središte lokalne zajednice u suvremenom društvu: doktorski rad. Zagreb: Filozofski fakultet, 2016. URL: <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/6373/1/doktorski%20rad%20dijana%20sabolovic%20krajina.pdf> (05.07.2016)
31. Strategic Plan Evaluation Steps. YALSA Board of Directors Meeting; ALA Annual Conference. Anaheim: June 22 – 26, 2012.
32. Tafra-Vlahović, Majda. Upravljanje krizom: procjene, planovi, komunikacija. Zaprešić : Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", 2011.
33. Taneja, Sonia... [et al]. Strategic Crisis Management : A Basis for Renewal and Crisis Prevention. // *Journal of Management Policy and Practice* 15, 1 (2014), str. 78-85.
34. The global risk report 2016. // World Economic Forum. URL: <http://www3.weforum.org/docs/Media/TheGlobalRisksReport2016.pdf> (05.07.2016.)
35. The National Library's Strategy for 2016-2020. The National Library of Finland, 2016. URL: [https://www.kansalliskirjasto.fi/sites/default/files/atoms/files/strategy\\_of\\_natlibfi\\_years\\_2016-2020.pdf](https://www.kansalliskirjasto.fi/sites/default/files/atoms/files/strategy_of_natlibfi_years_2016-2020.pdf) (01.208.2016.)
36. The public library service : IFLA/UNESCO guidelines for development // Prepared by a working group chaired by Philip Gill on behalf of the Section of Public Libraries. München: Saur, 2001.
37. Tomić, Zoran; Milas, Zdeslav. Strategija kao odgovor na krizu. // *Politička misao* 44, 1 (2007), str. 137- 149.
38. Upute za izradu strateških planova za razdoblje 2016.-2018. Zagreb: Ministarstvo financija, 2015. URL: <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Uputa%20za%20izradu%20strateskih%20planova%20za%20razdoblje%202016.-%202018..pdf> (12.09.2016.)

39. Upute za izradu strateških planova za razdoblje 2014.-2016. Zagreb: Ministarstvo financija, 2013. URL:  
<http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Uputa%20za%20izradu%20strateskih%20planova%20za%20razdoblje%202014.-%202016..pdf> (13. 09. 2016.)
40. Vilar, Polona. Information behaviour of schoolars. // Libellarium VII, 1 (2014.), str. 17-39.
41. Zakon o knjižnicama. URL: <http://www.zakon.hr/z/745/Zakon-o-knji%20C5%20BEnicama> (02.08.2016.)

## Prilozi

### Prilog 1. Popis matičnih narodnih knjižnica u Hrvatskoj

1. Narodna knjižnica Petar Preradović
2. Gradska knjižnica Slavonski Brod
3. Dubrovačke knjižnice, Narodna knjižnica Grad
4. Gradska knjižnica i čitaonica Pula
5. Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić
6. Knjižnica i čitaonica Fran Galović
7. Gradska knjižnica Krapina
8. Samostalna narodna knjižnica Gospić
9. Knjižnica Nikola Zrinski Čakovec
10. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek
11. Gradska knjižnica i čitaonica Požega
12. Gradska knjižnica Rijeka
13. Narodna knjižnica i čitaonica Vlado Gotovac
14. Gradska knjižnica Marka Marulića
15. Gradska knjižnica Juraj Šižgorić
16. Gradska knjižnica i čitaonica Metel Ožegović
17. Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica
18. Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci
19. Gradska knjižnica Zadar
20. Knjižnice grada Zagreba
21. Nacionalna i Sveučilišna knjižnica



## Prilog 2. – Narodne knjižnice u Hrvatskoj

### BJELOVARSKO-BILOGORSKA ŽUPANIJA

1. Narodna knjižnica Petar Preradović
2. Gradska knjižnica Slavko Kolar Čazma
3. Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar
4. Hrvatska knjižnica Đuro Sudeta Garešnica
5. Gradska knjižnica Mato Lovrak Grubišno Polje
6. Hrvatska knjižnica Općine Hercegovac

### BRODSKO-POSAVSKA ŽUPANIJA

7. Gradska knjižnica Slavonski Brod
8. Gradska knjižnica Nova Gradiška
9. Hrvatska čitaonica Vrpolje
10. Narodna knjižnica Brodski Stupnik
11. Narodna knjižnica Grigor Vitez Gornji Bogićevci
12. Narodna knjižnica Okučani
13. Narodna knjižnica Oriovac

### DUBROVAČKO-NERETVANSKA ŽUPANIJA

14. Dubrovačke knjižnice, Narodna knjižnica Grad
15. Gradska knjižnica Metković
16. Gradska knjižnica Ivan Vidali Korčula
17. Narodna knjižnica Ploče
18. Narodna knjižnica Šime Vučetić Vela Luka
19. Narodna knjižnica Općine Blato
20. Mjesna knjižnica Ston
21. Gradska knjižnica Opuzen
22. Gradska knjižnica Orebić

### ISTARSKA ŽUPANIJA

23. Gradska knjižnica i čitaonica Pula
24. Gradska knjižnica Labin
25. Gradska knjižnica Poreč
26. Gradska knjižnica Matija Vlačić Ilirik Rovinj
27. Gradska knjižnica Novigrad

28. Gradska knjižnica Umag
29. Gradska knjižnica Pazin
30. Pučko otvoreno učilište Buje, Gradska knjižnica
31. Pučko otvoreno učilište Augustin Vivoda Buzet, Narodna knjižnica i čitaonica  
KARLOVAČKA ŽUPANIJA
32. Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić
33. Gradska knjižnica i čitaonica Ivana Belostenca Ozalj
34. Knjižnica i čitaonica Plaški
35. Narodna knjižnica i čitaonica Ogulin
36. Knjižnica i čitaonica Slunj
37. Gradska knjižnica i čitaonica Duga Resa
38. Knjižnica i čitaonica Vojnić  
KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA ŽUPANIJA
39. Knjižnica i čitaonica Fran Galović
40. Gradska knjižnica Franjo Marković Križevci
41. Gradska knjižnica Đurđevac
42. Narodna knjižnica Virje
43. Općinska knjižnica Sidonije Rubido Erdödy Gornja Rijeka  
KRAPINSKO-ZAGORSKA ŽUPANIJA
44. Gradska knjižnica Krapina
45. Općinska knjižnica Bedekovčina
46. Narodna knjižnica Hum na Sutli
47. Gradska knjižnica i čitaonica Antun Mihanović Klanjec
48. Općinska knjižnica Krapinske Toplice
49. Općinska knjižnica i čitaonica Marija Bistrica
50. Gradska knjižnica Oroslavje
51. Gradska knjižnica Pregrada
52. Općinska knjižnica Sveti Križ Začretje
53. Gradska knjižnica Ksaver Šandor Gjalski Zabok
54. Pučko otvoreno učilište, Knjižnica Donja Stubica
55. Gradska knjižnica Zlatar  
LIČKO-SENJSKA ŽUPANIJA
56. Samostalna narodna knjižnica Gospić

57. Gradska knjižnica Senj
58. Općinska knjižnica Plitvička Jezera
59. Općinska knjižnica Udbina
60. Gradska knjižnica Novalja
61. Narodna knjižnica Petar Preradović Donji Lapac

MEĐIMURSKA ŽUPANIJA

62. Knjižnica Nikola Zrinski Čakovec
63. Knjižnica i čitaonica Grada Preloga
64. Gradska knjižnica i čitaonica Mursko Središće
65. Knjižnica i čitaonica Šenkovec
66. Knjižnica i čitaonica Kotoriba
67. Knjižnica i čitaonica Goričan

OSJEČKO-BARANJSKA ŽUPANIJA

68. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek
69. Gradska knjižnica Beli Manastir
70. Gradska knjižnica Belišće
71. Centar za kulturu Čepin, Knjižnica
72. Narodna knjižnica Dalj
73. Narodna knjižnica Donji Miholjac
74. Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo
75. Hrvatska knjižnica i čitaonica Đurđenovac
76. Hrvatska narodna knjižnica i čitaonica Našice
77. Gradska knjižnica i čitaonica Valpovo

POŽEŠKO-SLAVONSKA ŽUPANIJA

78. Gradska knjižnica i čitaonica Požega
79. Narodna knjižnica i čitaonica Kutjevo
80. Samostalna narodna knjižnica i čitaonica Pakrac
81. Hrvatska knjižnica i čitaonica Pleternica
82. Gradska knjižnica Lipik

PRIMORSKO-GORANSKA ŽUPANIJA

83. Gradska knjižnica Rijeka
84. Knjižnica Čavle
85. Gradska knjižnica Bakar

86. Narodna knjižnica i čitaonica Crikvenica
  87. Narodna knjižnica Čabar
  88. Narodna knjižnica i čitaonica Delnice
  89. Narodna knjižnica i čitaonica Kraljevica
  90. Narodna knjižnica Krk
  91. Gradska knjižnica i čitaonica Mali Lošinj
  92. Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski
  93. Gradska knjižnica i čitaonica Viktor Car Emin Opatija
  94. Knjižnica Kastav
  95. Knjižnica Lovran
  96. Knjižnica Matulji
  97. Knjižnica Mošćenička Draga
  98. Narodna knjižnica Rab
  99. Knjižnica i čitaonica Ivan Goran Kovačić Vrbovsko
  100. Narodna knjižnica i čitaonica Bribir
  101. Narodna knjižnica Kostrena
  102. Narodna knjižnica i čitaonica Halubajska zora Viškovo
- SISAČKO-MOSLAVAČKA ŽUPANIJA
103. Narodna knjižnica i čitaonica Vlado Gotovac Sisak
  104. Narodna knjižnica i čitaonica Majur
  105. Knjižnica i čitaonica Hrvatska Kostajnica
  106. Narodna knjižnica i čitaonica Jasenova
  107. Narodna knjižnica i čitaonica Napredak Donji Kukuruzari
  108. Knjižnica i čitaonica Popovača
  109. Narodna knjižnica i čitaonica Ivo Kozarčanin Hrvatska Dubica
  110. Knjižnica i čitaonica Glina
  111. Knjižnica i čitaonica Martinska Ves
  112. Knjižnica i čitaonica Velika Ludina
  113. Knjižnica i čitaonica Kutina
  114. Narodna knjižnica i čitaonica Topusko
  115. Narodna knjižnica i čitaonica Sunja
  116. Gradska knjižnica i čitaonica Ante Jagar Novska
  117. Knjižnica i čitaonica Lipovljani

- 118. Knjižnica i čitaonica Dvor
- 119. Knjižnica i čitaonica Gvozd
- 120. Gradska knjižnica i čitaonica Petrinja
- 121. Knjižnica i čitaonica Lekenik

SPLITSKO-DALMATINSKA ŽUPANIJA

- 122. Gradska knjižnica Marka Marulića
- 123. Hrvatska čitaonica Bol
- 124. Gradska knjižnica Kaštela
- 125. Javna ustanova Gradska knjižnica Sinj
- 126. Gradska knjižnica i čitaonica Hvar
- 127. Narodna knjižnica Omiš
- 128. Općinska knjižnica i čitaonica Jelsa
- 129. Gradska knjižnica Don Mihovil Pavlinović Imotski
- 130. Gradska knjižnica Vrlika
- 131. Gradska knjižnica Trogir
- 132. Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović Sutivan
- 133. Narodna knjižnica Hrvatski skup Pučišća
- 134. Općinska knjižnica Hrvatski sastanak 1888 Selca
- 135. Gradska knjižnica Komiza
- 136. Narodna knjižnica Dugopolje
- 137. Gradska knjižnica i čitaonica Stari Grad
- 138. Gradska knjižnica Trilj
- 139. Općinska knjižnica Hrvatska sloga Gradac
- 140. Gradska knjižnica Makarska
- 141. Gradska knjižnica Solin
- 142. Narodna knjižnica Dugi Rat
- 143. Gradska knjižnica i čitaonica Vis
- 144. Narodna knjižnica Supetar
- 145. Gradska knjižnica Vrgorac
- 146. Općinska knjižnica Runović

ŠIBENSKO-KNINSKA ŽUPANIJA

147. Gradska knjižnica Juraj Šižgorić
148. Narodna knjižnica Knin
149. Narodna knjižnica Drniš
150. Pučka knjižnica i čitaonica Vodice
151. Gradska knjižnica Ivan Pridojević Skradin
152. Narodna knjižnica i čitaonica Ante Starčević 1912 Primošten
153. Narodna knjižnica i čitaonica Murter

#### VARAŽDINSKA ŽUPANIJA

154. Gradska knjižnica i čitaonica Metel Ožegović
155. Gradska knjižnica i čitaonica Gustav Krklec Ivanec
156. Gradska knjižnica Lepoglava
157. Gradska knjižnica i čitaonica Mladen Kerstner Ludbreg
158. Gradska knjižnica i čitaonica Novi Marof

#### VIROVITIČKO-PODRAVSKA ŽUPANIJA

159. Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica
160. Gradska knjižnica i čitaonica Slatina
161. Gradska knjižnica Orahovica
162. Knjižnica i čitaonica Pitomača
163. Općinska knjižnica Matija Gubec Suhopolje

#### VUKOVARSKO-SRIJEMSKA ŽUPANIJA

164. Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci
165. Općinska narodna knjižnica Babina Greda
166. Općinska narodna knjižnica Drenovci
167. Narodna knjižnica Lovas
168. Narodna knjižnica i čitaonica sv. Benedikta Nuštar
169. Gradska knjižnica Vukovar
170. Gradska knjižnica Županja

#### ZADARSKA ŽUPANIJA

171. Gradska knjižnica Zadar
172. Gradska knjižnica Biograd n/M
173. Gradska knjižnica Benkovac
174. Narodna knjižnica Kali
175. Općinska knjižnica Općine Kolan Šime Šugar Ivanov

176. Knjižnica i čitaonica Novigrad
177. Gradska knjižnica Pag
178. Narodna knjižnica Jurja Barakovića Ražanac
179. Pučko otvoreno učilište Obrovac, knjižnica i čitaonica
180. Knjižnica i čitaonica Gračac
181. Hrvatska knjižnica i čitaonica Sali

#### ZAGREBAČKA ŽUPANIJA I GRAD ZAGREB

182. Knjižnice grada Zagreba
183. Općinska knjižnica i čitaonica Bistra
184. Gradska knjižnica Dugo Selo
185. Pučko otvoreno učilište Ivanić Grad, Knjižnica i čitaonica
186. Pučko otvoreno učilište Kloštar Ivanić, Knjižnica
187. Centar za kulturu Jastrebarsko, Narodna knjižnica i čitaonica
188. Centar za kulturu Križ, Knjižnica i čitaonica
189. Općinska knjižnica i čitaonica Pokupsko
190. Gradska knjižnica Samobor
191. Gradska knjižnica Sv. Ivan Zelina
192. Gradska knjižnica Velika Gorica
193. Narodna knjižnica Vrbovec
194. Gradska knjižnica Ante Kovačića Zaprešić
195. Nacionalna i Sveučilišna knjižnica

### Prilog 3.- Popis knjižnica sa strateškim planovima

1. Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar
2. Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje
3. Gradska knjižnica Slavonski Brod
4. Gradska knjižnica Đurđevac
5. Knjižnica i čitaonica Grada Preloga
6. Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek
7. Knjižnica Čepin
8. Gradska knjižnica Rijeka
9. Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski
10. Knjižnica i čitaonica Popovača
11. Knjižnica i čitaonica Kutina
12. Gradska knjižnica i čitaonica Petrinja
13. Gradska knjižnica i čitaonica Hvar
14. Gradska knjižnica Trogir
15. Narodna knjižnica Sutivan
16. Gradska knjižnica Solin
17. Narodna knjižnica i čitaonica Murter
18. Gradska knjižnica i čitaonica "Gustav Krklec" Ivanec
19. Gradska knjižnica i čitaonica Mladen Kerstner Ludbreg
20. Gradska knjižnica i čitaonica Novi Marof
21. Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica
22. Gradska knjižnica i čitaonica Slatina
23. Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci
24. Općinska narodna knjižnica Drenovci
25. Knjižnice grada Zagreba
26. Nacionalna i sveučilišna knjižnica



## Prilog 4. Ponavljani djelovi misija i vizija

### MISIJA

- bez obzira na dob, spol, rasnu ili nacionalnu pripadnost, etničko i kulturno podrijetlo ili socio-ekonomski status, vjersko ili političko opredjeljenje – KNJ2, KNJ13, KNJ17, KNJ12
- odgovoriti na potrebe i zahtjeve korisnika odabranim, stručno utemeljenim uslugama kojima se potiče čitanje, pridonosi nepristranoj obaviještenosti građana, obrazovanju i bogaćenju kulturnoga života svakog pojedinca u zajednici – KNJ13, KNJ7, KNJ1
- Obaviještenost, jačanje osobnih kulturnih, duhovnih i demokratskih potencijala, upoznavanje i korištenje dobrobiti novih tehnologija, kreativno i kvalitetno provođenje slobodnog vremena i to bez obzira na njihovu dob, spol i rod, društveni status, naciju, vjeru, rasu ili bilo koja druga obilježja – KNJ24, KNJ8
- odgovoriti na potrebe i zahtjeve korisnika odabranim i stručno utemeljenim uslugama kojima se potiče čitanje, pridonosi nepristranoj obaviještenosti građana, obrazovanju i bogaćenju kulturnoga života svakog pojedinca u zajednici – KNJ7, KNJ1
- kulturno je i informacijsko središte grada koje građanima osigurava pristup znanju, informacijama i kulturnim sadržajima za potrebe obrazovanja, stručnog i znanstvenog rada, cjeloživotnog učenja, informiranja, odlučivanja i razonode – KNJ18, KNJ20
- Pritom, uvažavajući načela iz Ustava Republike Hrvatske, Kopenhaške deklaracije o ulozi narodnih knjižnica u Europskoj Uniji, dokumenata UNESCOa i IFLAe, poglavito Manifesta za narodne knjižnice, knjižnične se usluge pružaju svim stanovnicima Grada i Županije/okolice bez obzira na njihovu dob, rasnu ili nacionalnu pripadnost, vjersko ili političko opredjeljenje, u različitim oblicima i s pomoću suvremenih tehnologija – KNJ1, KNJ13
- posredovanje informacija u skladu s obrazovnim, opće informacijskim, kulturnim i rekreacijskim potrebama korisnika – KNJ7, KNJ19
- biti potpora društvenom uključivanju svih marginaliziranih skupina građana, promicati hrvatsku i zavičajnu književnost i jezik te kulturne vrijednosti općenito. Jačati vrijednosti multikulturalnoga društva, te poticati informacijsku pismenost i upoznavanje s novitetima u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama s ciljem smanjivanja digitalne nejednakosti – KNJ24, KNJ8

- želi pružiti mogućnost svim građanima da čitaju, uče, saznaju, budu obaviješteni, da jačaju svoje osobne kulturne, duhovne i demokratske potencijale, da upoznaju i koriste dobrobiti novih informacijskih tehnologija, da kreativno, kvalitetno i slobodno provode svoje vrijeme – KNJ17, KNJ12

## MISIJA - VIZIJA

- Približiti informacije, znanje i kulturu stanovnicima grada \_\_ ( i \_\_ županije) – Misija KNJ1, KNJ11, KNJ23; Vizija KNJ18, KNJ20
- Omogućiti pristup raznovrsnim kulturnim sadržajima kao osnovama za cjeloživotno učenje, neovisno odlučivanje, te demokratski i kulturni razvitak pojedinaca i društvenih skupina- Misija KNJ1, Vizija KNJ11, KNJ13
- Svim građanima Grada \_\_ i okolice osigurati jednaku dostupnost svim vrstama informacija na raznovrsnim medijima (tiskana građa: knjige, časopisi, novine..., AV građa, elektronski mediji i dr.) bez obzira na njihovu dob, spol, nacionalnost, vjeru, rasu, jezik ili društveni položaj- Vizija KNJ1, misija KNJ11

## VIZIJA

- Djelovati tako da knjižnica bude prepoznata lokalno i nacionalno kao središte pismenosti i znanja za svoje korisnike. Približiti informacije, znanje i kulturu građanima grada \_\_ - KNJ18, KNJ20
- lokalno kulturno, obrazovno i informacijsko središte koja omogućava pristup kulturnom i intelektualnom kapitalu, središte je kreiranja i implementacije inovativnih programa te transfera znanja- KNJ1, KNJ13
- nezaobilazno mjesto javnog, otvorenog, slobodnog društva i stjecište novih ideja; jednako dostupna svima. Izvorište vrijednosti i poticaja za unaprjeđenje kvalitete života i razvoj potencijala pojedinca i društva – KNJ8, KNJ24(KNJ15 prvi dio)
- podupire intelektualni rast i fleksibilnost u radu i u skladu s informacijskim potrebama lokalne zajednice i svih njenih članova, podupire formalno obrazovanje, promiče svijest o kulturnom naslijeđu, prvenstveno zavičajnom, uvažavanju umjetnosti, znanstvenih postignuća i inovacija, potiče dijalog među kulturama, potiče čitateljske navike, maštu, inovativnost i kreativnost svojih korisnika, a osobito djece u suvremenom prostorno-informacijskom okruženju hibridne knjižnice postajući na taj

način mjesto cjeloživotnog učenja i najznačajnije, svima dostupno, kulturno središte lokalne zajednice- KNJ6, KNJ24

- rad knjižnice namijenjen je cjelokupnome pučanstvu u svrhu podizanja razine opće naobrazbe, obaviještenosti i kulture, poticanja stručnoga i znanstvenoga rada, te osobne kreativnosti, posebice kod djece- KNJ11, KNJ13

## **Prilog 5.**

### **Opći i posebni ciljevi**

#### **OPĆI CILJ 1. KNJIŽNICA KAO INFORMACIJSKO SREDIŠTE**

Posebni cilj 1. Udovoljiti potrebama građana za tradicionalnim i suvremenim knjižničnim uslugama, građom i informacijskim izvorima

Posebni cilj 2. Omogućiti pristup informacijama potrebnima za aktivno sudjelovanje u demokratskim i gospodarskim procesima

Posebni cilj 3. Jačanje uloge županijske matične knjižnice kao logističkog središta mreže školskih i narodnih knjižnica u gradu \_\_\_ i \_\_\_ županiji

#### **OPĆI CILJ 2. KNJIŽNICA KAO OBRAZOVNO SREDIŠTE**

Posebni cilj 1. Potpora svim razinama formalnog obrazovanja, samoobrazovanja i cjeloživotnog učenja

Posebni cilj 2. Jačanje profesionalnih kapaciteta zaposlenika i Knjižnice

Posebni cilj 3. Jačanje suradnje sa školama i školskim knjižnicama te drugim obrazovnim ustanovama na ostvarenju zajedničkih ciljeva

#### **OPĆI CILJ 3. KNJIŽNICA KAO KULTURNO SREDIŠTE**

Posebni cilj 1. Poticanje čitalačkih interesa, razvijanje navike čitanja od najranije dobi

Posebni cilj 2. Promicanje svijesti o zavičajnoj i hrvatskoj baštini te kulturnom nasljeđu općenito

Posebni cilj 3. Poticanje i njegovanje multikulturalnosti

Posebni cilj 4. Poticanje kulture demokracije

Posebni cilj 5. Poticanje kreativnosti i razvijanje estetskog senzibiliteta

#### **OPĆI CILJ 4. KNJIŽNICA KAO KOMUNIKACIJSKO SREDIŠTE**

Posebni cilj 1. Razvijanje imidža Knjižnice kao mjesta susreta i komunikacije pojedinaca i skupina neovisno o dobnom, spolnom, nacionalnom i vjerskom opredjeljenju, socijalnom i društvenom statusu

Posebni cilj 2. Jačanje suradnje s ustanovama, organizacijama civilnog društva i lokalnim zajednicama na planiranju i realizaciji zajedničkih projekata

Posebni cilj 3. Osvremenjivanje komunikacijskih kanala prema javnosti

Posebni cilj 4. Olakšavanje pristupa internetu i novim tehnologijama u GKR-u

#### OPĆI CILJ 5. KNJIŽNICA KAO SOCIJALNO SREDIŠTE

Posebni cilj 1. Održati postojeće i razvijati nove besplatne usluge

Posebni cilj 2. Razvijanje i unaprjeđenje usluga za posebne korisničke skupine

Posebni cilj 3. Osnažiti kapacitete zaposlenika Knjižnice za komunikaciju s različitim korisničkim skupinama

#### OPĆI CILJ 6. JAČANJE INFRASTRUKTURNIH KAPACITETA GKR-a

Posebni cilj 1. Nabava novog bibliobusnog vozila

Posebni cilj 2. Održavanje i unaprjeđenje računalne mreže

Posebni cilj 3. Reorganizacija radnih procesa uz pomoć suvremene tehnologije

(KNJ8, KNJ12, KNJ15, KNJ24)