Koncepce rozvoje Středočeské vědecké knihovny v Kladně na roky 2023–2030

Obsah

Obsah ... 2
Co od tohoto dokumentu (ne)čekat ... 2
Analytická část ... 4
Výchozí situace ... 4
SWOT analýza ... 5
Knihovna v datech ... 7
Strategická část ... 11
Vize ... 11
Oblasti rozvoje ... 11
Oblast A – Rozvoj infrastruktury ... 12
Kontext ... 12
Cíl A.1 – Knihovna má moderní bezbariérové prostory odpovídající potřebám uživatelů i provozu. 13
Cíl A.2 – Knihovna má bezpečnou, kvalitní a spolehlivou IT infrastrukturu ... 14
Cíl A.3 – Knihovna je připravena na zvládání krizových situací ... 14
Cíl A.4 – Knihovna je finančně stabilizovaná, díky vícezdrojovému financování rozvíjí „nadstavbové“ aktivity ... 15
Oblast B – Rozvoj služeb ... 16
Kontext ... 16
Cíl B.1 – Knihovna má automatizovaný proces návratu i výpůjčky knih, základní služba je dostupná v režimu 24/7 ... 16
Cíl B.2 – Služby knihovny jsou navrhované a rozvíjené v souladu s potřebami a zpětnou vazbou uživatelů ... 17
Cíl B.3 – Služby knihovny jsou srozumitelně, efektivně a adresně komunikovány cílovým skupinám.. 18
Cíl B.4 – Knihovna využívá bohatství svých databází k přiblížení regionální historie i současných fenoménů veřejnosti ... 18
Cíl B.5 – Knihovna má propracovaný standard služeb a standardy péče o uživatele ... 19
C. Vzdělávací role knihovny ... 20
Kontext ... 20
Cíl C.1 – Edukační aktivity pro školy dosahují vysoké kvality a jsou jednou z klíčových činností knihovny ... 20
Cíl C.2 – Knihovna je přirozeným centrem celoživotního vzdělávání a aktivit spojených s osobním rozvojem ... 21
D. Síťovací a krajská role knihovny ... 22
Kontext ... 22
Cíl D.1 – Svými aktivitami a projekty pomáhá knihovna propojovat aktéry napříč krajem a oblastmi jejich působení ... 22
Cíl D.2 – Časopis Čtenář má plnohodnotnou webovou verzi a slouží jako respektovaný zdroj informací o českém knihovnictví ... 23
Cíl D.3 – Výkon regionálních funkcí knihoven se opírá o měřitelné indikátory, knihovna je respektovanou autoritou pro knihovny v území i jejich zřizovatele ... 23
Cíl D.4 – Knihovna má stabilní a živou síť kontaktů s inspirativními knihovnami v zahraničí ... 24
F. Firemní kultura a interní prostředí organizace ... 25
Kontext ... 25
Cíl F.1 – Knihovna má funkční plány osobního rozvoje zaměstnanců, má ošetřený životní cyklus zaměstnance a funkční všechny klíčové komunikační procesy ... 25
Cíl F.2 – V knihovně funguje horizontální řízení na úrovni autonomních týmů plně zodpovědných za svěřené agendy ... 26
Business model canvas ... 27

Co od tohoto dokumentu (ne)čekat

Tato koncepce vznikala v průběhu druhého půlroku mého působení jako ředitele knihovny. V situaci, kdy jsem na jedné straně pronikl do fungování instituce tak, abych je dokázal reflektovat a udělal si představu o budoucím vhodném směřování, kdy jsem ale na straně druhé zároveň stále ještě snažil zorientovat ve vývoji českého (a evropského) knihovnictví a posoudit, jak si v jeho kontextu vlastně stojíme. Do toho jsme na všech knihovnických fórech fascinovaně sledovali černou labuť v podobě stále sofistikovanějších nástrojů umělé inteligence, které jsou – zřejmě bez přílišného přehánění – předzvěstí paradigmatické proměny role knihoven ve společnosti; jakkoli zcela jistě nakonec neproběhne tak rychle a takovým způsobem, jak si nyní představujeme.

Přestože název dokumentu může navozovat dojem, že vývoj knihovny je na příštích několik let vymyšlený a daný, opak je pravdou. **Daleko spíše je třeba tuto koncepci vnímat jako odrazový můstek k dalším krokům, pojmenování nejpodstatnějších výzev, před nimiž knihovna stojí, a návrh cílů, které bychom měli mít na zřeteli při plánování rozvoje.**

Analytická část (zvláště pak SWOT analýza) se opírá o know-how zevnitř organizace, získané mj. prostřednictvím několika workshopů se zaměstnanci. Strategická část – vědomě – odráží především pohled vedení knihovny a na úrovni vedení prošla interní diskusí. Vnímám ji jako vodítko pro nás i zřizovatele, kterým oblastem a tématům v nadcházejících letech věnovat zvýšenou pozornost. Druhým dechem je nicméně třeba dodat, že tento pohled bude možná korigován pohledem zevnitř knihovny. Formulování společné vize, smyslu a poslání knihovny vyžaduje čas, kontinuální práci a aktivní zapojení co největšího počtu zaměstnanců – to vše nás ještě teprve čeká.

Roman Hájek

Poslední aktualizace: 02/2024

Zpracoval: Mgr. Roman Hájek

Poznámky, připomínky, revize: PhDr. Ivana Feldmanová, Kateřina Leščáková, PhDr. Radek Liška, Bc. Eva Mertová, DiS.

Analytická část

Výchozí situace

Situace Středočeské vědecké knihovny v Kladně (SVK) je do jisté míry specifická tím, že je krajskou knihovnou bez městské funkce, navíc se nenachází v přirozeném administrativním centru kraje, kterým je pro Středočeský kraj Praha. Tuto kombinaci faktorů nenajdeme u žádné další krajské knihovny v Česku a i díky ní nemá SVK pro definici své role a formulování budoucí vize jednoduché výchozí postavení.

V posledních letech prošla knihovna několika otřesy ve vedení, musela se vyrovnávat s pandemií covid-19 a zároveň soustředila většinu svých kapacit do projektu výstavby centrálního depozitáře. Toto složité období mělo svůj dopad na denní provoz i pracovní atmosféru.

V roce 2023 je SVK institucí, která potřebuje narovnat své vnitřní dluhy (stav IT vybavení, provedení nutných oprav a rekonstrukcí, nastartování rozvojových investic, pozornost mezilidským vztahům) a v některých oblastech srovnat krok s nejnovějším vývojem oboru. To bude vedle financí vyžadovat důslednou vnitřní konsolidaci a nastavení srozumitelné, uvnitř organizace přijatelné trajektorie budoucího rozvoje. Pozitivní je, že historicky má knihovna na čem stavět, což přehledně ukazuje následující SWOT analýza.

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Poloha v centru města, u autobusového nádraží, v blízkosti dalších kulturních institucí (divadlo, zámek, Sládečkovo vlastivědné muzeum…).	Prostorové limity hlavního areálu; ve stávajícím stavu neodpovídá potřebám moderní knihovny (neefektivní využití prostor, problematická přístavba ze 60. let 20. stol., chybějící bezbariérový přístup do 1. patra, absence kavárny / občerstvení).
Výrazná, architektonicky cenná historická budova.	Projektová nepřipravenost.
Šíře poskytovaných služeb, dobré podmínky pro postupnou automatizaci procesů, pokročilá implementace RFID technologie.	Nedostatek parkovacích kapacit v těsné blízkosti knihovny.
Zárodek komunity věrných čtenářů a návštěvníků doprovodného programu (zejména senioři).	Neexistující sdílená vize budoucnosti knihovny. Nejednotná identita, slabá značka (dovnitř i navenek). Nezdravá (či neexistující) pracovní kultura.
Fungující spolupráce se stálým okruhem škol.	Limity leadershipových kompetencí středního managementu, chybějící rozvoj vedoucích pracovníků.
Bohatý a kvalitně postavený knihovní fond.	Stav IT infrastruktury, zaostalost v používaných SW nástrojích, nízká odolnost vůči kybernetickým hrozbám.
Kvalitně fungující meziknihovní výpůjční služba.	Obecně nedostatečná vybavenost prostor: směrem k uživatelům i zaměstnancům.
Fungující služby pro osoby s handicapem (zejm. zrakově postižení).	Nevhodně konstruovaný a v oblasti provozu poddimenzovaný rozpočet.
Nový depozitář, střednědobě vyřešená otázka uchovávání fondu.	Málo rozvinuté elektronické služby.
Nositel tradice knihovnictví ve městě, dobré jméno u veřejnosti.	Nevyhovující prezentace služeb a předností knihovny.
Základ sítě spolupracujících institucí v kulturních a kreativních odvětvích (memorandum o spolupráci při tvorbě Kulturního a kreativního centra Kladno).	Nedostatečná evaluace služeb a činnosti knihovny, nedostatečná práce s daty.
Kvalitní databáze regionálních autorit a faktografie, znalostní báze o historii regionu + kvalitní rešeršisté.	Neuchopený vztah k mladšímu a dětskému čtenáři s ohledem na činnost Městské knihovny Kladno.
Vybavené digitalizační pracoviště pro digitalizaci 2D dokumentů.	Problematické vztahy na pracovišti, pocit nerovného zacházení či nespravedlnosti u části zaměstnanců.
Vydávání jediného celostátního odborného periodika, časopisu Čtenář.	Chybějící systém evaluace zaměstnanců. Chybějící systém udržování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
Kultivovaný výstavní prostor.	Slabá autorita v odborné komunitě – jak mezi dalšími krajskými knihovnami, tak v rámci Středočeského kraje (odraz výkonu regionálních funkcí).
Flexibilita poskytovaných služeb, schopnost rychle reagovat na společenskou poptávku.	Personální (i finanční) poddimenzovanost v oblasti vzdělávání a propagace.
Působení v rámci fungující sítě knihoven – odborná pomoc, inspirace, výměna know-how.	Chybějící programátorské zázemí – nezbytné pro rozvoj moderních služeb knihovny.
Zajištění nízkoprahového přístupu k informacím; i v kontextu post-faktické společnosti si knihovna zachovává autoritu důvěryhodného informačního zdroje.	Nízký objem čerpaných dotací a finančních prostředků z darů apod.
	Neukotvené postavení v kontextu vzdělávacích organizací.
	Slabé zapojení v rámci MAS, MAP, KAP.
	Nerovnoměrné věkové složení pracovníků. Potenciální riziko vycházející ze skutečnosti, že téměř 1/3 zaměstnanců je v důchodovém či těsně předdůchodovém věku.

Příležitosti	Hrozby
Stavební kultivace areálu, využití potenciálu dvora jako klidného bodu uprostřed rušného města, tvorba adekvátního uživatelského a provozního zázemí. Značný síťovací potenciál pro různé typy aktérů a institucí, role knihovny jako neutrální platformy pro různorodé aktivity. Vytvoření zázemí pro kulturní a kreativní odvětví – zaplnění „mezery na trhu“. Příliv obyvatel do města a okolí se stávajícím stavebním rozvojem (vyhledávají náročnější typ služby). Technologický vývoj AI, automatického zpracování záznamů, rozvoje propojených dat a knihovních databází. Technologický vývoj na poli knihovních katalogů. Rozvoj spolupráce knihoven s veřejnou správou, Digitální informační agenturou a dalšími institucemi – rozvoj role knihoven jako styčných bodů státní správy. Rozvoj spolupráce knihoven se vzdělávacími institucemi. Schopnost poskytovat své služby na celém území Středočeského kraje. Definování strategické role SVK pro kulturní organizace Středočeského kraje, využití jejího potenciálu pro celý Středočeský kraj (např. strategie v oblasti kulturních a kreativních odvětví, digitalizace apod.).	Prohlubování platových rozdílů mezi soukromou a veřejnou sférou, neschopnost nalákat na tabulkové platy kvalitní pracovníky (již aktuální problém vzhledem k blízkosti Prahy). Nárůst cen knih a dalších pořizovaných dokumentů (již aktuální problém, chybějící jistota, že bude dostatek prostředků na nákup fondu). Nedostatek finančních prostředků na investice nutné k plnohodnotnému rozvoji knihovny. Rostoucí náklady na zajištění elektronických služeb amplifikované rostoucí oblibou elektronických služeb. Agilní konkurence v oblasti kultury či neformálního a online vzdělávání. Zpřísňování klíčových legislativních rámců (autorský zákon, zákon na ochranu osobních údajů) – může se dotknout kvality služeb.

Knihovna v datech

Trendy, které je možné vysledovat na základě dat ze statistického výkazu Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS), kopírují situaci celého oboru.

Akvizice je v zásadě stabilní, knihovna se snaží do fondu získat relevantní část knižní produkce napříč obory a žánry. Redukce fondu knih v posledních letech je způsobena především důslednějším vyřazováním v rámci revizí a postupným čištěním elektronického katalogu. Nákup CD se omezuje na mluvené slovo, mírně se rozšiřuje akvizice deskových her.

Počet uživatelů knihovny osciluje mezi cca 4.300 až téměř šesti tisíci v posledním roce před epidemií covid-19. Rok 2022 naznačuje pozvolný návrat k číslům z předcovidových let. Bez ohledu na pandemickou situaci je nicméně možné sledovat pozvolný pokles fyzických návštěv knihovny a počtu fyzických výpůjček; významně naopak roste počet elektronických výpůjček. Objemem vyřízených požadavků je knihovna (v kontextu veřejných knihoven) největším poskytovatelem meziknihovní výpůjční služby v Česku.

Předpandemické roky rovněž indikují rostoucí význam kulturní a vzdělávací role knihovny – jak počtem realizovaných akcí, tak jejich návštěvníků.

Tabulka 1 – Základní data o knihovně dle statistických výkazů NIPOS 2015–2022

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Knihovní fond								
knihovní fond ke 31. 12.	695 579	714 021	730 046	740 881	747 933	751 153	735 821	718 828
– knihy	561 759	568 304	573 355	572 578	572 658	577 496	556 845	534 040
– zvukové knihy	4 190	4 660	5 191	5 701	6 228	6 798	7 267	7 796
– hudebniny	8 046	8 085	8 143	8 374	8 401	8 442	8 471	8 513
– CD	16 432	17 160	17 802	18 405	19 058	19 634	20 002	20 328
– deskové hry	21	40	53	64	76	85	111	126
– ostatní neperiodika	43 541	43 627	43 665	43 634	43 667	35 909	35 907	35 728
– seriály	61 590	72 145	81 837	92 125	97 845	102 789	107 218	112 297
Uživatelé a výpůjčky								
Registrovaní uživatelé	4 369	5 227	4 782	5 737	5 931	5 219	4 697	5 023
Návštěvníci celkem	136 201	130 923	120 617	118 394	129 146	82 257	69 573	99 181
Výpůjčky celkem	265 913	259 645	237 129	236 446	245 305	170 033	142 277	196 706
– elektronické knihy	391	590	701	1 007	1 282	1 771	1 708	1 788

Meziknihovní výpůjční služby								
Vyřízené zaslané požadavky jiným knihovnám (ČR + zahraničí)	31 103	31 424	N/A	27 442	27 766	22 262	16 554	22 446
od jiných knihoven (ČR + zahraničí)	84	35	N/A	57	54	44	64	48
Kulturní a vzdělávací akce								
Počet kulturních akcí	18	18	32	62	67	19	14	47
Návštěvníci kulturních akcí	978	1 596	1 340	2 180	2 090	429	123	928
Počet vzdělávacích akcí	50	12	58	69	102	45	15	79
Návštěvníci vzdělávacích akcí	1 020	891	1 209	597	1011	380	219	1 403
Zaměstnanci								
Počet zaměstnanců	71	71	72	71	70	74	75	70
– z toho SŠ	41	41	44	42	40	38	36	34
– z toho VOŠ	0	0	1	1	2	2	4	4
– z toho VŠ	27	26	26	25	27	25	26	25
Přepočet na úvazky	64,19	64,66	65,99	65,84	64,04	60,8	60,8	61,1

Na činnost knihovny lze nahlížet rovněž perspektivou plnění *Metodického pokynu Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb*. U řady indikátorů knihovna nedosahuje doporučených hodnot, což je do jisté míry dáno prostorovými limity jejích budov i specifickou situací Kladna, v němž vedle krajské knihovny působí ještě knihovna městská vzniklá oddělením od krajské knihovny v roce 2002.

U jiných indikátorů jsou hodnoty ovlivnitelné provozním a ekonomickým nastavením, u některých pak v uplynulém období chybí data. Za zmínku stojí, že ze všech krajských knihoven má SVK nejkratší otevírací dobu.

Tabulka 2 – Plnění indikátorů stanovených Metodickým pokyen Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb 2018–2022

Indikátor	Doporučená hodnota	Průměr ČR (2018)	Naplnění standardů pro SVK v abs. číslech	2018	2019	2020	2021	2022
Počet provozních hodin pro veřejnost týdně	50 a více	48	50	41	41	41	41	41
Tvorba knižního fondu a informačních zdrojů	30–45 Kč na 1 obyv.	29 Kč	2 007 090 Kč – 3 010 635 Kč	37.5 Kč	37,9 Kč	34,7 Kč	36,4 Kč	36,3 Kč
Plocha knihovny určená pro uživatele	60 m^2 na 1.000 obyv. obce	—	4 014 m^2	760 m^2	760 m^2	760 m^2	760 m^2	760 m^2
Studijní místa po uživatele knihovny	120 a více	210	120	41	49	49	49	49
Přístup k internetu a informačním technologiím	20 a více stanic s připojením k internetu	44	20	47	35	21	21	21
Webová stránka knihovny	existence webu	—	—	ano	ano	ano	ano	ano
Elektronický katalog knihovny na internetu	existence el. katalogu.	—	—	ano	ano	ano	ano	ano
Pracovníci knihovny a jejich vzdělávání	48 hodin dalšího odborného vzdělávání na 1 pracovníka	—	cca 50 odborných zaměstnanců (dle fluktuace)	0	0	0	0	3
Měření spokojenosti uživatelů	1x za 5 let prováděný průzkum*	—	—	ne	ne	ne	ne	ne
Vzdělávací, kulturní a komunitní aktivity knihoven**	600–1 100	924	600	153	202	N/A	N/A	47

* poslední čtenářský průzkum proběhl v SVK v roce 2015!

** data dle interní evidence nesouhlasí z daty v NIPOS; do roku 2023 neexistovala jednotná metodika pro výkaznictví doprovodného programu knihovny

Při pohledu na vývoj ekonomických ukazatelů je zřejmý postupný nárůst provozních nákladů, který je z větší části způsoben nárůstem mzdových nákladů. Například objem financí určených na nákup fondu (knihovny i fondu výměnného) je od roku 2013 více méně stejný. Cena knih přitom od roku 2012 vzrostla v řádu desítek procent.[1] V kontextu ostatních krajských knihoven nemá knihovna příliš mnoho uživatelů elektronických výpůjčních služeb (e-knihy, od roku 2023 e-audioknihy) – v této oblasti lze očekávat postupný nárůst provozních nákladů na služby.

[1] Svaz českých knihkupců a nakladatelů: Zpráva o českém knižním trhu 2022/2023, dostupné z https://www.sckn.cz/file/wysiwyg/files/zprava_o_kniznim_trhu2022_2023_sckn.pdf

Tabulka 3 – Vývoj klíčových ekonomických ukazatelů v letech 2012–2022 (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
celkové mzdové náklady	22 360	21 741	22 220	23 429	24 742	27 866	31 910	33 320	33 348	33 809	35 964
celkové provozní náklady	34 132	35 408	35 250	37 249	38 674	42 795	46 218	48 798	47 442	48 420	52 781
– náklady na nákup fondu	3 838	5 700	5 280	5 286	5 205	5 342	5 442	5 517	5 286	5 389	5 459
– náklady na spotřebu materiálu	636	578	617	630	492	617	878	927	1 289	1 027	717
– náklady na služby	2 979	2 809	2 858	3 360	3 103	3 602	3 827	3 705	3 369	3 560	3 391
celkové výnosy	34 132	35 408	35 250	37 249	39 050	42 798	46 218	48 798	47 442	48 420	52 781
– příjmy z dotací SK	31 570	32 391	32 350	34 617	35 747	39 803	44 575	47 090	45 997	47 179	49 204
– příjmy z dotací MK ČR	328	474	332	427	352	391	848	728	307	544	426
– příjmy z dotací ostatní	0	0	0	10	12	20	21	31	15	0	35
– výnosy z prodeje služeb	1 798	1 663	1 578	1 517	1 495	1 438	1 486	1 376	1 151	946	1 289

Strategická část

Vize

> *Středočeská knihovna je navigátorem i bezpečným přístavem v rozbouřeném moři informací a pseudoinformací. Zpřístupňuje všem a bez rozdílu relevantní informační zdroje, aktivně pěstuje kritické myšlení a tím posiluje odolnost demokratické společnosti, podílí se na rozvoji kompetencí klíčových pro život ve 3. tisíciletí, flexibilně reaguje na dynamický vývoj potřeb společnosti a slouží jako nízkoprahové zázemí pro studium, práci, setkávání i relaxaci. Je přirozeným uzlovým bodem sítě odborných i místních komunit a využívá svého postavení v rámci sítě knihoven k podpoře celoživotního vzdělávání, komunitního života a kultury na území celého Středočeského kraje.*

Oblasti rozvoje

Jednotlivými strategickými cíli se ve větší či menší míře prolínají zastřešující pilíře rozvoje knihovny. Ty do jisté míry přirozeně reflektují tři pilíře knihoven, jak s nimi pracuje *Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027*, která akcentuje roli knihoven jako:

- pilířů rozvoje občanské společnosti a přirozených center komunit (I. pilíř),
- vzdělávacích a vzdělanost podporujících institucí (II. pilíř) a
- správců kulturního a znalostního bohatství (III. pilíř).

Základ činnosti Středočeské knihovny v letech 2023–2030 měl pokrývat následující oblasti:

A. **Rozvoj infrastruktury:** nezbytnou podmínkou toho, aby knihovna mohla fungovat jako živé společensko-kulturně-vzdělávací centrum je tvorba adekvátního zázemí jak z hlediska prostor, tak jejich vybavení.

B. **Rozvoj služeb:** tato oblast zastřešuje aktivity knihovny jako paměťové, výzkumné a informační instituce; role knihoven a spektrum jejich činností a služeb se v posledních letech dynamicky vyvíjí a lze očekávat, že rozšíření nástrojů umělé inteligence tento trend ještě akceleruje; v obecné rovině musí být knihovna schopna nabízet relevantní služby a nabízet je způsobem, který je pro uživatele srozumitelný a přátelský.

C. **Vzdělávací role knihovny:** perspektivně jedna z klíčových činností, která vedle programů pro školáky zahrne i celoživotní vzdělávání pro různé cílové skupiny; klíčové je vytvořit podmínky pro kreativní přístup ke vzdělávacím aktivitám, které budou vykazovat vysokou úroveň.

D. **Síťovací a krajská role knihovny:** knihovna je přirozeným ohniskem, uzlem v rámci sítě mezilidských a institucionálních vztahů a měla by hledat cesty, jak toto své privilegované postavení využít ve prospěch kulturního a komunitního života v celém kraji.

E. **Firemní kultura a interní prostředí organizace:** tato oblast se obrací dovnitř knihovny a akcentuje obecně známou skutečnost, že kvalita instituce stojí a padá s kvalitou lidí, kteří v ní pracují. Středočeská knihovna má ambici usilovat o ty nejlepší, kterým dává smysl práce ve veřejné instituci.

Jednotlivé oblasti jsou dále rozvedeny do 17 strategických cílů. Každý cíl obsahuje návrh možných aktivit vedoucích k jeho dosažení, návrh indikátorů i referenční rámec možných inspiračních zdrojů.

Oblast A – Rozvoj infrastruktury

Kontext

V současné podobě areál knihovny nevyhovuje potřebám moderní informační a paměťové instituce a nevyužívá plně svůj potenciál. Po dostavbě centrálního depozitáře se v budovách uvolnily některé prostory, pro něž je nutné najít nové logické funkce. Stavební stav přístavby historické budovy ze 60. let 20. století vyžaduje poměrně rychlý zásah.

Jednou z priorit pro budoucí stavební rozvoj je bezbariérové zpřístupnění všech návštěvnických prostor (nyní je přístupné jen přízemí). Pro posílení pobytové funkce je žádoucí uvažovat o umístění kavárny, nebo alternativně samoobslužného systému občerstvení. V souvislosti s implementací funkce kulturních a kreativních odvětví je nutné vytvořit zázemí pro kreativní činnosti (studia, prostory pro společnou práci).

Dílčími stavebními úpravami lze dosáhnout určitého zlepšení, skutečnou kvalitativní změnu však přinese jedině komplexní rekonstrukce a revitalizace areálu. S ohledem na finanční možnosti kraje se předpokládá její realizace v několika etapách.

Knihovna by se v období 2023–2030 měla také postupně zbavit svých strukturálních dluhů v oblasti IT a finančního řízení.

Cíl A.1 – Knihovna má moderní bezbariérové prostory odpovídající potřebám uživatelů i provozu

Opatření	Realizační kroky
A.1.1 – Provést dílčí stavební a interiérové úpravy historické budovy pro rychlé zlepšení komfortu a odstranění největších provozních bolestí	○ přesun „rychlého odbavení“ čtenářů (návrat, výpůjčky předobjednaných žádanek) do přízemí historické budovy ○ adaptace stávající čítárny na plnohodnotný multifunkční prostor ○ využití někdejšího skladu v přízemí hlavní budovy pro veřejnost (vzdělávací a další akce, pronájmy) ○ adaptace stávající lektorny v přízemí na prostor s volným režimem (zevling zóna) ○ adaptace interiérů výpůjčních prostor v 1. patře doplněním studijních a relaxačních zón
A.1.2 – Otevřít veřejnou diskusi nad možnými směry budoucího rozvoje areálu	○ spolupráce s FSv ČVUT, studentské návrhy budoucí podoby areálu ○ prezentace návrhů veřejnosti, sběr zpětné vazby ○ kulatý stůl s místními aktéry nad studentskými návrhy a budoucností rozvoje knihovny
A.1.3 – Sestavit akční plán realizace revitalizace areálu, včetně jeho etapizace	○ zadání prostorové a architektonické studie revitalizace areálu ○ návrh etapizace prací ○ tvorba projektového plánu a časového harmonogramu

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
● počet knihovních položek ve volném výběru ● počet studijních míst ● plocha knihovny sloužící veřejnosti ● počet pronajímatelných prostor ● počet pracovních míst	● Městská knihovna Písek (adaptace + dostavba historické školní budovy pro potřeby knihovny) ● Jihočeská vědecká knihovna v Českých Budějovicích (dostavba moderního volného výběru k budově knihovny) ● Thionville, Francie (knihovna jako třetí místo mezi prací a domovem) ● Muntpunt Brusel, Belgie
Finanční rámec a zdroje	**Rizika**
V souhrnu náročná akce, v odhadu 150 milionů Kč. Zdroje: Středočeský kraj, příp. pokud se objeví vhodný dotační titul.	● Nedostatek finančních zdrojů. ● Nárůst cen. ● Protahování, přílišné rozkouskování projektu.

Cíl A.2 – Knihovna má bezpečnou, kvalitní a spolehlivou IT infrastrukturu

Opatření	Realizační kroky
A.2.1 – Sestavit harmonogram obnovy hardwarové a softwarové infrastruktury	○ zpracovat audit IT infrastruktury (realizováno 2023) ○ zajistit postupnou implementaci doporučení auditu IT infrastruktury (předně investice do zálohovacího serveru a firewallu) ○ zajistit přechod knihovny na řešení Microsoft365
A.2.2 – Zajistit udržitelný model rozvoje sítě knihovny v souladu s požadavky bezpečnosti	○ vytvořit provozní podmínky (prostředky v provozním rozpočtu) pro zajištění externí služby správy a rozvoje sítě (včetně bezpečnosti) ○ nastavení bezpečnostních procesů v souladu se závěry auditu IT ○ zpracovat víceletý plán rozvoje IT infrastruktury
A.2.3 – Zajistit soustavné vzdělávání zaměstnanců v oblasti kybernetické bezpečnosti	○ pravidelná školení zaměstnanců (interní, externí, online NÚKIB) ○ realizace phishingového testu

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
● vývoj průměrného stáří koncových stanic IT infrastruktury ● počet absolvovaných školení/testů	● Městská knihovna v Praze ● Jihočeská vědecká knihovna v Českých Budějovicích
Finanční rámec a zdroje	**Rizika**
Investice v rozsahu 2–4 miliony Kč, nutnost reflektovat možné navýšení provozního rozpočtu.. Zdroje: Středočeský kraj, příp. pokud se objeví vhodný dotační titul.	● Nedostatek finančních zdrojů. ● Nárůst cen. ● Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů na straně knihovny.

Cíl A.3 – Knihovna je připravena na zvládání krizových situací

Opatření	Realizační kroky
A.3.1 – Doplnit bezpečnostní infrastrukturu budov s přístupem veřejnosti	○ zpracování zásahové karty pro složky IZS ○ instalace CCTV kamer se záznamem v prostoru chodeb ○ zprůchodnění druhého evakuačního východu z budovy ○ instalace tísňových tlačítek napojených na pult Městské policie Kladno ○ instalace elektronického přístupového systému do služebních prostor
A.3.2 – Zvýšit kompetence zaměstnanců knihovny při zvládání krizových situací	○ zařazení školení na jednání v krizových situacích mezi periodická školení všech zaměstnanců ○ identifikování zaměstnanců, kteří budou pravidelně proškolováni zdravotnickým kurzem ○ vytvoření antikonfliktního týmu z pracovníků služeb a nastavení systému sdílení zkušeností

Indikátory (společné pro všechna opatření)	Příklady dobré praxe
● počet proškolených pracovníků	—
Finanční rámec a zdroje	**Rizika**
Investice v rozsahu statisíců Kč. Provozní náklady instituce. Zdroje: Středočeský kraj.	—

Cíl A.4 – Knihovna je finančně stabilizovaná, díky vícezdrojovému financování rozvíjí „nadstavbové“ aktivity

Opatření	Realizační kroky
A.4.1 – Revidovat systém ekonomického řízení pro zefektivnění čerpání rozpočtu	○ zavedení monitoringu ekonomických ukazatelů v logice jednotlivých agend pro nejpodstatnější činnosti knihovny (v kontrastu k účetnickému pohledu na rozpočet) ○ nastavení systému průběžné obnovy dlouhodobého hmotného majetku ○ zvýšení odpovědnost středního managementu v rozhodování o využití provozních prostředků
A.4.2 – Vybudovat kompetenční bázi pro řízení náročnějších projektů	○ vytvoření pozice projektového koordinátora ○ edukace vybraných pracovníků v oblasti projektového řízení ○ zavedení projektového způsobu práce i v rámci plnění interních úkolů
A.4.3 – Posílit vícezdrojové financování nabídkou vlastních služeb i partnerstvím se soukromým sektorem	○ srozumitelná formulace nabídky pronájmu prostor a nastavení efektivního procesu pro zajištění pronájmu prostor knihovny ○ formulace nabídky služeb digitalizačního pracoviště pro ostatní instituce ○ modernizace digitalizačního pracoviště pro zajištění maximální kvality velkoformátového 2D skenování ○ formulace nabídky služeb knihařské dílny pro ostatní instituce

Indikátory (společné pro všechna opatření)	Příklady dobré praxe
● podíl finanční soběstačnosti ● počet realizovaných projektů financovaných z externích zdrojů	● Knihovna Ústeckého kraje ● Muntpunt Brusel, Belgie ● Galerie Středočeského kraje
Finanční rámec a zdroje	**Rizika**
Nutnost reflektovat dopady na rozpočet v oblasti mezd.	● Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů na straně knihovny.

Oblast B – Rozvoj služeb

Kontext

S tím, jak se mění informační potřeby společnosti, transformují se i služby knihoven. Daleko spíše než zdrojem informací jsou dnes knihovny garantem kvality zdrojů, spíše než místem pro studium jsou nízkoprahovým prostorem pro setkávání a trávení volného času.

Knihovny se postupně proměňují v živá centra, která vytvářejí podmínky pro rozvoj komunit, kreativity či celoživotního vzdělávání. Spektrum aktivit a služeb, které knihovna nabízí, se rozšiřuje, což klade specifické nároky na prostory i kvalifikaci zaměstnanců knihovny.
S postupnou automatizací výpůjčního procesu se výrazně proměňuje role i pracovní náplň knihovníků. Vyšší nároky uživatelů na kvalitu služeb kladou důraz na rozvoj nových kompetencí u pracovníků, kteří s nimi pracují.

Vývoj v oblasti umělé inteligence (AI) povede k akceleraci těchto tendencí. Automatizace práce s daty a knihovními záznamy (AI významně ovlivní agendy katalogizace a bibliografie) přenese těžiště práce knihovny od zpracování záznamů vázaných na knižní produkci ke shromažďování a ověřování informací souvisejících s historií i současností regionu.

V současné době nabízí Středočeská knihovna portfolio služeb srovnatelné s ostatními krajskými institucemi, rezervy má nicméně ve způsobu jejich prezentace i kvalitě – zejména ve vztahu k potřebám a zvyklostem uživatelů.

Cíl B.1 – Knihovna má automatizovaný proces návratu i výpůjčky knih, základní služba je dostupná v režimu 24/7

Opatření	**Realizační kroky**
B.1.1 – Dokončit strojovou vybavenost pro automatizovaný výdej a návrat knih na bázi RFID technologie	○ zajistit instalaci RFID návratového automatu ○ zvýšit kapacitu skříněk RFID výdejního automatu ○ optimalizovat rozmístění přístrojů na samoobslužné půjčování knih (selfchecky) ve výpůjčních prostorách
B.1.2 – Provést revizi výpůjčního procesu v kontextu nového technologického vybavení	○ identifikace agend, které je dále možné alespoň částečně automatizovat ○ nové rozdělení kompetencí ○ tvorba postupů a podpůrných materiálů, které zvýší u uživatelů kompetenci službu využívat – žádoucí je postupně minimalizovat zejména návrat knih osobní cestou

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
● počet uživatelů výdejního automatu ● počet knih vrácených prostřednictvím návratového automatu ● počet uživatelů odbavených u pultů	● Zentralbibliothek Düsseldorf ● Městská knihovna Praha ● Knihovna Jiřího Mahena Brno

Finanční rámec a zdroje	Rizika
Investice v rozsahu cca 3 miliony Kč. Zdroje: MK ČR (VISK 3), Středočeský kraj	● Část uživatelů nebude mít potřebu fyzické návštěvy vnitřních prostor knihovny. ● Spolehlivost technologií a chodu systémů, tvorba závislosti na technologii.

Cíl B.2 – Služby knihovny jsou navrhované a rozvíjené v souladu s potřebami a zpětnou vazbou uživatelů

Opatření	Realizační kroky
B.2.1 – Systematizovat způsob zjišťování potřeb uživatelů a sběru zpětné vazby	○ zpracování metodiky cíleného zjišťování potřeb uživatelů, stanovení rozsahu a četnosti šetření ○ vytvoření podmínek pro sběr „nahodilé“ zpětné vazby, nastavení procesu ○ najít cesty gamifikace pro zjišťování spokojenosti uživatelů se službami knihovny ○ nastavit proces aktivní práce se zpětnou vazbou uživatelů uvnitř organizace,
B.2.2 – Rozvíjet služby v souladu s postupy designu služeb	○ proškolení klíčových pracovníků v postupech designu služeb a jejím potenciálu pro knihovnu ○ postupná revize klíčových služeb knihovny optikou designu služeb / human centered design ○ modernizace/redesign knihovního katalogu ○ revize uživatelské zkušenosti při procházení zdrojů knihovny (např. vyhledávání s využitím discovery systému, modernizace Digitální knihovny Kramerius) ○ tvorba podpůrných nástrojů pro práci se službami (FAQs, tutorialy…) pro veřejnost i zaměstnance ○ uzpůsobení nabídky služeb, např. zavedení vzdálené registrace, digitálního čtenářského průkazu, zpřístupnění nových databázových zdrojů apod.
B.2.3 – Rozvíjet nové služby pro kulturní a kreativní odvětví	○ rozvíjet spolupráci a kontakty se signatáři memoranda pro vznik Kulturního a kreativního centra Kladno ○ mapování potřeb kreativních aktérů v území ○ tvorba zázemí pro začínající kreativce (např. knihovna věcí s technikou pro tvorbu podcastů, počítače vybavené grafickými programy, makerspace prostor apod.) ○ vyjasnění role knihovny v projektu Kreativní Střední Čechy ○ zařazení témat architektury a designu do nabídky programu knihovny ○ organizování networkovacích aktivit ○ spuštění vlastní produkce e-knih od regionálních autorů

Indikátory (společné pro všechna opatření)	Příklady dobré praxe
● počet uživatelů spokojených se službami knihovny ● počet nabízených elektronických služeb / předplacených databází	● Muntpunt Brusel, Belgie ● Knihovna Jiřího Mahena v Brně ● Městská knihovna v Praze

Finanční rámec a zdroje	Rizika
Cca vyšší desítky / stovky tisíc, drobné investice nebo alokace z provozního rozpočtu. Zdroje: Středočeský kraj, zdroje ze soukromé sféry	● Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na straně knihovny. ● Nedostatek finančních zdrojů. ● Nelze realizovat bez perspektivy generální rekonstrukce prostor.

Cíl B.3 – Služby knihovny jsou srozumitelně, efektivně a adresně komunikovány cílovým skupinám

Opatření	Realizační kroky
B.3.1 – Definovat profilové cílové skupiny knihovny	○ analýza uživatelských skupin a služeb s využitím metod využívaných v marketingu služeb (např. value proposition canvas) ○ ověření hypotéz výzkumem (focus groups)
B.3.2 – Zajistit moderní a srozumitelnou komunikaci a prezentaci služeb	○ vytvoření nového webu knihovny ○ vytvoření dílčích komunikačních strategií pro jednotlivé služby ○ proškolení zaměstnanců ve způsobu komunikace služeb ○ využití ambasadorů služeb knihovny

Indikátory (společné pro všechna opatření)	Příklady dobré praxe
● počet uživatelů ● počet uživatelů u jednotlivých služeb (např. elektronické databáze) ● počet uživatelů spokojených se službami knihovny	● Muntpunt Brusel, Belgie
Finanční rámec a zdroje	**Rizika**
v rámci provozního rozpočtu knihovny	● Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na straně knihovny. ● Nedostatek personálních kapacit.

Cíl B.4 – Knihovna využívá bohatství svých databází k přiblížení regionální historie i současných fenoménů veřejnosti

Opatření	Realizační kroky
B.4.1 – Zajistit rozvoj a aktualizaci databází Regionálních osobností a Regionální faktografie, zapojit do shromažďování informací badatele a paměťové instituce v kraji	○ analýza aktuálního stavu databází, provést čištění dat ○ stanovení strategie rozvoje databází, priority jejich aktualizace a rozvoje ○ vytvoření adekvátních personálních kapacit ○ oslovení paměťových institucí v kraji, nastavení mechanismu možné spolupráce na obohacování databáze ○ monitoring možností zapojení nástrojů umělé inteligence do rozvoje databází

B.4.2 – Hledat cesty pro využití databázových dat ve vlastních popularizačních projektech nebo v projektech třetích stran	○ rozvoj spolupráce s Wikimedia Commons ○ zvážit zapojení do rozvoje české Wikipedie (projektem Senioři píši Wikipedii nebo jinými cestami) ○ vývoj projektu gamifikujícího místopisnou historii regionu (ve spolupráci se Sládečkovým vlastivědným muzeem v Kladně) ○ rozvoj spolupráce s organizací Post Bellum (Paměť národa); vývoj projektu prezentujícího regionální osobnosti s přesahem do orální historie (ve spolupráci se Sládečkovým vlastivědným muzeem v Kladně)

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
● velikost databází, počet nových záznamů, počet aktualizovaných záznamů ● počet projektů využívajících bázi dat shromažďovaných knihovnou	● Knihovna Liberec (https://www.osobnostilibereckehokraje.cz/) ● Jihočeská vědecká knihovna v Českých Budějovicích (projekt Kohoutí kříž ad.) ● Brněnský architektonický manuál
Finanční rámec a zdroje	**Rizika**
Částečně v rámci provozu knihovny. Samostatné projekty mají vlastní způsob financování. Možné zdroje: Středočeský kraj, TAČR, MK ČR (NAKI III).	● Nedostatek finančních zdrojů. ● Nedostatek lidských zdrojů s potřebnou kvalifikací. ● Proměna způsobu práce s informacemi, ztráta kontroly nad užitím dat z knihovních databází.

Cíl B.5 – Knihovna má propracovaný standard služeb a standardy péče o uživatele

Opatření	**Realizační kroky**
B.5.1 – Vytvořit koncept péče o stávající uživatele knihovny	○ analýza stávajícího životního cyklu uživatele knihovny včetně popisu klíčových bodů dotyku ○ revize kanálů, obsahu i formy komunikace (automatické e-maily, vytvoření šablon pro typické situace atd.) ○ nastavení retenčního mechanismu ○ nastavení akvizičního mechanismu pro uživatele, kteří jsou s knihovnou v kontaktu, ale nejsou registrovanými uživateli ○ prověřit možnosti zavedení věrnostního programu
B.5.2 – Definovat a kodifikovat standard poskytovaných služeb a vytvořit manuál pro komunikaci s veřejností	○ vytvořit provozní podmínky (prostředky v provozním rozpočtu) pro zajištění externí služby správy a rozvoje sítě (včetně bezpečnosti) ○ nastavení bezpečnostních procesů v souladu se závěry auditu IT ○ zpracovat víceletý plán rozvoje IT infrastruktury
B.5.3 – Soustavně zvyšovat inkluzivitu služeb	○ usilovat o získání certifikátu Handicap friendly tam, kde to s ohledem na limity budov dává smysl ○ nabídka služeb mimo prostory knihovny (donášková služba, distribuce zvukových knih do zařízení sociálních služeb…) ○ pravidelné tlumočení vybraných akcí do znakového jazyka

	○ zlepšení orientačního systému v budově pro nevidomé a slabozraké
B.5.4 – Zvyšovat odborné zdatnosti pracovníků knihovny tak, aby byli kompetentními navigátory v digitální informační společnosti	○ výrazně souvisí s cílem F.2 – vytvoření podmínek pro vzdělávání zaměstnanců ○ vytvoření základní vědomostní báze ○ nastavení mechanismu přenosu know how v rámci instituce

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
● počet registrovaných uživatelů knihovny ● počet uživatelů spokojených se službami knihovny ● počet pravidelných uživatelů knihovny se zdravotním handicapem	● Galerie Středočeského kraje ● Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně ● Městská knihovna Praha ● Knihovna města Ostrava (inkluzivita služeb)
Finanční rámec a zdroje V rámci provozních prostředků organizace.	**Rizika** ● Nedostatek časových kapacit.

C. Vzdělávací role knihovny

Kontext

Posílení vzdělávací úlohy knihoven je jedním z klíčových pilířů aktuální *Koncepce rozvoje knihoven v České republice* a navazuje na přirozené synergie knihovnictví (a kultury obecně) a vzdělávání, která je ukotvena v memorandech o spolupráci MK ČR a MŠMT, potažmo v memorandu o spolupráci mezi Sdružením knihoven a Národním pedagogickým institutem. Knihovny hrají klíčovou roli v oblasti kritického myšlení, digitální, informační, mediální (atp.) gramotnosti; jejich předností je jejich rozkročení od školních aktivit po aktivity celoživotního vzdělávání.

Středočeská knihovna dlouhodobě poskytuje lekce informačního vzdělávání pro školy, některé části doprovodného programu lze zařadit mezi akce celoživotního vzdělávání. Oblast však není komplexně uchopena a systematicky rozvíjena, je vysoce závislá na individuálních možnostech (a zájmech) knihovníků, chybí institucionálně sdílené know-how i garance kvality.

Cíl C.1 – Edukační aktivity pro školy dosahují vysoké kvality a jsou jednou z klíčových činností knihovny

Opatření	**Realizační kroky**
C.1.1 – Vybudovat edukační centrum knihovny	○ akcentovat význam edukační role knihovny uvnitř instituce ○ vytvořit adekvátní zázemí pro edukační aktivity (technologie, prostory)

	○ postupně vyčlenit tým pracovníků, pro něž budou edukační aktivity hlavní náplní práce ○ diferencovat vývoj edukačních programů od jejich realizace (edukátorská/metodická práce vs. lektorská práce) ○ rozvoj inovativních metod nabízených školám i knihovnám v kraji
C.1.2 – Připravit nástroje, které pomohou etablovat knihovnu jako přirozeného partnera škol (se zaměřením na střední školy, 2. stupeň ZŠ) nejen v oblasti čtenářské a digitální gramotnosti	○ vytvoření koncepce vzdělávacích aktivit pro školy ○ vytvoření ucelené nabídky vzdělávacích aktivit pro školy ○ postupné rozšiřování sítě spolupracujících škol ○ vytvoření systému evaluace vzdělávacích aktivit

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
● počet návštěvníků vzdělávacích akcí	● Městská knihovna v Praze ● Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně ● Galerie Středočeského kraje
Finanční rámec a zdroje	**Rizika**
V rámci provozního rozpočtu knihovny.	● Vnitřní riziko: obava z měnící se role knihovny ● Nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro realizaci vzdělávacích aktivit

Cíl C.2 – Knihovna je přirozeným centrem celoživotního vzdělávání a aktivit spojených s osobním rozvojem

Opatření	**Realizační kroky**
C.2.1 – Podporovat vzdělávací aktivity pro pedagogy	○ zpracovat koncepci nabídky vzdělávacích aktivit pro další vzdělávání pedagogických pracovníků ○ rozvíjet spolupráci s Národním pedagogickým institutem – Střední Čechy ○ rozvíjet spolupráci s odborem školství KÚSK ○ vybudování poradenského a edukačního centra pro děti se specifickými potřebami v návaznosti na iniciativu Knihovny Ústeckého kraje a Národní pedagogické knihovny J. A. Komenského ○ podporovat aktivity knihovny, které pedagogům mohou sloužit jako inspirace
C.2.2 – Rozvíjet nabídku celoživotního vzdělávání pro různé cílové skupiny	○ navázat na vzdělávací aktivity NPO Vzdělávání pro pracovníky kulturních a kreativních odvětví ○ aktivní budování sítě jednotlivců a organizací spolupracujících na realizaci CŽV v knihovně ○ aktivní budování sítě partnerů finančně (nebo sdílením expertů) podporujících aktivity CŽV

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
● počet akcí celoživotního vzdělávání ● počet návštěvníků akcí CŽV ● počet vzdělávacích hodin	● Knihovna Ústeckého kraje

Finanční rámec a zdroje	Rizika
Provozní rozpočet instituce, OP JAK, potenciálně Nadace ČEZ, 7Granty.	● Prostorové limity knihovny. ● Nedostatek financí.

D. Síťovací a krajská role knihovny

Kontext

Díky své přístupnosti a komplexnosti zajišťovaných aktivit fungují knihovny jako síťovací platformy či huby pro různé typy komunit, institucí a dalších aktérů ve svém okolí. Středočeská knihovna vedle toho obsluhuje síť knihoven v kraji, které v rámci výkonu krajských funkcí a regionálních funkcí pro oblast Kladenska metodicky vede. Navzdory postupnému zlepšování situace je výkon regionálních funkcí knihoven ve Středočeském kraji ve srovnání s ostatními kraji podfinancovaný a historicky výrazně orientovaný na práci s výměnným fondem. Dle současných tendencí ve vývoji oboru lze soudit, že stále větší význam bude v agendě regionálních funkcí sehrávat metodická podpora a koordinace. Pro odbornou komunitu zajišťuje knihovna ještě jednu důležitou funkci – je vydavatelem oborového časopisu Čtenář.

Cíl D.1 – Svými aktivitami a projekty pomáhá knihovna propojovat aktéry napříč krajem a oblastmi jejich působení

Opatření	Realizační kroky
D.1.1 – Doplnit nabídku doprovodného programu knihovny o aktivity umožňující networking různých typů zájmových či odborných komunit	○ průzkum potřeb v prostředí, identifikace projektů a aktérů, kteří hledají vhodné zázemí pro své aktivity ○ vývoj nových formátů akcí – inspirační fóra, tematické konference ad. ○ komunikace knihovny jako síťovací platformy
D.1.2 – Vtáhnout relevantní aktéry v území (neziskové organizace, školy, aktéry kulturních a kreativních odvětví apod.) do života knihovny	○ analýza činností, kde je provozně možné a přínosné zapojení aktérů mimo knihovnu (např. poradenství v oblasti akvizice, prezentace fondu atd.) ○ nastavení procesů pro spolupráci ○ nastavení způsobu prezentace vzájemné spolupráce
D.1.3 – Vytvořit podmínky pro zapojení dobrovolníků do činnosti knihovny	○ vytvořit administrativní zázemí pro zapojení dobrovolníků (perspektivně s možností žádat o akreditaci MV ČR) ○ definování činností, jež je vhodné zajistit dobrovolníky, a to včetně účasti na zajištění doprovodného programu knihovny ○ vytvořit nástroje pro podporu peer-to-peer učení v rámci knihovny

Indikátory (společné pro všechna opatření)	Příklady dobré praxe

● počet memorand o spolupráci uzavřencýh s aktéry v území ● počet hodin odpracovaných dobrovolníky	● Muntpunt Brusel, Belgie
Finanční rámec a zdroje v rámci provozního rozpočtu	**Rizika** ● Strukturální nepřipravenost instituce.

Cíl D.2 – Časopis Čtenář má plnohodnotnou webovou verzi a slouží jako respektovaný zdroj informací o českém knihovnictví

Opatření	Realizační kroky
D.2.1 – Tvorba plnohodnotné webové verze Čtenáře, samostatná profilace odlišná od tištěného časopisu	○ vývoj a testování webu ○ nastavení procesního fungování webu (participace knihovníků na tvorbě obsahu ○ personální zajištění ○ aktivizace komunikace časopisu na sociálních sítích
D.2.2 – Transformace tištěné verze časopisu	○ úprava grafické podoby časopisu ○ prodloužení periody vydávání tištěné verze ○ postupná transformace obsahu

Indikátory (společné pro všechna opatření)	Příklady dobré praxe
● počet předplatitelů ● počet uživatelů webové verze časopisu ● počet sledujících na sociálních sítích	● časopis Loutkář ● časopis Host / H7O
Finanční rámec a zdroje Investice v rozsahu desítek / stovek tisíc Kč, nutnost reflektovat možné navýšení provozního rozpočtu.. Zdroje: Středočeský kraj, MK ČR, vlastní provozní rozpočet organizace.	**Rizika** ● Nedostatek finančních zdrojů. ● Nesouhlas redakční rady časopisu. ● Stávající renomé časopisu a nedůvěra knihovnické komunity. ● Kvalifikované lidské zdroje na straně knihovny.

Cíl D.3 – Výkon regionálních funkcí knihoven se opírá o měřitelné indikátory, knihovna je respektovanou autoritou pro knihovny v území i jejich zřizovatele

Opatření	Realizační kroky
D.3.1 – Revidovat koncepci výkonu regionálních funkcí, stanovit klíčové ukazatele výkonnosti	○ definice KPI, na nichž lze sledovat vývoj kvality knihovních služeb v kraji ○ v souladu s metodickými pokyny Knihovnického institutu provést hloubkové šetření stavu knihoven ve Středočeském kraji (ve vztahu ke standardu VKIS a definovaným KPI) ○ revidovat koncepci regionálních funkcí v kraji ○ hledat příležitosti pro tvorbu nových nástrojů a metodik pro zkvalitnění knihovních služeb

D.3.2 – Vytvářet nástroje pro advokacii role knihoven v obcích	○ vzdělávání knihovníků v oblasti advokacie ○ metodická podpora v realizaci advokačních kampaní knihoven ○ vydávání pravidelné ročenky knihoven v kraji s porovnáním knihoven v plnění VKIS distribuované všem obcím v kraji ○ prezentace inspirativních knihoven v kraji směrem ke starostům
D.3.3 – Využít časopis Čtenář jako platformu pro prezentaci knihovnictví ve Středočeském kraji	○ modernizace webu časopisu Čtenář ○ procesní nastavení pro shromažďování informací o dění v knihovnách ve Středočeském kraji a sdílení zkušeností
D.4.3 – Posílit prestiž ocenění Středočeský Kramerius	○ průběžně pracovat na kvalitě prezentace ocenění ○ zajistit vydání tištěné brožury s přehledem oceněných ○ provázání s obsahem časopisu Čtenář

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
indikátory vyplývající z koncepce výkonu regionálních funkcí	● Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě ● Knihovna Liberec
Finanční rámec a zdroje	**Rizika**
Zvýšené nároky na provozní rozpočet a rozpočet pro výkon regionálních funkcí	● Nedostatek personálních kapacit. ● Nedostatek financí.

Cíl D.4 – Knihovna má stabilní a živou síť kontaktů s inspirativními knihovnami v zahraničí

Opatření	**Realizační kroky**
D.5.1 – Aktivně rozvíjet spolupráci v rámci existujících partnerství	○ rozvíjet další typy aktivit vedle vzájemných návštěv a výměny knih (např. stáže zaměstnanců) ○ hledat potenciál partnerství pro knihovny v kraji ○ nastavit způsob komunikace partnerství
D.5.2 – Systematicky rozšiřovat síť kontaktů s knihovnami v zahraničí	○ aktivně využívat nabídku výjezdních akcí SKIP a SDRUK ○ požádat o grant na krátkodobé stáže v rámci programu Erasmus+ ○ usilovat o zisk akreditace v rámci programu Erasmus+

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
● počet výjezdů zaměstnanců knihovny do zahraničí	● Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě
Finanční rámec a zdroje	**Rizika**
Zdroje: granty programu Erasmus, vlastní provozní rozpočet	● Nedostatek finančních zdrojů. ● Nedostatek kapacit. ● Nedostatek pracovníků s odpovídající jazykovou výbavou..

F. Firemní kultura a interní prostředí organizace

Kontext

Oblast lidských zdrojů patří v knihovnách obecně k nejpodceňovanějším. Důsledkem je postupné stárnutí zaměstnaneckého stavu a odliv kvalitních pracovních sil do jiných sektorů s lepšími platovými podmínkami. Je zřejmé, že platově není knihovna konkurenceschopná – atraktivitu práce v knihovně tak musí postavit na jiných hodnotách, např. kvalitní pracovní kultuře, dobré péči o zaměstnance, dobrých pracovních vztazích či flexibilní pracovní době.

K těmto faktorům se nově přidává masivní rozšíření nástrojů umělé inteligence, které mají potenciál v krátkodobém horizontu paradigmaticky změnit povahu významné části knihovních činností souvisejících s akvizicí, katalogizací a správou knihovního fondu a eliminují potřebnost lidského faktoru při výkonu těchto činností. V případě Středočeské knihovny je nutné vzít v potaz také dědictví minulosti, kdy došlo k jistému narušení pracovních vztahů a kontinuity vykonávaných agend.

Cíl F.1 – Knihovna má funkční plány osobního rozvoje zaměstnanců, má ošetřený životní cyklus zaměstnance a funkční všechny klíčové komunikační procesy

Opatření	Realizační kroky
F.1.1 – Vybudovat kompetenci řízení lidských zdrojů uvnitř organizace	○ realizovat audit personalistických procesů, identifikovat slabá místa a příležitosti ○ vytvořit personální kapacitu na práci s lidskými zdroji (nad rámec administrativy a základního poradenství) ○ edukovat management instituce v oblasti řízení lidských zdrojů a leadershipu
F.1.2 – Podpořit vznik nových procesů pro adresnou práci se zaměstnanci v závislosti na jejich potřebách a fázi pracovního cyklu	○ popsat pracovní cyklus zaměstnanců na jednotlivých pozicích ○ definovat klíčové body životního cyklu zaměstnance, popsat potřeby dle fáze pracovního cyklu ○ kodifikovat postupy pro onboarding a offboarding zaměstnanců ○ vytvořit podpůrné metodické materiály pro management ○ nastavit transparentní a efektivní systém komunikace uvnitř organizace
F.1.3 – Rozvíjet systém evaluace zaměstnanců	○ navázat na existující systém evaluace zaměstnanců ○ edukovavat zaměstnance o významu evaluace ○ rozvíjet aktivity navazující na evaluaci zaměstnanců tak, aby měla prokazatelný smysl ○ hledat nové metody evaluace, včetně možností gamifikace
F.1.4 – Vytvořit systém vzdělávání zaměstnanců, včetně interního vzdělávání	○ zmapovat vzdělávací potřeby zaměstnanců ○ vytvořit dostatečné kapacity pro realizaci dalšího vzdělávání ○ zavedení mechanismu interních stáží

	○ zavedení mechanismu interního (peer-to-peer) vzdělávání

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
● počet zaměstnanců spokojených s prací v knihovně ● počet odborných pracovníků splňujících standard VKIS v oblasti profesního a odborného vzdělávání	● Zentralbibliothek Düsseldorf
Finanční rámec a zdroje v letech 2024–2025 prostředky čerpané z programu Zaměstnanost Plus	**Rizika** ● Nedostatek kvalifikovaných pracovníků ● Generační a profesní štěpení v rámci zaměstnaneckého kolektivu.

Cíl F.2 – V knihovně funguje horizontální řízení na úrovni autonomních týmů plně zodpovědných za svěřené agendy

Opatření	**Realizační kroky**
F.2.1 – Zpracovat kompetenční schéma zaměstnanců knihovny	○ identifikovat existující a chybějící kompetence
F.2.2 – Nastavit motivující podmínky pro týmovou spolupráci	○ vytvořit systém odměňování za týmovou práci ○ redefinovat pozici managementu ○ edukovat zaměstnance v oblasti týmové spolupráce ○ zajistit funkční nástroje pro spolupráci (sdílená prostředí apod.)

Indikátory (společné pro všechna opatření)	**Příklady dobré praxe**
—-	● Zentralbibliothek Düsseldorf
Finanční rámec a zdroje v letech 2024–2025 prostředky čerpané z programu Zaměstnanost Plus	**Rizika** ● Nedostatek kvalifikovaných pracovníků ● Generační a profesní štěpení v rámci zaměstnaneckého kolektivu.

Business model canvas

Business model canvas je pomocná metoda využívaná převážně v soukromém sektoru pro přehlednou vizualizaci celkového nastavení organizace či služby. Jeho hlavní výhodou je přehlednost – na jediném listu jsou vedle sebe poskládané klíčové oblasti a parametry, což umožňuje komplexní (holististický) pohled na organizaci a otevírá potenciál pro hledání souvislostí či synergií.

V klasickém pojetí zahrnuje business model canvas devět oblastí:

- Klíčoví partneři (Key Partners), jejichž prostřednictvím je možné získávat užitečné zdroje i část poskytovaných hodnot.
- Klíčové činnosti (Key Activities), tj. soubor aktivit, které jsou nezbytné pro doručení hodnoty zákazníkům.
- Klíčové zdroje (Key Resources) zahrnují finanční i znalostní kapitál, který je předpokladem fungování instituce.
- Poskytované hodnoty (Value Proposition) představují v zásadě odpověď na otázku, jakou přidanou (jedinečnou) hodnotu přinášíme lidem (či v případě veřejné instituce i celé společnosti), jakou potřebu naplňujeme.
- Vztahy s uživateli (Customer Relationships) zahrnují formy komunikace s uživatelem.
- Kanály (Channels) popisují způsob komunikace a kontaktu s uživateli.
- Zákaznické segmenty (Customers), tedy popis profilových skupin uživatelů.
- Zdroje příjmů (Revenue Streams).
- Struktura Nákladů (Cost Structure).

Business model canvas

Klíčoví partneři

- Středočeský kraj
- Sládečkovo vlastivědné muzeum a další paměťové instituce
- střední školy, základní školy, základní umělecké školy
- organizace pracující se zdravotně znevýhodněnými (Fokus, SONS, Centrum pro neslyšící a nedoslýchavé…)
- Město Kladno, jeho kulturní instituce
- Knihovnické spolky (SDRUK, SKIP)
- organizace pracující s dobrovolníky
- další organizované zájmové spolky, aktivní jednotlivci
- stakeholdeři v oblasti kulturního, veřejného a komunitního života a kreativních odvětví
- Národní pedagogický institut - Střední Čechy
- knižní distributoři a nakladatelé
- regionální média

Klíčové aktivity

- poskytování zázemí pro širokou škálu aktivit
- půjčování knih a elektronických dokumentů
- zpřístupnění elektronických databází a digitální knihovny
- poskytování informačních služeb
- poskytování vzdělávacích služeb
- kulturní a volnočasové služby
- tvorba vlastních regionálních databází
- metodická činnost

Klíčové zdroje

- kvalitní, technologicky vybavené prostory
- kvalifikovaní, motivovaní knihovníci
- relevantní komunity
- dobrý, inspirativní knihovní fond
- inovativní projekty
- síť spolupracujících jednotlivců a institucí

Poskytované hodnoty

- třetí místo, demokratický prostor pro interakci a setkávání
- relevantní, kvalifikovaně tříděné informace
- dostupné knižní a další zdroje
- paměť regionu
- osobní rozvoj, rozvoj kompetencí
- inspirace
- zázemí pro kreativní činnosti
- klid, digitální unplugging
- kvalitní kultura a náplň volného času

Vztahy s uživateli

- vlídnost, osobní přístup
- ochota, trpělivost
- diskrétnost
- otevřenost
- přístupnost online i offline
- kontinuita

Kanály / body dotyku

- prostory budovy
- web a sociální sítě
- propagační materiály
- e-mailing
- regionální média

Segmenty uživatelů

- studenti
- badatelé, novináři
- aktivní senioři
- rodiče předškolních dětí
- mladí dospělí
- pedagogičtí pracovníci
- knihovníci ostatních knihoven
- umělci, tvůrci
- lidé se zdravotním či sociálním znevýhodněním

Struktura nákladů

- mzdy
- náklady na nákup fondu + licenční poplatky za elektronické zdroje
- IT zázemí a infrastruktura
- provoz budov

Zdroje příjmů

- příspěvek zřizovatele
- granty
- příjmy od uživatelů (vstupné, registrační poplatky atd.)
- dary