

JOANNA KRASOWSKA

Kreatywne
zarządzanie

Niezbednik
menadżera
kultury



Joanna Krasowska

KREATYWNE ZARZĄDZANIE
NIEZBĘDNIK MENADŻERA KULTURY

Wydawnictwo Bramy Kultury
www.bramykultury.pl

Copyright © Joanna Krasowska, 2021
Redakcja i korekta: Karolina Ogińska
Skład i oprawa graficzna: M/L Design
Zdjęcia: Joanna Krasowska

ISBN - 978-83-961320-0-0

Wydanie I



**Ministerstwo
Kultury
Dziedzictwa
Narodowego
i Sportu.**

*Zrealizowano w ramach stypendium
Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu*

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I. Biblioteki na przestrzeni lat	10
Rozdział II. Organizowanie i prowadzenie bibliotek publicznych	13
W oparciu o ustawy	13
Niezależna	14
Obowiązki organizatora	15
Wyłonienie dyrektora	15
W strukturach	18
Rozdział III. Kreatywne zarządzanie	21
Menadżer kultury	21
W roli	21
Wyzwanie	23
Rozdział IV. Misja i wizja, a strategia rozwoju biblioteki	26
Misja	26
Wizja	27
Strategia rozwoju	28
4 etapy	30
Zasoby	30
Cele	31
Monitoring	32
Komunikacja z lokalnym środowiskiem	33
Rozdział V. Bibliotekarz i jego rola	35
Wielozadaniowość	35
7 ról współczesnego bibliotekarza	35
Menadżerskie wyzwania	38
Rozdział VI. Wizerunek bibliotekarza	41
Stereotypowo	41
Pozytywny wizerunek	42

Rozdział VII.

Zarządzanie kadrami	45
Elementy zarządzania	45
Planowanie	45
Wdrażanie	46
Szkolenie	47
Ocenienie	48
Nagradzanie	48
Komunikacja	49
Opór	49

Rozdział VIII.

Usługi i zadania biblioteki	52
Usługi czy zadania	52
Zadania	52
Karta czytelnika	53
Usługi	55
Usługi kulturalne	55
Pozostałe	59

Rozdział IX.

Budowanie oferty dla różnych grup odbiorców	63
Design Thinking	63
Diagnoza	65
Metoda animacji społeczności lokalnych	65
Dialog	68

Rozdział X.

Źródła finansowania	71
Ustawowe wsparcie	71
Biblioteczny fundraising	72
Fundraising pozagrantowy	73
Darowizny	74
Dotacje	75
Odpłatna działalność własna	78
Granty	79
Wniosek krok po kroku	80
Zarządzanie fundraisingiem	82

Rozdział XI.

Działalność inna niż kulturalna	84
--	----

Rozdział XII.

Lokalne partnerstwa	88
Pozycja bibliotek	88
3 sektory	88
Współpraca	91
Negocjacje	91
Proces	92

Rozdział XIII.

Zadania biblioteki powiatowej	95
Porozumienie	95
Zasady	101
Rola menadżera kultury	103

Rozdział XIV.

Kontrola zarządcza	106
Procedury wewnętrzne	106
5 standardów	106
Środowisko wewnętrzne	107
Cele i zarządzanie ryzykiem	108
Mechanizmy kontroli	110
Informacja i komunikacja	111
Monitorowanie i ocena	112
Wsparcie dla procesu	113

Rozdział XV.

Ochrona danych osobowych	116
Przetwarzanie	116
Administrator a inspektor	119
Zbiory danych	120
Środki bezpieczeństwa	124
Dokumentacja	124
Na koniec	129
Spis wybranych aktów prawnych	130
Podziękowania	131
Bibliografia	132

Wstęp

Kreatywne zarządzanie. Niezbędnik menadżera kultury to podręcznik będący pewnego rodzaju instrukcją obsługi dla obecnej i przyszłej kadry zarządzającej. W kompendium, które powstało w oparciu o moje kilkuletnie doświadczenie w pracy na stanowisku dyrektora, znajdziesz najważniejsze, z mojego punktu widzenia, kwestie dotyczące kreatywnego zarządzania gminną biblioteką publiczną.

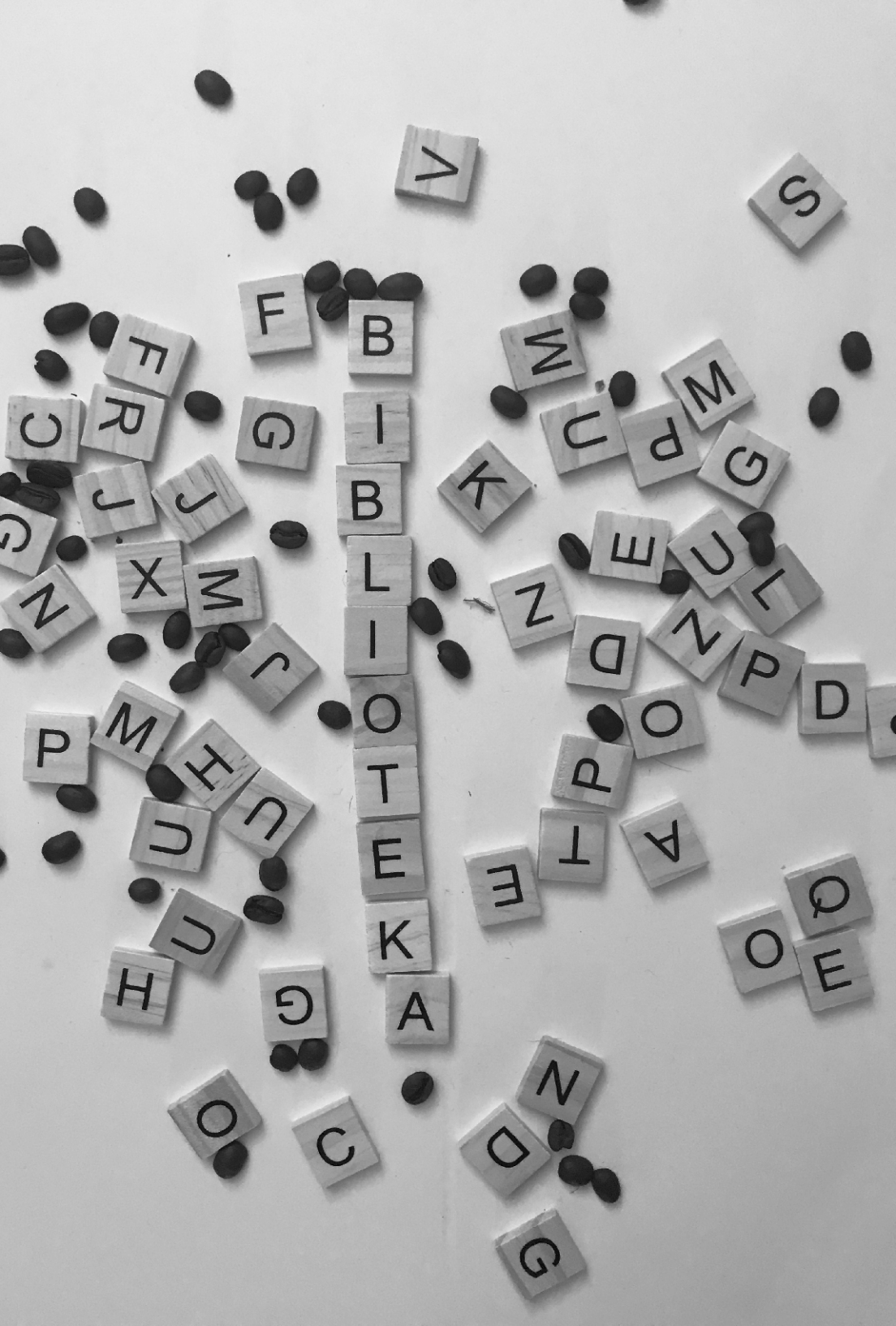
O tym, czym jest kreatywne zarządzanie oraz jak wdrożyć je w życie biblioteki, dowiesz się w dalszej części książki. W podręczniku znajdziesz również wybrane informacje, dotyczące m.in. organizowania i prowadzenia bibliotek, źródeł jej finansowania oraz roli jaką pełnią one we współczesnym świecie. Dowiesz się, czym są lokalne partnerstwa oraz jaki jest ich cel. Po lekturze zrozumiesz na czym polega wielozadaniowość bibliotekarza, dzięki czemu łatwiej przejdiesz przez proces zarządzania kadrami. Uzupełnisz swoją wiedzę w zakresie ochrony danych osobowych przetwarzanych w bibliotece, a także zwrócisz uwagę na podobieństwa istniejące pomiędzy kontrolą zarządczą a zarządzaniem.

W każdym rozdziale symbolem  oznaczone będzie miejsce na notatki. Zachęcam do zapisywania w nich własnych przemyśleń. Będą one niezwykle pomocne, szczególnie w indywidualnej interpretacji przekazu zawartego w podręczniku. Czas przeznaczony na własne zapiski potraktuj jako wprowadzenie do kreatywnego zarządzania.

Celem lektury jest zachęcenie menadżera kultury do wdrożenia w życie biblioteki idei kreatywnego zarządzania, która wiąże się z nieszablonowym do niego podejściem. Wymaga ona jednak gotowości do wprowadzania zmian, które podyktowane

są wyjściem ze strefy komfortu i porzuceniem *statusu quo*. Wybór drogi, która docelowo ma zakończyć się sukcesem, polega na ciągłym i konsekwentnym dążeniu do osiągnięcia zamierzonego celu.

Joanna Krasowska



Rozdział I.

Biblioteki na przestrzeni lat

17 kwietnia 1946 roku Krajowa Rada Narodowa ogłosiła dekret o bibliotekach. 5-stronicowy dokument stał się podstawą prawną do tworzenia pierwszych, m.in. publicznych księżnic na terenie całego kraju. Dekret obowiązywał do kwietnia 1968 roku, kiedy zastąpiono go ustawą o bibliotekach. To właśnie w tym dokumencie, po raz pierwszy, pojawił się zapis dotyczący pracowników biblioteki oraz wzmianka o zasadach ich zatrudniania. 29 lat później, tj. 27 czerwca 1997 roku, pojawiła się i obowiązuje do dziś ustawa o bibliotekach¹.

Transformacja, jaką biblioteki przeszły na przestrzeni ostatnich 70 lat, uwarunkowana była przede wszystkim zmianami społeczno-gospodarczymi. Wpłynęły one na rodzaj i liczbę zbiorów gromadzonych i udostępnianych we współczesnych bibliotekach, wielkość i wyposażenie obiektów, możliwości i różnorodność ich finansowania oraz systematyczne wdrażanie nowych technologii. Te zmiany zaważyły również na rodzaju ról i funkcji pełnionych przez biblioteki. Instytucje, niegdyś powołane do zawiadywania księgozbiorem, dziś stały się, i trudno temu zaprzeczyć, miejscami spotkań, nowoczesnymi centrami dostępu do wiedzy, których celem jest zawsze szeroko rozumiane propagowanie czytelnictwa. W dążeniu do osiągnięcia postawionych sobie celów, wiele bibliotek wykorzystuje niestandardowe techniki, bardzo często ukryte wśród szerokiego wachlarza oferowanych przez nie usług. Współczesna biblioteka inspirowa oraz stwarza warunki do rozwoju i zdobywania wiedzy. Jest innowacyjna, bezpieczna, otwarta na współpracę, z niezwykle partnerskim podejściem do działania.

¹ Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 11 czerwca 2019 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o bibliotekach, Dz. U. 2019 poz. 1479, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20190001479> (dostęp: 11 września 2021).

Poza bogatymi zbiorami, o sile jej świadczą kompetentni i kreatywni bibliotekarze.

Biorąc powyższe pod uwagę, nikt inny jak właśnie menadżer kultury powinien zarządzać biblioteką XXI wieku. Zarówno wszelkiego rodzaju firmy oraz korporacje, jak i samorządy czy biblioteki potrzebują charyzmatycznego lidera - menadżera otwartego na zmiany, budowanie partnerstw, świadomego misji oraz mającego wizję bibliotek przyszłości. Powinna to być osoba komunikatywna, bogata w kompetencje społeczne, za którą chętnie podążać będą inni.





Rozdział II.

Organizowanie i prowadzenie bibliotek publicznych

Zgodnie z art. 18 ust. 1 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach², biblioteki publiczne to instytucje kultury, które służą zaspokajaniu potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych ogółu społeczeństwa. Ponadto zadaniem ich jest upowszechnianie wiedzy i kultury.

W oparciu o ustawy

Od lat biblioteki publiczne działają w oparciu o Ustawę z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach oraz Ustawę z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej³, które są na bieżąco aktualizowane. Zgodnie z powyższymi aktami prawnymi, szeroko rozumiana działalność kulturalna prowadzona może być przez osoby fizyczne, osoby prawne, a także jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej. Organizatorami instytucji kultury zaś mogą być wyłącznie ministrowie i kierownicy urzędów centralnych oraz jednostki samorządu terytorialnego.

Ze względu na potrzeby niniejszego podręcznika, za każdym razem, kiedy pojawi się słowo organizator, będę miała na myśli gminę, rozumianą jako jednostkę samorządu terytorialnego. Zgodnie z Ustawą z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym⁴, gminę stanowią dwa organy: rada gminy (organ stanowiący -

² Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

³ Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 493, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19911140493> (dostęp: 11 września 2021).

⁴ Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19900160095> (dostęp: 11 września 2021).

uchwałodawczy) oraz wójt, burmistrz lub prezydent (organ wykonawczy).

Co niezwykle ważne, prowadzenie działalności bibliotecznej jest zadaniem własnym jednostek samorządu terytorialnego o charakterze obowiązkowym. To z kolei oznacza, że każda gmina i powiat, a także województwo, powinna prowadzić co najmniej jedną biblioteką publiczną. Na ile klarowna i jednoznaczna jest sytuacja gmin w kwestii organizowania samorządowych bibliotek publicznych, na tyle powiat ma w tym zakresie nieco więcej możliwości. Może on organizować samodzielnie powiatową bibliotekę publiczną lub też w drodze porozumienia zawartego z gminą, zlecić jej, za pośrednictwem gminnej biblioteki publicznej, realizację zadań biblioteki powiatowej. Więcej na ten temat w rozdziale XIII - Zadania biblioteki powiatowej.

Niezależna

Przyjęło się, i tak też stanowi wspomniana powyżej ustawa o bibliotekach, że biblioteki publiczne mogą być samodzielnymi jednostkami organizacyjnymi albo wchodzić w skład innej instytucji kultury. Wówczas najczęściej działają one w strukturach ośrodków lub domów kultury. Osobiście jestem zwolenniczką pierwszego rozwiązania. Samodzielne biblioteki posiadają osobowość prawną, dzięki której są niezależne, działają w swoim imieniu, posiadają własny majątek i, co niezwykle cenne, pełnią funkcję inkubatora lokalnych inicjatyw kulturalnych. Te zaś, które działają w strukturach innych instytucji kultury, w moim przekonaniu, nie mają szansy rozwoju, pokazania swojego potencjału, są niezauważalne i tracą na znaczeniu. Świadomie lub nie, spychane są na samo dno piramidy potrzeb lokalnej społeczności.

Każda samodzielnie działająca biblioteka, aby móc funkcjonować, powinna posiadać akt utworzenia oraz statut (oba dokumenty

nadawane są w drodze uchwały wydanej przez organ stanowiący), a także wpis do rejestru kultury prowadzony przez organizatora, z chwilą dokonania którego uzyskuje ona osobowość prawną. Na ile akt utworzenia biblioteki określa jej nazwę, siedzibę oraz teren i zakres działania, a także, co niezwykle ważne, źródła finansowania, na tyle w statucie dodatkowo znaleźć powinny się zapisy określające organy biblioteki, jej organizację, lokalizację filii i oddziałów, a także nazwę jednostki sprawującej nadzór merytoryczny nad jej działalnością. Z punktu widzenia niniejszego podręcznika, do najważniejszych statutowych zapisów należą: cele i zadania biblioteki oraz źródła jej finansowania, o których więcej przeczytacie w dalszej części.

Obowiązki organizatora

Skoro jesteśmy przy organizowaniu bibliotek, zwróćmy uwagę na obowiązki organizatora względem książnicy. Zgodnie z ustawami, na które powołuję się od samego początku, organizator zapewnia bibliotece środki niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności statutowej oraz do utrzymania obiektu, co w skrócie można określić jako zapewnienie szeroko rozumianych warunków działalności biblioteki i jej rozwoju. Dotyczy to w szczególności zapewniania lokalu, środków na wyposażenie obiektu i prowadzenie działalności oraz zakup materiałów bibliotecznych. Ustawodawca zwraca również uwagę na konieczność zabezpieczenia dla biblioteki środków, które wydatkowane będą na doskonalenie zawodowe pracowników.

Wyłonienie dyrektora

Znamy już zasady organizowania instytucji kultury jaką jest biblioteka, a co najważniejsze, wiemy jakie zobowiązania wobec niej ma organizator. Czas zatem na poznanie zasad dotyczących wyłonienia dyrektora, czyli osoby, której zadaniem jest szeroko

rozumiane zarządzanie. Zgodnie z art. 15 ust. 1 Ustawy z dnia 25 października 1997 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej⁵, dyrektora instytucji kultury (m.in. biblioteki) powołuje (i odwołuje) organizator, w tym przypadku przedstawiciel organu wykonawczego. Wójt, burmistrz lub prezydent, który posiada wyłączną kompetencję w tym zakresie, ma 3 drogi wyboru. Pierwsza to powołanie dyrektora, które odbywa się po zasięgnięciu opinii związków zawodowych, jeśli takie działają przy bibliotece oraz obowiązkowo stowarzyszeń zawodowych. Każde powołanie, potwierdzone zarządzeniem wydanym przez zwierzchnika gminy, poprzedzone jest zawarciem obustronnej umowy, określającej warunki organizacyjno-finansowe oraz program działania biblioteki. Druga wiąże się z przeprowadzeniem konkursu na stanowisko dyrektora. Nie jest ona jednak obligatoryjna dla wszystkich bibliotek. Wykaz instytucji, w których co do zasady przeprowadzony powinien być konkurs, znaleźć można w Rozporządzeniu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 30 lipca 2015 roku w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, dla których wyłonienie kandydata na dyrektora następuje w drodze konkursu⁶. Jednak, jak od każdej zasady, istnieją wyjątki. Zdarza się, że organizatorzy innych niż samorządowych, w tym gminnych bibliotek publicznych, decydują się na przeprowadzenie konkursu. Wówczas w takim ogłoszeniu organizator wskazuje wytyczne stawiane kandydatom. Wśród kwalifikacji bardzo często pojawia się zapis wskazujący na konieczność posiadania przez potencjalnego dyrektora wykształcenia wyższego. W odczuciu wielu osób to całkiem rozsądne

5 Ustawa z dnia 25 października 1997 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 493, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19911140493> (dostęp: 11 września 2021).

6 Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 30 lipca 2015 roku w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu, poz. 1298, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20190000724> (dostęp: 12 września 2021).

posunięcie. Jednak, co wzbudza wiele kontrowersji, jest ono bardzo często warunkowane wykształceniem kierunkowym, w wielu przypadkach bibliotekarskim. Czyż ma ono aż tak zasadniczy wpływ na jakość zarządzania biblioteką? Nie ma ku temu żadnych przesłanek. Po co zatem świadomie pomijać zasadę konkurencyjności? W obu powyżej opisanych trybach (powołanie oraz konkurs) wyłonienia dyrektora, czas jaki może on zarządzać biblioteką jest określony i wynosi minimum 3, a maksymalnie 7 lat, z możliwością reelekcji. Trzecia droga, moim zdaniem, warta uwagi jest w Polsce bardzo rzadko spotykana. Mowa o powierzeniu zarządzania biblioteką osobie fizycznej lub prawnej, w drodze Ustawy z dnia 11 września 2019 roku - Prawo zamówień publicznych⁷. Zarządzanie biblioteką w tym trybie następuje na podstawie umowy o zarządzaniu (wytyczne do umowy zapisane zostały w art. 15a ust. 3 Ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej⁸), która zawierana jest na czas określony. Warto zwrócić uwagę, że ustawodawca nie ogranicza przedziału czasowego trwania umowy, poza tym, że nie może być ona krótsza niż 3 lata. Warto w tym miejscu wspomnieć, że do czasu wyłonienia dyrektora, bez względu na tryb jaki wybierze organizator, może on przekazać pełnienie obowiązków dyrektora biblioteki wyznaczonej osobie, jednak na okres nie dłuższy niż rok. Jakie kryteria spełniać powinna osoba, której powierzono pełnienie obowiązków dyrektora biblioteki? Niestety, nie ma w tym zakresie żadnych wytycznych. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej nie określa żadnych kryteriów. Mimo wciąż pojawiającego się dysonansu, organizator na stanowisko dyrektora może powołać osobę bez

7 Ustawa z dnia 11 września 2019 roku - Prawo zamówień publicznych, , Dz. U. 2019 poz. 2019, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190002019/U/D20192019Lj.pdf> (dostęp: 12 września 2021).

8 Ustawa z dnia 25 października 1997 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 493, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19911140493> (dostęp: 11 września 2021).

kwalifikacji. Ta ustawowa luka coraz częściej wykorzystywana jest przez organizatorów, którzy dyrektora biblioteki wyłaniają w najkorzystniejszym dla siebie trybie - powołania.

Co niezwykle ważne - każdy dyrektor powołany na czas określony może zostać odwołany przed upływem tego okresu wyłącznie:

- ☐ na własną prośbę,
- ☐ z powodu choroby trwale uniemożliwiającej wykonywanie obowiązków,
- ☐ z powodu naruszenia przepisów prawa w związku z zajmowanym stanowiskiem,
- ☐ w przypadku odstąpienia od realizacji umowy określającej warunki organizacyjno-finansowe, o której mowa powyżej.

Każdy inny przejaw odwołania traktowany jest jako naruszenie prawa.

W strukturach

Jeśli jednak, trzeba to wyraźnie zaznaczyć - na niekorzyść bibliotek - przyjdzie nam spotkać się ze strony organizatora z chęcią włączenia jej w struktury innej instytucji kultury lub też likwidacji, warto wiedzieć, że podejmując taką decyzję organizator zobowiązany jest na 6 miesięcy przed dniem wydania aktu podać do publicznej wiadomości informację o takim zamiarze wraz z jego uzasadnieniem. Każda z powyższych opcji nastąpić może po wcześniejszym zasięgnięciu opinii jednostki sprawującej nadzór merytoryczny nad działalnością biblioteki publicznej, która to, co trzeba wziąć pod uwagę, kieruje się dobrem biblioteki publicznej, wyznając zasadę jej autonomii. Zgodnie z art. 13 ust. 8 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach⁹ zamiar połączenia

⁹ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

biblioteki z inną instytucją kultury wymaga również zasięgnięcia opinii Krajowej Rady Bibliotecznej oraz wydania zgody ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Należy mieć na uwadze, że decyzja ministra ma charakter uznaniowy i nie podlega zaskarżeniu do sądu administracyjnego, co potwierdził swoim wyrokiem Najwyższy Sąd Administracyjny¹⁰.



¹⁰ Wyrok NSA, II OSK 1899/14, online: <https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/orzeczenia-sadow/ii-osk-1899-14-wyrok-naczelnego-sadu-administracyjnego-522175040> (dostęp: 12 września 2021).



Rozdział III.

Kreatywne zarządzanie

Mówiąc o kreatywnym zarządzaniu, mam na myśli taki jego rodzaj, który na co dzień realizowany jest w sposób twórczy, nieszablonowy. W swoich działaniach, przy symultanicznym wykorzystywaniu nowych technologii, uwzględnia on szybkość społecznych i gospodarczych zmian zachodzących we współczesnym świecie. Wymaga otwartości na zmiany, ciągłego eksperymentowania, poszukiwania nowatorskich rozwiązań, kreowania ról.

Menadżer kultury

W wielu definicjach menadżer kultury określany jest jako osoba odpowiedzialna za planowanie i organizowanie działalności kulturalnej, której obowiązki ograniczają się wyłącznie do zarządzania projektami kulturalnymi, pozyskiwania środków finansowych zewnętrznych na ich realizację oraz promocji tychże działań. Na potrzeby niniejszego podręcznika, zakres działań menadżera kultury poszerzyłam o zarządzanie biblioteką, przypisując mu kilka ról. Jego samego definiuję zaś jako osobę innowacyjną, chętną do podejmowania ryzyka, na wielu płaszczyznach działającą w sposób nieschematyczny, odkrywczy, eksperymentalny. To osoba dobrze odnajdująca się w rzeczywistości hybrydowej, otwarta na wprowadzanie zmian i świadoma korzyści, jakie one przynoszą.

W roli

Z doświadczenia wiem, że funkcja pełniona przez menadżera kultury, w procesie zarządzania, wiąże się z odgrywaniem, w pozytywnym znaczeniu, wielu ról. Na potrzeby podręcznika, kreowane przez menadżera role to:

- ☐ strateg,
- ☐ koordynator,
- ☐ analityk,
- ☐ lider,
- ☐ rzecznik,

które ograniczę do czterech obszarów: misja i wizja biblioteki, zarządzanie kadrami, gospodarowanie finansami oraz budowanie partnerstw. Każdy z obszarów szczegółowo opisany został w dalszej części podręcznika.

Osoba, która potrafi określić wizję, misję i cele zarządzanej przez siebie biblioteki, przy jednoczesnym uwzględnieniu warunków i możliwości panujących w najbliższym, otaczającym bibliotekę środowisku, jest dobrym strategiem. Rola ta wymaga od menadżera kultury rozwoju oraz umiejętności perspektywicznego myślenia, które warunkuje sens istnienia biblioteki w najbliższej przyszłości.

Jako koordynator - w obszarze zarządzania kadrami odpowiedzialny jest za zespół. Planuje i organizuje on pracę bibliotekarzy, delegując im zadania adekwatne do posiadanej przez nich wiedzy i umiejętności. W pewnym sensie odpowiedzialny jest za ich rozwój zawodowy, a także szeroko rozumiane bezpieczeństwo w pracy. Ponadto, co niezwykle istotne, podejmuje on świadome działania, mające na celu kreowanie takiego wizerunku bibliotekarza, w efekcie którego łamane są, wciąż obecne, zawodowe stereotypy.

W procesie gospodarowania finansami menadżer kultury odgrywa rolę analityka. Działania biblioteki bazują na rocznych planach finansowych, które są tworzone w oparciu o dotację podmiotową, kształtującą w znacznej mierze, wysokość budżetu, jak również stawiane sobie za cel - osiągnięte przychody. Zatem, w jego gestii leży podjęcie działań mających na celu pozyskiwanie

środków zewnętrznych, w tym grantów i darowizn, a także planowanie możliwych do wypracowania przychodów, generowanych z prowadzonej przez bibliotekę działalności.

Menadżer kultury to również lider lokalnych partnerstw. Osoba, która będąc m.in. inicjatorem działań kulturalnych realizowanych na rzecz lokalnej społeczności, do współpracy w tym zakresie zaprasza partnerów, reprezentowanych zarówno przez przedstawicieli sektora publicznego (instytucje kultury, jednostki oświatowe, samorządy), pozarządowego (stowarzyszenia czy fundacje), jak również biznesowego (lokalnych przedsiębiorców reprezentujących różne branże).

Każdy menadżer kultury, występując w sprawach biblioteki, wchodzi w rolę rzecznika. Rola ta, w każdym obszarze bibliotecznej działalności, wymaga od niego posiadania umiejętności negocjacyjnych, wśród których do najważniejszych zaliczyć należy: odwagę do wyrażania własnego zdania, szybkie reagowanie i co niezwykle ważne - chęć współpracy, którą wykazuje już jako lider. Bycie adwokatem w sprawach biblioteki ma ogromne znaczenie dla niej samej, pracowników, jak i lokalnej społeczności, gdyż w efekcie końcowym wpływa na odpowiednie wyposażenie biblioteki, kompetencję bibliotekarzy oraz szeroką ofertę kulturalną, z dobrodziejstw której korzystać mogą wszyscy zainteresowani. Nazywanie siebie rzecznikiem to jedno. Świadome nim bycie to druga strona medalu, która pozwala na permanentne uprawianie, jakże czasochłonnego, ale niezwykle efektywnego procesu rzecznictwa.

Wyzwanie

Decydując się na wdrożenie do biblioteki idei kreatywnego zarządzania, podejmujemy się dość trudnego, czasem żmudnego, jednak niezwykle frapującego i efektywnego zadania. Warto w tym

zakresie, biorąc powyższe rozważania pod uwagę, podjąć wyzwanie. Awangardowi bibliotekarze, hybrydowa, innowacyjna i technologicznie rozwinięta biblioteka, na czele której stoi menadżer kultury, ukontentowani mieszkańcy oraz dumne władze to tylko kilka z wielu efektów kreatywnego zarządzania.





S
P
R
Z
Y
O
T
K
A
N
I
A

K
U
L
T
U
R
Z
E

A
N
I
M
A
C
J
I

W
I
E
D
Z
Y

I
N
T
E
G
R
A
C
J
I

E
D
U
K
A
C
J
I



Rozdział IV.

Misja i wizja, a strategia rozwoju biblioteki

Zacznę od tego, że dyrektorem się bywa. A jak już się nim jest, warto opracować misję i wizję zarządzanej przez siebie biblioteki. Jaki i kiedy to zrobić? Wydawać by się mogło, że każda osoba ubiegająca się o stanowisko dyrektora, ma świadomość tego, jaką książnicę chciałaby kształtować. Ale czy w rzeczywistości tak jest? Teoretycznie tak, gdyż już na etapie rekrutacji organizator wymaga przedstawienia tzw. programu kadencyjnego - dokumentu, przez niektórych określanego mianem strategii w pigułce.

Misja

Czym jest misja? W wielkim skrócie to nic innego jak zadanie, które do wykonania ma biblioteka. Proste? Na pierwszy rzut oka wydawać by się mogło, że tak, bo w przekonaniach wielu, każda biblioteka ma taki sam plan. Nic bardziej mylnego. Przystępując do określenia misji zarządzanej biblioteki, warto przeprowadzić wewnętrzny dialog, odpowiadając sobie na pytanie - po co biblioteka istnieje, a co najistotniejsze - biorąc pod uwagę obszar na jakim działa - jakie ma ona, w jego przestrzeni, zadanie do zrealizowania.

Misją jednej z gminnych bibliotek publicznych jest stworzenie dla lokalnej społeczności miejsca z otwartą przestrzenią usługową, którą charakteryzuje szeroki jej katalog. Zapewnienie mieszkańcom komfortowych warunków do spotkań przy KAWIE¹¹ to jedna z takich usług. Charakteryzują je niezobowiązujące, towarzyskie spotkania przy filiżance czarnej lub białej kawy - w zależności od upodobań - jak również jej metaforyczne znaczenie.

11 M. Borowska, M. Branka, J. Weislo, *Docenić bibliotekę. Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo*, s. 37-42, online: http://programrozwojubibliotek.org/wpcontent/uploads/2015/07/Docenic_biblioteke_Jak_skutecznie_prowadzic_rzecznicstwo.pdf (dostęp: 2 maja 2021).

Spotkania przy:

K - kulturze, A - animacji, W - wiedzy, I - integracji, E - edukacji, nacechowane są sporą dozą zróżnicowanych wartości, doznań i walorów. Cechuje je również dowolność znaczeń, dobrowolność interpretacji, a co za tym idzie - zabawa w układanie słów kluczowych, takich jak np. kultura, książki, wiedza, wolność, informacje, integracja, edukacja, ekologia itp.

Wizja

Kiedy już potrafimy określić misję zarządzanej biblioteki, warto zastanowić się nad jej wizją. Obrazem, który kształtuje nasze wyobrażenie o bibliotece przyszłości. Tworząc taki plan, warto odpowiedzieć sobie na pytania do czego, jako menadżer kultury, dążę w swoich działaniach i jaką bibliotekę chciałbym widzieć w przyszłości. Pamiętać należy jednak, że zanim przystąpimy do malowania obrazu biblioteki przyszłości, podobnie jak przy tworzeniu jej misji, pod uwagę wziąć musimy możliwości otaczającej bibliotekę rzeczywistości.

Na jednym z obrazów biblioteka przedstawiona jest jako zmiana. Bezpieczna i otwarta na mieszkańców instytucja kultury, która z łatwością odnajduje się w różnych rzeczywistościach. Na innym przedstawiana jest jako lider. Biblioteka wokół której skupione są wielosektorowe partnerstwa, w skład którego wchodzi organizacje społeczne, instytucje samorządowe oraz lokalny biznes.

Z reguły, co jest niezwykle istotne, każda misja i wizja biblioteki zawiera w sobie (lub, w moim przekonaniu, zawierać powinna) elementy charakteryzujące osobowość i temperament

menadżera kultury. Jest to sytuacja precedensowa, która warunkuje kierunek działalności i rozwoju ksiąźnicy. Warto zatem mieć na uwadze, że każdy nowo powołany dyrektor kreować powinien bibliotekę przyszłości. Działanie takie pozwoli lokalnej społeczności spojrzeć na nią i otaczające ją środowisko z innej, nowej, być może nawet ciekawszej perspektywy.

Kiedy misję i wizję biblioteki mamy już opanowane, czas na wdrożenie ich w życie. Krok pierwszy to przedstawienie koncepcji organizatorowi i jego akceptacja. Kiedy mamy już zielone światło, warto zastanowić się nad wdrożeniem strategii rozwoju biblioteki. To dokument, który w szczególności określać będzie działania biblioteki na przestrzeni najbliższych kilku lat. Ilu? Wydawać by się mogło, że najlepsza strategia to taka, która opiewa na całą kadencję, czyli od 3 do 7 lat, w zależności od tego na jaki czas powierzono nam zarządzanie.

Strategia rozwoju

Strategia rozwoju biblioteki, jako nieodłączne narzędzie w procesie zarządzania strategicznego, stanowi wieloletni dokument. W oparciu o misję i wizję, zdiagnozowane zostać w nim powinny problemy biblioteki, jej mocne i słabe strony, a także określone cele i kierunki jej szeroko rozumianego rozwoju (m.in. infrastruktura, finansowanie i działania kulturalne).

Proces tworzenia strategii rozwoju wymaga czasu i zaangażowania, bardzo często całego zespołu. Dlatego tak ważnym jest, aby tuż obok organizatora, to właśnie bibliotekarze mieli okazję zapoznania się z misją i wizją biblioteki zarządzanej przez menadżera. Dlaczego? Ponieważ to właśnie oni stanowić będą, u boku menadżera kultury, trzon zespołu, który odpowiedzialny będzie za stworzenie i wdrożenie strategii. Doświadczenie i posiadana przez nich wiedza pozwoli na opracowanie adekwatnego w tym zakresie

dokumentu. Z punktu widzenia menadżera, wspólne wypracowanie poszczególnych elementów strategii, w tym celów biblioteki, stanie się dla bibliotekarzy motywatorem do ich osiągnięcia. Warto mieć również na uwadze, że praca zespołowa wzmacnia więzi i sprzyja integracji. Ta z kolei ułatwia komunikację, która w znacznej mierze przyczynia się do ciągłego diagnozowania bibliotecznych potrzeb. Dodatkowym rezultatem wspomnianego związku przyczynowo-skutkowego jest, jakże istotne, powstanie rocznych planów pracy, które z reguły tworzone są przez bibliotekarzy. Zwracam uwagę na fakt, że dokumenty te w swoich opisach zawierają konkretne działania, jakie podjąć chcą bibliotekarze w dążeniu do osiągnięcia zamierzonego celu. Wychodzi więc na to, że tworzenie, a co za tym idzie posiadanie strategii rozwoju biblioteki, przynosi nie tylko satysfakcję, ale i szereg korzyści. Warto zatem zastanowić się nad jej wdrożeniem i podjąć to kolejne, w menadżerskiej pracy, wyzwanie.

Istotą powstania dobrej strategii rozwoju biblioteki jest zwrócenie szczególnej uwagi na potrzeby i możliwości najbliższego otoczenia - lokalnego środowiska, a także zasoby i narzędzia jakimi dysponuje sama biblioteka. Warto również zapoznać się ze strategią rozwoju gminy i w oparciu o jej zapisy (w miarę możliwości) stworzyć zharmonizowany dokument. To drugie do łatwych zadań nie należy, gdyż bardzo często w strategiach gminnych o bibliotekach pisze się mało, a czasem dość chaotycznie. Mając na uwadze rzeczony stan, zwracam uwagę na zapis, który zawarty został w ostatniej (stan na 2015 rok) publicznie dostępnej strategii rozwoju, jednej z dolnośląskich gmin. W załączniku do strategii, który przedstawia kompletną diagnozę stanu istniejącego, napisano, że gmina dysponuje szeroką bazą biblioteczną, której centralną jednostką jest Miejska i Gminna Biblioteka Publiczna, mająca w swoich strukturach filie, zlokalizowane w różnych częściach gminy. Wspominano również o tym, że biblioteka

wyposażona jest w różnorodne zbiory - literaturę piękną, popularnonaukową oraz dla dzieci i młodzieży, a także woluminy muzyczne i czasopisma. W tej samej strategii nadmieniono, że w 2013 roku gmina przeprowadziła generalny remont biblioteki, dzięki któremu stała się ona nowoczesnym miejscem dostępu do wiedzy - centrum multimedialnym. W głównej części strategii, wśród celów strategicznych gminy, widnieje zapis dość niespójny z treścią zamieszczoną powyżej. Zgodnie z nim przewiduje się utworzenie centrum bibliotecznego-audiowizualnego - mediateki, która oferować będzie szeroki dostęp do literatury w formie tradycyjnej - książkowej, audiobooków, filmografii oraz płyt muzycznych. Przywołana w rozdziale strategia, której stan wskazuje na 2015 rok, stawia wiele znaków zapytania. Czy zatem podczas przeprowadzonego remontu biblioteki w 2013 roku utworzono owe centrum multimedialne, czy jest ono, jak wskazują cele strategiczne, przyszłością tejże biblioteki?

4 etapy

Planowanie strategii podzielić można na kilka etapów. Na potrzeby niniejszego podręcznika wyodrębniłam 4:

- ☐ zasoby,
- ☐ misja i wizja (o których mowa na początku rozdziału),
- ☐ cele,
- ☐ monitoring.

Zasoby

Tworzenie bazy danych to jeden z ważniejszych etapów budowania strategii. Wymaga on dobrej znajomości otaczającego bibliotekę środowiska. Stworzony wykaz instytucji, ludzi, przedsiębiorstw czy organizacji pozarządowych, bo to właśnie one składają się na bazę danych, poddać należy szczegółowej analizie. Trzeba

uwzględnić zasoby biblioteki, na które składają się: pracownicy, czytelnicy, posiadana infrastruktura, finanse, narzędzia oraz organizowane przez nią wydarzenia. Wszystkie z powyższych warto przełożyć na analizę SWOT, która zweryfikuje zewnętrzne i wewnętrzne środowisko. Technika, która służy porządkowaniu informacji i ich analizie, pomoże w świadomym określeniu słabych i mocnych stron zarządzanych bibliotek, jak również wpływających z otoczenia, niezwykle istotnych: szans i zagrożeń.

	POZYTYWNE	NEGATYWNE
WEWNĘTRZNE (cechy biblioteki)	mocne strony SZEROKI ZAKRES DZIAŁALNOŚCI	słabe strony ZNIKOMA ILOŚĆ POZYSKANYCH ŚRODKÓW ZEWNĘTRZNYCH
WEWNĘTRZNE (cechy otoczenia)	szanse DUŻA LICZBA LOKALNYCH PRZEDSIĘBIORSTW	zagrożenia OBAWA PRZED BUDOWANIEM PARTNERSTW

Grafika 1. Przykładowa analiza SWOT (źródło: opracowanie własne).

Cele

W różnych opracowaniach znaleźć można wiele rodzajów celów. Często spotykamy się z określeniami: cele strategiczne, operacyjne, główne, szczegółowe, a nawet długo- i krótkoterminowe. Z punktu widzenia działania, które ma zostać wykonane w ramach dążenia do realizacji celu, nazewnictwo nie ma tutaj większego znaczenia. Istotny jest natomiast fakt jego posiadania, odpowiednie umiejscowienie oraz świadomość czasu jaki jest niezbędny do jego osiągnięcia.

Jednym z celów współczesnej biblioteki może być ten dotyczący zwiększenia zewnętrznych źródeł finansowania. Realizacja każdego z nich warunkowana jest poszczególnymi zadaniami.

Jednym z nich może okazać się wdrożenie w bibliotecę działań *fundraisingowych*, w tym zatrudnienie *fundraisera*, czy też, na dobry początek, stworzenie i wdrożenie w bibliotecę np. rocznej strategii *fundraisingowej*. Innym - wprowadzenie w bibliotecę odpłatnej działalności. Na efekt ten wpływ będzie miało poszerzenie wachlarzu usług świadczonych przez bibliotecę oraz ich sprzedaż.

W powyższym przykładzie zwracam uwagę na fakt, że osiągnięcie jednego celu może być uwarunkowane kilkoma niezależnymi od siebie działaniami, które ponadto realizowane są w różnym czasie.

Monitoring

Monitoring to jedno z ważniejszych działań w procesie zarządzania. Systematyczne monitorowanie (w zależności od potrzeb: miesięczne, kwartalne lub półroczne), a co za tym idzie - bieżąca ewaluacja, pozwala, bez ponoszenia większych strat, na szybkie reagowanie, rozwiązywanie ewentualnie zaistniałych problemów, a w konsekwencji unikanie dotychczas popełnionych błędów. Można zatem uznać, że ewaluacja jest szczególnie niezbędna, kiedy do czynienia mamy z częściowym lub całościowym niewykonaniem pierwotnie zakładanego planu.

Roczne plany pracy to jedne z obszarów, które podlegają bieżącemu monitoringowi. W zależności od potrzeb - poprzez bezpośrednie rozmowy lub dokonywaną ze strony bibliotekarzy sprawozdawczość - menadżer kultury monitoruje, czy realizowane działania zgodne są z założonym na początku roku planem pracy. Jeśli w trakcie działań monitoringowych okaże się, że wśród zaplanowanych w danym przedziale czasowym trzech spotkań autorskich, odbyło się tylko jedno, warto poprzez wdrożenie procesu

ewaluacji, odpowiedzieć sobie na pytanie, co było tego przyczyną.

Komunikacja ze środowiskiem

Kiedy organizator i bibliotekarze znają misję i wizję biblioteki, a strategia jej rozwoju została już wdrożona w życie instytucji, warto pokazać ją lokalnej społeczności. Przedstawienie strategii w ciekawej graficznie i dostępnej formie, za pośrednictwem strony internetowej biblioteki, to pierwszy krok do komunikacyjnego sukcesu. W takim wydaniu pełnić ona będzie niezwykle istotne, promocyjne funkcje biblioteki. Czy warto? Owszem! Dzięki temu zabiegowi pozwolimy lokalnej społeczności poznać i zrozumieć sposób naszego, menadżerskiego funkcjonowania.



EDUKATOR
PROPAGATOR
ANIMATOR
PSYCHOLOG
ZECZNIK
DORADCA



Rozdział V.

Bibliotekarz i jego rola

Kreowane przez współczesny świat potrzeby społeczeństwa, odzwierciedlenie znajdują również wśród czytelników i użytkowników gminnych bibliotek publicznych. Chęć zaspokojenia powyższych wiąże się ze strony bibliotekarzy z nieustanną zmianą ról, dopasowaniem się do sytuacji. To z kolei wymaga stałego podnoszenia kompetencji, na które składają się: wiedza, umiejętności i postawy.

Wielozadaniowość

Poruszając w niniejszym rozdziale temat odgrywanych przez bibliotekarzy ról, moim celem jest zwrócenie szczególnej uwagi na ich wielozadaniowość, a co za tym idzie zmianę perspektyw patrzenia i myślenia o tym wciąż mało docenianym zawodzie. Zaczniemy zatem od zdefiniowania słowa wielozadaniowość. Wiele źródeł wskazuje, że wielozadaniowość to umiejętność wykonywania wielu zadań w tym samym czasie. Inne, na tezach których opierać będą niniejszy rozdział, przedstawiają wielozadaniowość jako cechę, którą charakteryzuje umiejętność wykonywania różnych zadań.

7 ról współczesnego bibliotekarza

Obserwując pracę bibliotekarzy nietrudno zauważyć, że są oni propagatorami - osobami upowszechniającymi pogląd, że udostępniane przez nich wszelkiego rodzaju zbiory biblioteczne (książki, muzyka, filmy) rozwijają, budują wyobraźnię, kształtują postawy, wzbudzają uczucia, uczą wyrażania emocji. Biorąc pod uwagę powyższe, trudno nie zgodzić się faktem, że są oni również niekwestionowanymi doradcami w tym zakresie. Ich fenomen nie polega na znajomości każdego zinventaryzowanego w bibliotece zbioru, lecz na pasji z jaką podchodzą do wykonywanej pracy. Wiąże

się to również z posiadanymi przez bibliotekarzy kompetencjami, w tym umiejętnością komunikacji, dzięki której poprzez bezpośrednie rozmowy poznają oni zawsze bieżące potrzeby czytelników. W zależności od specyfiki działu, w którym pracują, pełnione przez bibliotekarzy role, w większym lub mniejszym stopniu, pokrywają lub różnią się. Osoby pracujące z dziećmi, chociażby przy okazji prowadzenia lekcji bibliotecznych, wchodzą w rolę edukatora - nauczyciela, pedagoga. Dzieje się tak, gdyż prowadzone przez nich zajęcia, co do zasady, mają na celu zapoznanie młodych ludzi z biblioteką. Podczas spotkań przekazywana jest wiedza dotycząca funkcji pełnionych przez bibliotekę, informacji na temat zasad jakie w niej obowiązują, możliwości korzystania z usług przez nią świadczonych, a także poprzez organizację zajęć *stricte* czytelniczych krzewiona jest kultura czytania. Z uwagi na fakt, że biblioteki to miejsca bezpieczne, często zdarza się, że odwiedzane są one przez osoby, które niekoniecznie chcą skorzystać z jej dobrodziejstw w postaci zbiorów. Pojawiają się oni w bibliotekach w celach czysto towarzyskich, aby porozmawiać, zwierzyć się, a czasem *wyplakać w rękaw*. Choć mało kto o tym wie, bibliotekarze wcielają się wówczas w rolę psychologa. Zapraszając lokalną społeczność do wszelkiego rodzaju aktywności bibliotecznej, wchodzą w rolę animatorów. Organizują czas wolny dla wszystkich, bez względu na wiek (dzieci, młodzież, seniorzy), pochodzenie oraz status społeczny. Prowadzą działania z osobami wykluczonymi oraz niepełnosprawnymi. Nowoczesny bibliotekarz to także inicjator, którego rozpatrywać można w dwóch kategoriach. Po pierwsze - inicjatora działań kulturalnych, poprzez realizację których stwarza on komfortowe dla odbiorców warunki do spotkań. Warto w tym miejscu przytoczyć, wspominane już spotkania przy KAWIE, które z jednej strony wymagają sporej dozy, zarówno wrażliwości, jak i znajomości potrzeb oraz oczekiwań odbiorców działań, z drugiej zaś nacechowane są charakterystycznym dla bibliotekarzy

sposobem ich moderowania. Drugie oblicze inicjatora, choć jeszcze dość nieśmiało, ukazuje się w procesie budowania lokalnych partnerstw. Jako bibliotekarze w swoich działaniach bardzo często inicjujemy współpracę opartą na partnerstwie, do której zapraszamy instytucje z sektora publicznego (urząd gminy, starostwo, a przede wszystkim jednostki oświatowe: przedszkola, szkoły), organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje), jak również biznes. Mając świadomość, że są to relacje, w których docelowo każdej ze stron zależeć powinno na zaspokajaniu potrzeb lokalnej społeczności, eksperymentujemy w poszukiwaniu partnerów, dążąc do coraz to lepszych rozwiązań. Bardzo często, szczególnie w małych ośrodkach miejskich lub wsiach, to właśnie biblioteki podejmują się dość wymagającego, zarówno chęci, jak i czasu, zadania w postaci liderowania lokalnym partnerstwom. Bez względu na kategorię, bibliotekarz w roli inicjatora, zawsze dąży do wyznaczonego celu. Rzecznictwo to przemawianie na korzyść biblioteki, mówienie w jej imieniu, którego podjąć się może lokalna społeczność, zarówno w osobie indywidualnego mieszkańca, radnego czy zaprzyjaźnionej organizacji. Jednak z doświadczenia, najlepszymi rzecznikami w zakresie, o którym mowa powyżej, są właśnie bibliotekarze. Głośne mówienie o tym, co biblioteki robią, po co i dla kogo najlepiej wychodzi osobom, które dobrze znają przedstawioną wartość.

Ról jakie pełnią bibliotekarze zapewne można przypisywać by wiele, jednak na potrzeby tego podręcznika, wskazałam 7, z mojego punktu widzenia, najważniejszych:

- ☐ propagator,
- ☐ doradca,
- ☐ edukator,
- ☐ psycholog,
- ☐ animator,

- ❑ inicjator,
- ❑ rzecznik.

Choć przez wielu często niezauważalne, czy nie mające większego znaczenia, są one niezwykle istotne dla bibliotekarzy, czytelników i użytkowników bibliotek. Cenione są przez menadżerów kultury.

Poddając powyższe konkluzji, współczesny bibliotekarz to już nie tylko pracownik miejsca, w którym gromadzi się, przechowuje i wypożycza zbiory. Osoba pracująca na stanowisku bibliotekarza jest, jak zostało to przedstawione w niniejszym rozdziale, specjalistą w wielu dziedzinach. Zatem, mając na uwadze, że każda biblioteka może być miejscem do spotkań przy KAWIE - kulturze, animacji, wiedzy, integracji, edukacji, pewnym jest, że nie może zabraknąć w niej charyzmatycznego, lecz metaforycznego BARIST(A)Y¹² - bibliotekarza, animatora, rzecznika, inicjatora, stratega, towarzysza, aktora. Osoby, która zaszerwuje najlepszą KAWĘ.

Menadżerskie wyzwanie

W celu zrozumienia pracy jaką wykonują bibliotekarze, każdemu z menadżerów polecam wejście w ich rolę. Chwilowe zastępstwo ukaże wiele plusów w pracy na stanowisku bibliotekarza. W szczególności mowa tutaj o towarzyskim jej aspekcie, która daje możliwość spotykania różnych ludzi, a poprzez pracę z i na ich rzecz, wejście w bezpośrednie relacje. Nie zabraknie również minusów - często uwarunkowanych jakością sprzętu na jakim przychodzi pracować bibliotekarzom oraz trudów związanych z przybieraniem ról adekwatnych do sytuacji. Podjęcie powyższego wyzwania będzie

12 M. Borowska, M. Branka, J. Wcisło, *Docenić bibliotekę. Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo*, s. 50-52, online: http://programrozwojubibliotek.org/wpcontent/uploads/2015/07/Docenic_biblioteke_Jak_skutecznie_prowadzic_rzecznictwo.pdf (dostęp: 2 maja 2021).

dla menadżerów doświadczeniem, z którego za każdym razem wychodzić będą bogatsi o nowe przemyślenia. Niech kompetencje, które charakteryzują bibliotekarzy i są kluczowe z punktu widzenia czytelników, bezustannie przypominają menadżerom kultury, że zatrudniani przez nich bibliotekarze to osoby wykonujące swoją pracę z pasją. Warto zatem doceniać ich wkład, zarówno w propagowanie czytelnictwa, krzewienie kultury czytania, łamanie wciąż obecnych zawodowych stereotypów, jak i promocję biblioteki, również w kontekście jej otwartości i dostępności dla lokalnej społeczności.





Rozdział VI.

Wizerunek bibliotekarza

Funkcjonowanie przysłowia *jak nas widzq, tak nas piszq* powoduje, że warto poznać różne punkty widzenia dotyczące wizerunku. Zaczniemy od autostereotypu - wyobrażeniu o sobie, a także o całej dobrze znanej grupie zawodowej. Sumienne wyrażenie samego siebie pozwoli na dokonanie samooceny, a co za tym idzie - wiarygodne określenie zalet i wad wykonywanego zawodu. W drugiej kolejności, o tym jak postrzegany jest zawód bibliotekarza warto zapytać bliskich, przyjaciół i znajomych. Choć rozwiązanie wydaje się dość bezpieczne, w celach czysto konfrontacyjnych wskazane jest zapoznanie się z wyrażanymi opiniami. Poglądy na temat zawodu bibliotekarza kształtowane są również za pośrednictwem *mass mediów*, zwłaszcza filmów i literatury. Pod kątem wizerunkowym bibliotekarze oceniani są także przez lokalną społeczność. Istotnym jest zatem fakt, aby i w tym obszarze zadbać o miarodajną diagnozę. Bez względu jednak na rodzaj respondentów, wiele danych wskazuje, że bibliotekarz przedstawiany jest w sposób bardzo zróżnicowany, nadal jednak stereotypowy.

Stereotypowo

Utarty w Polsce negatywny stereotyp wizerunkowy zawodu bibliotekarza, często przedstawiany jako symbol życiowej porażki, pociąga za sobą niechlubną jego opinię. W ocenie wielu, bibliotekarz to osoba nudna, mało kontaktowa, wiecznie pracująca w ciszy i malkontencka. Przeświadczenie o feminizacji zawodu potęguje wyobrażenie o nim jako o kobiecie w średnim wieku, z włosami ułożonymi w kok i okularami na nosie.

Stereotypowe podejście do zawodu bibliotekarza kreowane jest w różnych środowiskach. W dużym stopniu kształtowane jest ono

za pośrednictwem filmu oraz - paradoksalnie - literatury. Dowodem na to może być jedna z bestsellerowych książek znanej brytyjskiej autorki. Opisywana w serii o Harrym Potterze postać bibliotekarki Imry Prince już przy pierwszym poznaniu budzi spory niepokój. Wychudzona, drażliwa kobieta przypominająca niedożywionego sępa - to tylko kilka z opisujących ją określeń. Bohaterka, nie tylko wygląda, ale również zachowuje się stereotypowo. Na stan ten wskazywać może gwałtowne uciskanie uczniów rozmawiających w szkolnej bibliotece, czy też wpadanie w szal na widok zniszczonej książki, niebędącej własnością biblioteki. Podobna sytuacja kształtuje się w filmach. Zawarte w niektórych, dostępnych dziełach podteksty są w tym zakresie niezwykle czytelne. Ze szkodą wizerunkową biblioteka czy też zawód bibliotekarza przedstawiany jest w sposób pospolity, lekceważący, a czasem nawet prześmiewczy. Taki wątek znaleźć można m.in. w polskim serialu kryminalnym - *Głina*. Oglądając serial, żaden z widzów nie ma wątpliwości, że opisywany w nim życiowy nieudacznik, to nikt inny jak właśnie bibliotekarz.

Pozytywny wizerunek

Częścią kreatywnego zarządzania poprzez łamanie stereotypów jest budowanie pozytywnego wizerunku bibliotekarzy i bibliotek. Inicjatorem w tych staraniach, jak także osobą wysuwającą się na pierwszy front w walce z nimi, powinien być nikt inny jak właśnie menadżer kultury. Nie powinien być on jednak osamotniony w tych działaniach. W celu zmaksymalizowania efektów, niezwykle mocno zaangażowani powinni być sami bibliotekarze.

Istotną i skuteczną formą łamania stereotypów jest dobry *public relations*. Kształtowanie pozytywnych relacji i bezpośredni kontakt z otoczeniem to klucz do sukcesu. Bycie w bliskim kontakcie z czytelnikami oraz użytkownikami bibliotek to podstawa w budowaniu pozytywnego wizerunku. Przejawiać się

on powinien zarówno podczas bezpośredniej obsługi, jak także aktywizację mieszkańców do różnego rodzaju, wspólnych działań czy realizacji projektów. Inną z form, mając na uwadze, że stereotypowe podejście do zawodu w głównej mierze koncentruje się na kobietach, może okazać się zatrudnianie w bibliotekach większej liczby mężczyzn.

Cechująca bibliotekarzy wielozadaniowość, kreatywne podejście do wykonywanej pracy oraz otwartość na wprowadzanie nowych rozwiązań, świadczy o fakcie, że nie mają oni nic wspólnego z powszechnym zawodowym stereotypem. Osoby pracujące w bibliotece są otwarte, komunikatywne i chętne do współpracy. To profesjonaliści w swojej dziedzinie - stale gotowi do podnoszenia kompetencji. Wykorzystują oni w pracy nowe technologie - odnajdują się w coraz częściej otaczającej świat rzeczywistości hybrydowej. W codziennej pracy kreują i dbają o dobry wizerunek, akceptację i życzliwość wobec realizowanych przez bibliotekę działań. Są przewodnikami po bibliotece, wspierają lokalne środowisko w odkrywaniu i rozumieniu odgrywanych przez nią ról. Powyższe oraz co niezwykle istotne - odważne wyrażanie wykonywanego zawodu, sprawia, że jako grupa zawodowa, coraz częściej, odbierani są pozytywnie.





Rozdział VII.

Zarządzanie kadrami

Parafrazując art. 29 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach¹³, grupę zawodową bibliotekarzy stanowią osoby w niej zatrudnione, wyłącznie na stanowiskach bibliotekarskich, posiadający wykształcenie co najmniej średnie lub średnie branżowe. Co do zasady grupa ta stanowi większą część zespołu, jednak procesowi zarządzania kadrami podlegają wszyscy pracownicy biblioteki.

Elementy zarządzania

Zarządzanie kadrami to proces złożony. Jego strukturę podzielić można na kilka wzajemnie oddziałujących na siebie elementów. Planowanie, wdrażanie, szkolenie, ocenienie i nagradzanie to najważniejsze z nich. Jednak, aby miały one szansę powodzenia, niezwykle istotna jest komunikacja.

Elementy zarządzania kadrami, o których mowa wyżej realizowane są w różnym stopniu i ze zróżnicowaną intensywnością. Uzależnione jest to w znacznej mierze od menadżera kultury, który wypracowuje własny system, odpowiadający na jego potrzeby zarządcze. Niemniej ważnym jest, aby o zasadach tych poinformował on wszystkich pracowników biblioteki.

Planowanie

Planowanie to pierwszy z elementów zarządzania kadrami. Na tym etapie menadżerowie kultury świadomi oczekiwań stawianych wobec osób z którymi pracują, bądź z którymi przyjdzie im pracować, rozpoczynają proces budowania zespołu. Jako osoby zarządzające kadrami, stawiają oni na zespół wyposażony

¹³ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

w kompetencje adekwatne do zakładanych, bibliotecznych celów. Grupę ludzi, która w praktyce stanie się bazą w dążeniu do realizacji bibliotecznej wizji.

Przy budowaniu zespołu warto zwrócić uwagę na jego różnorodność. Rodzaj posiadanego wykształcenia (średnie, wyższe, kierunkowe, branżowe czy inne) nie powinien przyćmić potencjału drzemącego w osobie kandydata. Posiadana przez niego pasja, zauważona zostanie przez menadżera kultury już podczas pierwszego spotkania. Mając na uwadze, że bibliotekarze to osoby wielozadaniowe - o czym wspominałam już w rozdziale V, warto otworzyć się na ich drugą z mocnych stron - wielozawodowość. Obie są bezcenne dla bibliotecznej działalności.

Jednym z elementów zarządzania kadrami jest ich rekrutacja. W procesie tym warto zadbać o przejrzystość i czytelność oferty pracy, jak również wyraźne wskazanie oczekiwań względem kandydata. Takie rozwiązanie pozwoli uniknąć sytuacji, w których do biblioteki w poszukiwaniu zatrudnienia przyjdą osoby wypatrujące jakiegokolwiek pracy, nieposiadające wiedzy na temat instytucji, do której aplikują.

Jeśli jednak to menadżer kultury jest osobą, która dołącza do już istniejącego zespołu, wskazanym jest, aby poznał on nie tylko miejsca i narzędzia pracy, lecz także dokonał weryfikacji umiejętności i wiedzy zastanych pracowników.

Wdrażanie

Z wdrażaniem do czynienia mamy najczęściej, gdy do zespołu dołącza nowa osoba. Mowa tutaj zarówno o pracowniku zatrudnionym na umowę o pracę, umowę cywilnoprawną, jak i praktykancie czy stażyście. Bez względu na rodzaj zatrudniania, niezwykle istotny jest sposób wdrożenia oraz w miarę możliwości szybka aklimatyzacja do nowego środowiska. Środowisko

wewnętrzne w procesie tym odgrywa niezwykle istotną rolę. W gestii menadżera kultury jest zatem wyznaczenie opiekuna dla nowo zatrudnionego pracownika. Biorąc pod uwagę okoliczności, osoba ta powinna posiadać cechy dobrego mentora. Wśród najważniejszych, według mojej oceny, wymienić należy: życzliwość, umiejętność słuchania i dzielenia się oraz umiejętność komunikacji. Wyłonienie mentora nie zwalnia jednak pozostałej części zespołu z poczucia obowiązku do zapewnienia opieki nowo zatrudnionej osobie.

Wdrażanie, jak już wspomniałam, jednoznacznie kojarzy mi się z mentoringiem. *Mentoring* zaś, w najprostszym tłumaczeniu, jest relacją między mentorem (bibliotekarzem), którego celem jest odkrywanie i rozwijanie potencjału *mentee* (ucznia). Podstawową cechą *mentoringu* jest relacja partnerska oparta na obopólnym zaufaniu. Jego wyjątkowość polega na rozmowach. Te z kolei pozwalają uczniowi (*mentee*) osiągnąć zawodową samoświadomość, a poprzez wybór własnej drogi, dążyć do osiągnięcia celu zakładanego przez bibliotekę.

Szkolenie

Udział w szkoleniach to kolejny krok do zarządzania kompetentnym zespołem. Każdy z pracowników powinien uczestniczyć w przynajmniej jednym szkoleniu w roku. Warto jednak mieć na uwadze, że nie ilość ukończonych szkoleń ma tutaj znaczenie, lecz ich wartość merytoryczna. Przeszkolenie pracownika w temacie niezwiązanym z zajmowanym przez niego stanowiskiem nie przynosi żadnych korzyści. Nie wnosi nic, oprócz stale powiększającej się zawartości akt osobowych. Ponadto jest ono stratą czasu i pieniędzy. W doborze tematów szkoleń pozwólmy zatem bibliotekarzom na świadomy ich wybór. Takie rozwiązanie pozwoli na uzyskanie wiedzy będącej

w obszarze zainteresowań pracownika, co z kolei przełoży się na działalność biblioteki i jej nową jakość.

Ocenianie

Ocenianie to niezwykle ważny element w procesie zarządzania kadrami. Całoroczna, skrupulatna ze strony menadżera kultury obserwacja każdego z pracowników, pozwoli na rzetelne dokonanie oceny. Mimo, że pracownicy instytucji kultury, w przeciwieństwie do pracowników samorządowych, ustawowo nie podlegają ocenie, warto ją przeprowadzić. Regularnych ocen dokonywać można w tym samym okresie, w którym zgodnie z wewnętrznymi przepisami kontroli zarządczej (rozdział XIV) dokonujemy oceny działalności biblioteki, np. w pierwszym kwartale nowego roku. Proces oceniania warto rozpocząć od wdrożenia dokumentacji, na którą składać się powinien m.in. kwestionariusz (karta) oceny pracownika. Udostępnienie karty oceny pracownikom pozwoli na zapoznanie się z wytycznymi oraz dokonanie samooceny. Kolejnym krokiem w procesie oceniania powinny być indywidualne spotkania menadżera z pracownikami. To idealny czas na wspólne podsumowanie minionego roku, przestrzeń do wyrażenia siebie, swoich potrzeb i oczekiwań - konfrontacja samooceny z menadżerskim punktem widzenia. Potwierdzeniem każdej z ocen niech będzie jej pisemna wersja, zatwierdzona przez każdą ze stron.

Nagradzanie

To ostatni etap w procesie zarządzania kadrami, którego pod żadnym pozorem nie wolno menadżerowi pominąć. Jest on bowiem zwieńczeniem całorocznej pracy bibliotekarzy. Przeprowadzenie indywidualnych rozmów z pracownikami, które odbywają się w ramach jego oceny, znacznie ułatwia menadżerom kultury podjęcie decyzji, chociażby w zakresie wysokości rocznej

nagrody. Zwracam uwagę, że wysokość nagrody rocznej uzależniona powinna być od wypracowanych efektów i uzyskanych osiągnięć. Nie jest ona, jak się niektórym osobom wydaje, kształtowana w zakresie tzw. samorządowych *trzynastek*. Termin wręczenia? Nie ma lepszego niż Dzień Bibliotekarza i Bibliotek, który przypada na 8 maja.

Komunikacja

W relacjach międzyludzkich niezwykle istotna jest komunikacja. Dotyczy ona w znacznej mierze sprzężeń zachodzących pomiędzy menadżerem kultury a bibliotekarzem we wszystkich obszarach współdziałania. Z założenia menadżer kultury to osoba otwarta na wszelkiego rodzaju komunikację, potrafiąca słuchać, udzielać konstruktywnych informacji zwrotnych, doradzać. Powinna organizować przestrzeń do systematycznych indywidualnych lub zespołowych spotkań, otwartych rozmów, rodzących się pytań i odpowiedzi, za każdym razem zapewniając poczucie komfortu i gwarancję bezpieczeństwa. Menadżer kultury odpowiedzialny jest również za wdrożenie wewnętrznego systemu komunikacji, zapraszającego do udziału w niej. W jego efekcie wypracowywane zostać powinno obustronne zaufanie, niezbędne w procesie budowaniu i osiągania wspólnych celów.

Opór

Jest procesem często nieświadomym. Pewnego rodzaju mechanizmem obronnym, który przejawiać się może spadkiem aktywności i motywacji do dalszego działania. Pojawiać się może gdy do czynienia mamy ze zmianą związaną m.in. z reorganizacją w strukturze zatrudnienia, również na stanowisku menadżera kultury. Ta mało komfortowa dla pracowników sytuacja, której towarzyszy niepokój, a czasem nawet złość, wiąże się z niechęcią, lecz koniecznością wyjścia ze *statusu quo*. Dostosowania do

nowych, dotąd nieznanych zasad. Menadżer kultury, który w sposób kreatywny podchodzi do zarządzania, wyraża przekonanie, że nadchodzącym oporem należy się zająć i nie dopuścić do sytuacji, w której to opór przejmie kontrolę. Wobec powyższego, nie atakuje go, lecz rozumie i akceptuje. Dzięki tym mechanizmom i poprzez oddanie pracownikom przestrzeni, czasu oraz możliwości komunikacji, oswaja i pozwala zrozumieć pojawiający się bunt, tym samym niwelując jego skutki uboczne.





Rozdział VIII.

Usługi i zadania biblioteki

Biblioteka to instytucja kultury, która zgodnie z obowiązującymi aktami prawnymi powołana została do życia przez organizatora, w celu realizacji jego zadań statutowych, tj. zaspokajaniu zbiorowych potrzeb kulturalnych. Co do zasady, potrzeby owe zaspokajane są poprzez świadczone przez bibliotekę usługi i wykonywane zadania.

Usługi czy zadania

Kiedy i którą nomenklaturę wybrać? Usługi najczęściej kojarzą się z realizacją działań, których celem jest osiągnięcie pewnych korzyści oraz zaspokojenie potrzeb. W związku z powyższym, pojęcie to odnosiłabym m.in. do szeroko rozumianej działalności kulturalnej jaką oferują biblioteki i której celem jest zaspokojenie potrzeb kulturalnych lokalnej społeczności. Zadanie - rozumiane jako czynność, którą można lub należy wykonać, w zależności od potrzeb i możliwości, rozpatrywałabym w kontekście działalności *stricto* bibliotecznej, realizowanej przez instytucję organizującą i zapewniającą dostęp do zasobów dorobku nauki i kultury.

Zadania

Zgodnie z Ustawą z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach¹⁴, wśród zadań jakie mają one do zrealizowania wymienić należy wszelkiego rodzaju prace wykonywane przy zbiorach bibliotecznych. Gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie i ochrona materiałów bibliotecznych to najważniejsze z nich. Na liście zadań miejsce swoje - zgodnie z art. 4 wspomianej ustawy - znajduje szeroko rozumiana obsługa użytkowników, polegająca przede

¹⁴ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.aspx?id=wdm19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

wszystkim na udostępnianiu bibliotecznych zbiorów, prowadzeniu działalności informacyjnej, w tym informowaniu o zbiorach własnych, innych bibliotek, muzeów i ośrodków informacji naukowej, jak także współdziałaniu z archiwami, w zakresie adekwatnym do prowadzonej działalności. Zgodnie z literą prawa, wszystkie z powyższych są ogólnie dostępne i bezpłatne. Wśród dodatkowych zadań, jakie wykonywać może biblioteka, ustawodawca wskazuje prowadzenie działalności bibliograficznej, dokumentacyjnej, naukowo-badawczej, edukacyjnej, popularyzatorskiej, instrukcyjno-metodycznej, informacyjnej czy reprograficznej. Biblioteka prowadzić może również działalność wydawniczą. W obszarze tym organizować ona może cały proces wydawniczy, począwszy od korekty i redakcji książki, jej opracowania typograficznego i plastycznego, projektu okładki oraz składu komputerowego, czy z uwagi na posiadanie ograniczonych zasobów - realizacji wybranych jego elementów.

Karta czytelnika

Będąc przy obsłudze czytelnika, chciałam się odnieść do wciąż powracającego ze strony menadżerów kultury pytania, dotyczącego pobierania przez biblioteki ewentualnych opłat za wydanie karty czytelnika. Bazując na Ustawie z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach¹⁵, nie znajdziemy w niej zapisów, które wprost zabraniają lub zezwalają na pobieranie zapłaty. Efektem tak przygotowanego aktu prawnego jest zatem jego subiektywna interpretacja. Nie ma więc podstaw do tego, aby jednoznacznie stwierdzić, że pobieranie opłat w tym zakresie jest całkowicie zabronione.

W poszukiwaniu odpowiedzi na to wciąż frapujące menadżerów kultury pytanie, przeprowadziłam własne w tym zakresie badanie.

¹⁵ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

Na podstawie uzyskanych informacji i na potrzeby niniejszego podręcznika, biblioteki biorące udział w ankiecie podziałem na 3 kategorie:

- ☐ niepobierające opłat za wydanie kart czytelnika;
- ☐ pobierające opłaty wyłącznie za wydanie duplikatu karty czytelnika;
- ☐ pobierające opłaty za wydanie kart czytelnika.

Biblioteki, które nie pobierają opłat za wydanie kart czytelnika, nieodwołalnie i bezsprzecznie powołują się na art. 14 ust. 2 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach¹⁶, skrupulatnie przestrzegając zawartego w nim zapisu. Takie też podejście zaprezentowane zostało w książce pt. *Biblioteki i pieniądze*, autorstwa Dariusza Grygowskiego¹⁷. Wśród bibliotek są też takie, które odwołując się do powyższego, nie pobierają opłat za wydanie oryginału karty czytelnika, lecz co niezwykle zastanawiające, przepisów tych nie stosują w kontekście wydania duplikatu. Ostatnią kategorią bibliotek są te, które wspomniane opłaty pobierają. Menadżerowie kultury w zakresie tym bardzo często powołują się na zapisy zawarte w regulaminie określającym warunki i zasady korzystania z księżnic, które de facto sami ustalają. Jednym z warunków korzystania z biblioteki może być zatem odpłatne wyrobienie karty czytelnika (koszt wydania karty równy kosztowi jej wytworzenia), której posiadanie, co do zasady, służyć ma nie realizacji bibliotecznych, nieodpłatnych z punktu widzenia ustawy zadań, lecz identyfikacji czytelnika. Z taką opinią spotkałam się w gąszczu internetowych interpretacji. Ciekawostką jest również fakt, że *odpłatne wydawanie kart czytelnika nie wiąże się z odpłatnym wstępem do biblioteki czy wypożyczaniem*

16 Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

17 D. Grygowski, *Biblioteki i pieniądze*, s. 93-97.

wydawnictw za odpłatnością, lecz ułatwia ewidencjonowanie wypożyczonych zbiorów¹⁸.

Usługi

O tym co kryje się pod pojęciem usług, wspominałam na początku niniejszego rozdziału. Na jego potrzeby podzieliłam je na 2 grupy: usługi kulturalne oraz pozostałe. Te pierwsze, polegające na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury, warunkowane są zapisami z Ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej¹⁹ - drugim, niezwykle istotnym w działalności bibliotecznej, aktem prawnym. Pozostałe to usługi zaspokajające potrzeby inne niż kulturalne, jednak związane z prowadzoną przez biblioteki działalnością.

Usługi kulturalne

Proponowane przez bibliotekę usługi kulturalne za każdym razem wiążą się z promocją czytelnictwa i książki, jak również budowaniem pozytywnego jej wizerunku. Stawiają one przed bibliotekarzami, jako inicjatorami działań, nowe wyzwania, również w postaci zainteresowania odbiorców bibliotecznymi usługami. Sukces w tym zakresie mierzony jest zawsze liczbą osób korzystających z proponowanych przez księżnicę usług. W celu jego zwiększenia niezwykle istotna jest, podobnie jak w procesie tworzenia strategii rozwoju biblioteki, miarodajna diagnoza. Poznanie oczekiwań lokalnej społeczności wobec bibliotecznych działań, pozwoli na budowanie oferty kulturalnej adekwatnej do potrzeb poszczególnych grup wiekowych i społecznych.

18 S. Liżewski, *Czy w bibliotekach publicznych można pobierać opłaty za wydanie karty bibliotecznej?*

Jeżeli tak, to na podstawie jakich przepisów prawnych?, „Poradnik Instytucji Kultury” 2012, nr 12, s. 48.

19 Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 493, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19911140493> (dostęp: 11 września 2021).

Wśród nieszablonowych, ale sprawdzonych usług kulturalnych, które zaproponować można lokalnej społeczności, warto wymienić: organizację wypoczynku zimowego i letniego dla dzieci w postaci półkolonii, spotkania z ciekawymi ludźmi, organizację gier miejskich i terenowych, koncerty muzyki niepopularnej, prowadzone w nietypowych miejscach Dyskusyjne Kluby Książki, akcje charytatywne. Skąd czerpać źródła ich finansowania? Więcej na ten temat w rozdziale X.

Organizacja wypoczynku zimowego i letniego w postaci półkolonii to alternatywa na spędzanie czasu wolnego dla młodych czytelników - dzieci, które z różnych powodów nie wyjeżdżają na wypoczynek poza granice swojego miejsca zamieszkania. Organizując półkolonie warto pamiętać, aby przygotować je w sposób bezpieczny, a co za tym idzie zgodny z wytycznymi zawartymi w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 marca 2016 roku w sprawie wypoczynku dzieci i młodzieży²⁰, tym samym zgłaszając je do bazy wypoczynku, prowadzonego przez regionalne Kuratorium Oświaty.

W zależności od pory roku półkolonie mogą trwać od 1 do 8 tygodni. Program półkolonii układany jest według uznania organizatora. Warto jednak pamiętać, aby nie zabrakło w nim warsztatów mocno angażujących uczestników półkolonii, w tym m.in.: literackich, artystycznych, edukacyjnych, twórczych, zajęć z udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej, jednodniowych wyjazdowych wycieczek, częstych pobytów na świeżym powietrzu (spacery, basen, boiska) oraz czasu i przestrzeni na posiłek. W zależności od posiadanych środków, półkolonie mogą być organizowane bezpłatnie, jak także w części lub całości odpłatnie.

20 Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 marca 2016 roku w sprawie wypoczynku dzieci i młodzieży, Dz. U. 2016 poz. 452, online:

<http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20160000452> (dostęp: 13 września 2021).

Spotkania z ciekawymi ludźmi to kolejna z usług kulturalnych jaką świadczyć mogą lokalne biblioteki. Piszac o ciekawych ludziach na myśli mam nie tylko autorów mniej czy bardziej poczytnych książek, wszelkiego rodzaju artystów, podróżników czy modnych dzisiaj *influencerów*, lecz również *lokalsów* - okolicznych mieszkańców, posiadających nietuzinkowe zainteresowania. Osoby te mogą być kolekcjonerami starych aparatów fotograficznych lub akordeonów, zbieraczami przykrywek od margaryn, fascynatami kolejek napędzanych elektrycznie, czy modelarzami, którzy z pasją budują wszelkiego rodzaju modele: kartonowe, latające, pływające itp. Takie wydarzenia pozwalają organizatorom odkrywać lokalne perełki, budować bazę *ludzi pozytywnie zakręconych*. Gościom dają przestrzeń do prezentowania swoich pasji, a uczestnikom - możliwość poznania lokalnych hobbystów.

Organizacja gier miejskich i terenowych to obecnie dość często spotykana w bibliotekach usługa. W zależności od bibliotecznych możliwości, szczególnie finansowych, realizowana jest ona w formie stacjonarnej lub mobilnej, wykorzystującej różnego rodzaju aplikacje oraz geolokalizacje. Fabuły do gier często tworzone są na podstawie książek. Zdarza się, że swoim scenariuszem nawiązują do historii miasta oraz wydarzeń jakie miały w nim miejsce. Za każdym razem wykorzystanie ich ma charakter kulturalno-edukacyjny.

Koncerty *muzyki niepopularnej* to kolejna z usług kulturalnych jaką biblioteki wykorzystywać mogą do własnej promocji. Organizowane są one w szczególności przez księżnice, które w swoich zbiorach posiadają bogatą kolekcję muzyki, dostępną na różnego rodzaju nośnikach. Co do zasady, koncerty te są kameralne i niezwykle klimatyczne.

Dyskusyjne Kluby Książki od lat goszczą w bibliotekach publicznych, ciesząc się dużym zainteresowaniem. Chwilę uwagi poświęcić chciałabym nietypowym miejscom ich organizacji. Zakład Karny w Wołowie jest na liście klubów penitencjarnych, który działał w latach 2015-2020. Od samego początku prowadzony był we współpracy z lokalną biblioteką. Do czasu wybuchu pandemii COVID-19 (marzec 2020 rok), spotkania z osadzonymi odbywały się regularnie - raz w miesiącu w więziennej bibliotece. Dziś pozostał po nich coroczny, ogólnopolski konkurs literacki *W więzieniu pisane*, zainicjowany przez Grahama Mastertona, tuż po jego pierwszej wizycie w wołowskim więzieniu w 2016 roku.

Jak swoje pierwsze spotkanie z osadzonymi wspomina bibliotekarka-moderatorka klubu?: *Pierwsze wrażenie? Przerazenie i pytanie. Co ja właściwie tutaj robię? Procedura wejścia na teren ZK: kontrola, szczek zamykanych drzwi i krat rozdzielających przejścia na poszczególne oddziały. Wchodzę do więziennej biblioteki, a tam czeka już na mnie grupa, która zgłosiła chęć udziału w spotkaniach. Pierwszy temat wybrany przez osadzonych - rzeź wołyńska. Miejsce, temat i osoby sprawiły, że ten dzień pozostawił niezapomniane wrażenia*²¹.

Drugim z nietypowych dla Dyskusyjnych Klubów Książki miejsc są ośrodki pielęgnacyjno-rehabilitacyjne, w których przebywają osoby starsze, z założenia samotne. *Spotkania są swoistą biblioterapią. Dyskusja o książce jest punktem wyjścia do rozmowy o swoim życiu, dzieciństwie, młodości, latach wojny. Korzyści płynące ze współpracy nie mają wymiaru materialnego, lecz emocjonalny*²² - bibliotekarka, moderatorka klubu.

21 Siedem dekad Miejskiej i Gminnej Biblioteki Publicznej w Wołowie, pod red. Joanny Krasowskiej, s. 24.

22 Siedem dekad Miejskiej i Gminnej Biblioteki Publicznej w Wołowie, pod red. Joanny Krasowskiej, s. 21.

Zbiórki krwi przy współpracy z Regionalnym Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa czy zorganizowanie Dnia Dawcy Szpiku wspieranego przez Fundację DKMS to akcje charytatywne, do udziału w których zachęcam lokalne biblioteki. Można je zorganizować w postaci samodzielnych działań lub stanowiących element większego wydarzenia kulturalnego. Za każdym razem będą one okazją do promocji ogólnopolskich kampanii społecznych, niezwykle istotnych z punktu widzenia zdrowia i życia.

Pozostałe

Usługi biblioteki nie powinny stanowić zamkniętego katalogu, sztywnych ich ram. Kreatywne zarządzanie zobowiązuje do otwartości, eksperymentowania w działaniu, brania pod uwagę różnych okoliczności, możliwości wprowadzania nowych rozwiązań. Zadania *stricte* biblioteczne oraz usługi kulturalne realizowane są przez gminne biblioteki publiczne na wysokim poziomie. Mając na względzie potencjał i zasoby jakimi dysponują, warto do ich oferty wprowadzić usługi, które w różnych sytuacjach, okazać się mogą wartościowe i to nie tylko dla lokalnej społeczności.

Biblioteka to idealne miejsce na prowadzenie Punktu Informacji Turystycznej, w którym uzyskać można wiedzę o odwiedzanym regionie. Otrzymać kompletne w tym zakresie materiały, m.in. przewodniki, ulotki, broszury, pocztówki oraz rzetelne informacje, dotyczące chociażby bazy noclegowej czy gastronomicznej. Warto postarać się o certyfikację punktu, który wydawany jest przez działającą w regionie organizację turystyczną - zawsze na wniosek strony zainteresowanej.

Jeśli miejscowość, w której siedzibę ma gminna biblioteka, nie posiada kina, warto zainwestować w organizację jego namiastki. Wystarczy nieduża przestrzeń, kilka siedzisk, ekran, rzutnik oraz odpowiednie licencje, bez których zgodnie z prawem wyświetlanie filmów byłoby niemożliwe. To miejsce zaaranżowane pod kątem sali kinowej, służyć może w celu realizacji innych, statutowych działań.

Współtworzenie bibliotek cyfrowych to kolejna z usług, jakie świadczyć powinny gminne biblioteki. Celem ich utworzenia jest zachowanie i popularyzacja bogatych zasobów dziedzictwa kulturowego. Poprzez cyfryzację materiałów bibliotecznych i udostępnianie ich w domenach publicznych, zostaje ułatwiony dostęp do zbiorów lokalnych bibliotek z całej Polski.

Zaproszenie mieszkańców do wspólnego budowania bazy zbiorów to usługa, która na stałe wpisała się w ofertę bibliotek publicznych. Poprzez umieszczenie informacji, m.in. na stronie internetowej, zapraszamy mieszkańców do składania propozycji zakupu konkretnych tytułów książek, filmów czy muzyki. Nie używajmy jednak do tego celu branżowego żargonu. *Zapraszamy do składania dezyderatów* - to komunikat dość nieczytelny dla potencjalnych grup odbiorców.

Akcje *bookcrossingowe* to kolejna z bibliotecznych usług. Propagowanie czytelnictwa w przestrzeni publicznej to milowy krok w stronę zaproszenia lokalnej społeczności do korzystania z bibliotecznych usług. Idea nieodpłatnego przekazywania książek, z wykorzystaniem miejsc ogólnodostępnych, sprawdza się. W celu jej rozpropagowania wystarczy kilku partnerów

chętnych do udostępnienia przestrzeni oraz dbałość o zawartość punktów i ich bieżące uzupełnianie interesującymi tytułami.

Chcąc zadbać o komfort osób korzystających z odpłatnej, bibliotecznej oferty warto wprowadzić system płatności bezgotówkowych, rozumianych jako jedną z kategorii *usług pozostałych*.





Rozdział IX.

Budowanie oferty dla różnych grup odbiorców

Mając na uwadze, że biblioteki to liderzy lokalnych partnerstw oraz miejsca do spotkań przy: K-kulturze, A-animacji, W-wiedzy, I-integracji i E-edukacji, niezwykle ważnym elementem ich działalności jest proces budowania oferty. Posiadanie szerokiego wachlarza usług, z którego korzystać mogą odbiorcy pochodzący z różnych grup wiekowych i społecznych, przyczynia się do postrzegania biblioteki jako instytucji kultury otwartej na potrzeby całej lokalnej społeczności.

Zgodnie z ideą kreatywnego zarządzania, eksperymentowanie to jedna ze stałych, będąca jego symbolem. Uznać zatem należy, że doświadczanie w tym zakresie, w znacznej mierze przyczynia się do budowania bibliotecznego oferty. Mając powyższe na uwadze, warto w jej tworzeniu wykorzystywać dostępne metody i narzędzia.

Design thinking

W odniesieniu do prowadzonej przez biblioteki działalności, *design thinking* to metoda, która charakteryzuje się dogłębnym zrozumieniem potrzeb lokalnej społeczności, w tym czytelników i użytkowników bibliotek, a co za tym idzie tworzeniem innowacyjnych usług i nowych produktów.

Łącząc ze sobą różne definicje tej metody, uznać można, że działa ona w oparciu o 4 filary:

- ☐ koncentracja na odbiorcy, czyli dogłębne zrozumienie jego potrzeb;
- ☐ kreatywna współpraca, która dopuszcza wiele różnych punktów widzenia, szuka nowych rozwiązań, wychodzi poza utarty schemat;

- ☐ eksperymentowanie;
- ☐ testowanie, czyli sprawdzanie efektów z nastawieniem na otrzymywanie informacji zwrotnych.

W niniejszym rozdziale uwagę zwracam na pierwszy z filarów. Koncentracja na odbiorcy, nierozzerwalnie wiąże się z otwartością na zrozumienie jego potrzeb. One z kolei rozpoznawane powinny być w drodze diagnozy.

Określenie potencjalnych grup odbiorców bibliotecznych usług (np. dzieci, młodzież, seniorzy) to dobry kierunek w budowaniu oferty. Jednak, aby komunikacja nastawiona na odbiorcę miała szansę powodzenia, niezwykle istotne jest jego doprecyzowanie, dogłębne zrozumienie jego potrzeb. Dzieje się tak, kiedy w procesie budowania bibliotecznej oferty, wykorzystujemy dostępne w tym zakresie narzędzie - personę marketingową. Wymyślony profil idealnego odbiorcy, zgodnie z definicją persony, kształtowany jest przez własne wyobrażenie o potencjalnym użytkowniku bibliotecznych usług. Nadanie personie dużej liczby cech (im więcej, tym lepiej) ułatwia proces diagnozowania, budowana oferta adekwatnej do jego potrzeb, czy także sposobu komunikacji. Wiek, płeć czy miejsce zamieszkania to jedne z ważniejszych cech, niezbędnych do określenia. Ponadto uwagę warto skupić na zainteresowaniach persony, jej wartościach, codziennych rytuałach, czy problemach z jakimi się boryka. Bez względu na grupę, którą persona reprezentuje, proces jej budowania jest taki sam. Jedyną i zasadniczą różnicą polega na wyborze formy komunikacji. Pewnym jest, że inaczej komunikować będziemy się z młodą osobą, inaczej z seniorem lub dzieckiem, do którego dotrzemy najczęściej za pośrednictwem osoby dorosłej.

Przykładowa persona, w odniesieniu do grupy docelowej -

seniorów, wyglądać mogłaby w sposób opisany poniżej.

Kobieta; wiek 70+; mieszkanka gminy X; miłośniczka książek, które czyta wieczorami; komunikatywna; brak wokół niej rówieśników, z którymi spędzałaby czas, dzieląc się swoją pasją; osoba wykluczona cyfrowo.

Ukształtowany obraz potencjalnego odbiorcy prowadzi do kolejnego etapu budowania bibliotecznej oferty - diagnozy, badania przygotowanego z myślą o personie.

Diagnoza

Jak jest? - to pytanie, na które z założenia odpowiada diagnoza społeczna. Jednak czy tak postawione nie prowokuje do dyskusji i negatywnych kontekstów? Za każdym razem, chęć poznania odpowiedzi na powyższe, naraża instytucję na potencjalną krytykę. Brak konstruktywizmu w tym zakresie, wprowadza bezcelowość zmian. Transformacji, która służyć miałaby rozwojowi bibliotecznych usług.

Metoda animacji społeczności lokalnych

Można zatem uznać, że model diagnozy ukierunkowany na pytanie: *Jak jest?*, stoi w sprzeczności z niezwykle ciekawym podejściem do tematu, jaki proponują autorzy publikacji pt. *Metoda animacji społeczności lokalnych na rzecz dobra wspólnego*²³. Według nich, diagnoza społeczności lokalnej *służy identyfikacji potrzeb i oczekiwań mieszkańców, jej potencjału do wspólnych działań. Jest również okazją do nawiązania z mieszkańcami dialogu, który powinien być prowadzony na każdym etapie*

²³ *Metoda animacji społeczności lokalnych na rzecz dobra wspólnego*, online:

http://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/wp-content/uploads/2020/05/Metoda-animacji_tutorial_2020.pdf (dostęp: 5 lipca 2021).

*wdrażania metody*²⁴.

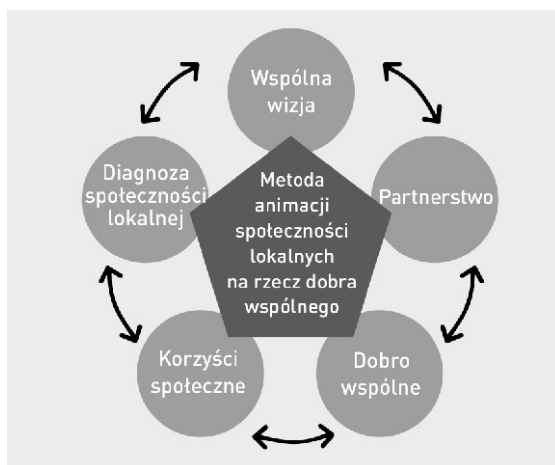
Zgodnie z założeniami, kluczową częścią diagnozy jest rozpoznanie potrzeb społecznych, poprzez zwrócenie się do mieszkańców z bezpośrednim pytaniem dotyczącym ich oczekiwań, marzeń i wizji. Podmiotowe w tym zakresie podejście do społeczeństwa, działa na nich motywująco, zachęcając do dzielenia się pomysłami. Drugim jej niezwykle istotnym elementem są możliwości otaczającego środowiska, jego potencjał. Ten dość szeroki obszar, po części przyporządkować można do drugiego z elementów animacji jakim jest partnerstwo. Biblioteki pełniące w swoich środowiskach rolę liderów lokalnych partnerstw, posiadające bogatą ich bazę oraz otwarte na jej poszerzanie, mają w tym zakresie nieco ułatwione zadanie - bieżącą dostępność. Co ciekawe, partnerzy w zależności od posiadanych możliwości stanowić mogą, z jednej strony niezwykle cenny zasób, niezbędny w zakresie realizacji wspólnie ustalonego celu, z drugiej zaś występować mogą w charakterze podmiotu, pełniącego funkcję doradcy w procesie budowania oferty oraz potencjalnego jej odbiorcy.

Dobro wspólne to w uproszczeniu namacalna usługa lub produkt, jak np. kino pod gołym niebem. Wypracowane ono zostaje w procesie budowania bibliotecznej oferty i co do zasady jest efektem partnerstwa, sprowokowanego przeprowadzoną w lokalnej społeczności diagnozą - badaniem wskazującym na potrzebę realizacji wspólnej wizji. Tak powstałe, staje się własnością całej wspólnoty, nie poszczególnych osób. Oznacza to, że każdy zainteresowany może korzystać z jego dobrodziejstw. Jak również, co niezwykle istotne, poczuwać się do obowiązku dbania o nie.

²⁴ *Metoda animacji społeczności lokalnych na rzecz dobra wspólnego*, online:

http://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/wp-content/uploads/2020/05/Metoda-animacji_tutorial_2020.pdf (dostęp: 5 lipca 2021).

Dobro wspólne przynosi wiele korzyści społecznych. Można je podzielić na długofalowe, m.in: integrację mieszkańców, ich zaangażowanie i współodpowiedzialność oraz bezpośrednie, rozumiane jako tu i teraz, umożliwiające bieżące korzystanie z dobra wspólnego.



Grafika 2. Model metody animacji społeczności lokalnych na rzecz dobra wspólnego
(źródło: http://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/wp-content/uploads/2020/05/Metoda-animacji_tutorial_2020.pdf).

Cechą charakterystyczną każdej ze stosowanych metod jest jej długofalowość. Oznacza to, że efekty ich wdrożenia nie są natychmiastowe. Z założenia stosowanie każdej z nich wymaga nie tylko cierpliwości, lecz również konsekwencji i wytrwałości w działaniu.

25 T. Schimanek, *Opis metody animacji społeczności lokalnej na rzecz dobra wspólnego i wskazówki co do jej stosowania* [w:] *Metoda animacji społeczności lokalnych na rzecz dobra wspólnego*, s. 9, online: http://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/wp-content/uploads/2020/05/Metoda-animacji_tutorial_2020.pdf (dostęp: 13 września 2021).

Dialog

Badania sondażowe to jedna z metod prowadzenia diagnozy. Jednak biorąc pod uwagę specyfikę pracy, projektowanie mniej lub bardziej skomplikowanych ankiet zawierających pytania otwarte i zamknięte, ciągłe wychodzenie w teren i zapytywanie przypadkowych mieszkańców o ich oczekiwania względem biblioteki, czy też nagminne wysyłanie internetowych ankiet, nie do końca przysłuży się do osiągnięcia zakładanego celu. Wystawienie urny z ankietami w holu biblioteki, również może nie spełnić oczekiwań. Diagnozę oprzeć zatem warto na dialogu, obserwacjach i eksperymentowaniu. Stały kontakt z czytelnikami oraz użytkownikami biblioteki to sprawdzony klucz do sukcesu w zakresie świadomego budowania bibliotecznej oferty. Indywidualne spotkania czy kularowe rozmowy podczas organizowanych przez bibliotekę wydarzeń, to najlepszy sposób na poznanie oczekiwań lokalnej społeczności. To czas i przestrzeń na informowanie o nadchodzących wydarzeniach, jak również zbieranie opinii, sugestii czy propozycji działań.

Efektom dobrego komunikowania może okazać się skuteczne zaproszenie mieszkańca do udziału w wydarzeniu, na które w ogóle nie planował przyjść. Fakt pojawienia się, może być początkiem drogi w kreowaniu jego potrzeb, zachęceniem do eksperymentowania z kulturą, początkiem nowych wyzwań.

Dialog to narzędzie badawcze, które bibliotekarze chętnie i odważnie wykorzystują w swojej pracy. Służy im on do wypracowywania nowych, bibliotecznych usług, jak również rozwoju obecnych. Występując w roli animatora, motywują lokalną społeczność do dzielenia się pomysłami. Potrafią zainteresować tematem. Dzięki temu stają się pożądanymi

ambasadorami zmiany. Poprzez wspólne działania, dają poczucie współtworzenia, realizacji pasji, zaspokajania potrzeb, bycia ważnym członkiem lokalnej społeczności. To z kolei przekłada się na wzrost jakości życia mieszkańców, który wynika z ich zwiększonej aktywności społecznej.





FUNDRAISING
BIBLIOTHECE

AMZMPA

WYRIOUS



Rozdział X.

Źródła finansowania

Ustawowe wsparcie

Zgodnie z art. 27 Ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej²⁶, biblioteka jako instytucja kultury samodzielnie gospodaruje przydzieloną i nabytą częścią mienia. W ramach posiadanych środków prowadzi ona niezależną gospodarkę, pokrywając koszty swojej działalności i zobowiązania z uzyskiwanych przychodów. W obu przypadkach, zawsze przy zachowaniu zasad efektywności.

Podstawą gospodarki finansowej biblioteki jest zatem plan finansowy uwzględniający wysokość dotacji organizatora. W swojej treści zawiera on zarówno zestawienie potencjalnych dochodów, jak i wydatków. Ustalany jest przez menadżera kultury i sporządzony zgodnie z wytycznymi Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych²⁷.

Dotacja, mająca charakter uznaniowy, udzielana jest na realizację bibliotecznych zadań na dany rok budżetowy. Zgodnie z art. 28 ust. 3 Ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej²⁸, podzielić ją można na 2 rodzaje:

- ☐ podmiotowa - na dofinansowanie działalności bieżącej w zakresie realizowanych zadań statutowych, w tym na utrzymanie i remonty obiektów;

26 Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 493, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19911140493> (dostęp: 11 września 2021).

27 Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20091571240> (dostęp: 5 lipca 2021 roku).

28 Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 493, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19911140493> (dostęp: 11 września 2021).

- ❑ celowa - na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji oraz realizację wskazanych zadań i programów.

Szczególną uwagę zwracam na dotację podmiotową, gdyż to właśnie ona leży u podstaw bibliotecznej działalności. Warto jednak zaobserwować, że jest ona jedynie dofinansowaniem do bibliotecznych, statutowych działań, a nie źródłem ich finansowania.

Ustawowe wsparcie dotyka części obszarów bibliotecznej pracy. Dofinansowuje ono bieżącą biblioteczną działalność, w tym utrzymanie obiektów i ich remonty. Co do zasady pokrywa ono koszty wyposażenia biblioteki, zakupu materiałów bibliotecznych oraz doskonalenia zawodowego pracowników, będącego zobowiązaniem organizatora względem ksiąźnicy (art. 9 ust. 2 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach²⁹). Nie ma w nim jednak mowy o wsparciu finansowym działalności *stricte* kulturalnej, np. spotkań przy metaforycznej KAWIE. Powyższe stawia zatem przed menadżerami kultury kolejne z wyzwań. Sięganie po zewnętrzne źródła finansowania.

Biblioteczny fundraising

Fundraising to nic innego jak proces pozyskiwania środków finansowych zewnętrznych, które biblioteki przeznaczają na realizację różnego rodzaju projektów i innych działań. Środki owe menadżerowie kultury pozyskiwać mogą z różnych źródeł, wykorzystując do tego celu adekwatne narzędzia. Ważnym jest jednak, aby przystępując do procesu, potrafili oddzielić *fundraising* grantowy od pozagruntowego.

²⁹ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

Działania biblioteki chętnie wspierają zarówno osoby indywidualne, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, fundacje, jak również instytucje publiczne. Powyższe są zatem potencjalnym źródłem pozyskiwania środków finansowych, zgodnym z pojęciem przychodów, o którym mowa w art. 28 ust. 2 Ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej³⁰.

Zgodnie z powyższym przychody biblioteki stanowić mogą:

- ☐ środki otrzymane od osób fizycznych i prawnych,
- ☐ dotacje podmiotowe i celowe inne niż od organizatora.

Ponadto do przychodów biblioteki zaliczyć należy te osiągnięte z prowadzonej przez nią działalności, w tym ze sprzedaży składników majątku ruchomego oraz przychody z najmu i dzierżawy składników majątkowych, a także z innych źródeł.

Fundraising pozagruntowy

Skuteczne pozyskiwanie środków pozagruntowych wiąże się przede wszystkim ze znajomością czynników, które na ich powodzenie mają zasadniczy wpływ. Rozpoznawalność bibliotecznej marki, jej potencjał, planowane efekty działań to tylko niektóre z elementów oddziałujące na formę, skuteczność i skalę działań *fundraisingowych*. *Fundraising* pozagruntowy przynosi bibliotece wiele korzyści. Najważniejsze z nich to uniezależnienie od grantów, dywersyfikacja przychodów, stabilne finansowanie bibliotecznych działań oraz, co niezwykle istotne, stałe poszerzanie grona partnerów. Jedną z jego zalet jest również możliwość bieżącej weryfikacji prowadzonych przez bibliotekę działań promocyjnych i komunikacyjnych.

³⁰ Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 493, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19911140493> (dostęp: 11 września 2021).

Biblioteki jako samorządowe instytucje kultury korzystać mogą z *fundraisingu* pozgrantowego, na który składają się:

- ☐ darowizny,
- ☐ dotacje,
- ☐ odpłatna działalność własna.

Darowizny

Darowizna to jedna z najczęściej spotykanych form *fundraisingu* pozagruntowego. Jest ona dość znanym sposobem na pozyskiwanie funduszy, zarówno od osób fizycznych, jak i prawnych. Darowizna to umowa warunkowana zapisami zawartymi w Ustawie z dnia 23 kwietnia 1964 roku - Kodeksie cywilnym³¹. Na jej łamach, darczyńca nieodpłatnie przekazuje na rzecz obdarowanego własny majątek w różnej formie: finansowej lub rzeczowej. Najczęściej spotykaną formą darowizny w gminnych bibliotekach publicznych jest jej struktura rzeczowa, przekazywana w postaci np. książek, multimediiów, sprzętu lub wyposażenia. Niemniej, forma finansowa jest równie często praktykowana. Charakterystyczną cechą darowizny jest jej bezinteresowne świadczenie. Co istotne, każdy dar, bez względu na formę w jakiej jest przekazywany, podnosi wartość bibliotecznego majątku. Warto zatem posiadać pisemną wersję darowizny, w postaci np. umowy lub chociażby protokołu zdawczo-odbiorczego.

Działania *fundraisingowe* realizowane mogą być w różny sposób. Zapraszając społeczność do przekazania darowizny na rzecz biblioteki, warto skorzystać z dostępnych w tym celu narzędzi. Dość popularnym, lecz nadal rzadko wykorzystywanym w bibliotecznych działaniach jest *crowdfunding*, czyli finansowanie społecznościowe. Narzędzie to służy do finansowania przez społeczność różnego

³¹ Kodeks cywilny, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19640160093> (dostęp: 5 lipca 2021 roku).

rodzaju działań bibliotecznych, wokół których zostanie ona skupiona. Co do zasady przedsięwzięcie owe finansowane jest przez dużą liczbę, często drobnych, jednorazowych wpłat. Umowa *crowdfundingowa* jest umową nienazwaną. Regulowana jest ona zatem art. 353 Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku - Kodeksu cywilnego, który mówi wprost, że: *strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według własnego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego*³². W powyższym, odnieść należy się również do Ustawy z dnia 18 lipca 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczną³³. Najistotniejszym jest jednak regulamin platformy *crowdfundingowej* (np. *wspieramkulture.pl*, *wspieram.to*, *zrzutka.pl*, *odpalprojekt.pl* - wymienione nazwy platform traktować należy jako przykład, niemający charakteru sugestii), z usług której decydujemy się korzystać. Zapoznając się z dokumentem, warto zwrócić uwagę na kwestie dotyczące m. in. opłat, sposobu rozliczeń, czy obowiązków każdej ze stron.

Drugim z dość popularnych narzędzi wykorzystywanych w kampaniach *fundraisingowych* są media społecznościowe. Zbiórki pieniędzy na Facebooku umożliwiają wspieranie kulturalnych inicjatyw.

Dotacje

Dotacja to nieodpłatna i bezzwrotna pomoc finansowa, która tuż obok darowizny, stanowi kolejny element bibliotecznego *fundraisingu* pozagrantowego. Otrzymanie jej za każdym razem

32 Kodeks cywilny, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19640160093> (dostęp: 5 lipca 2021 roku).

33 Ustawa z dnia 18 lipca 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz. U. 2002 Nr 144 poz. 1204, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU2002141204> (dostęp: 5 lipca 2021 roku).

wiąże się ze spełnieniem ewentualnych warunków stawianych dotowanym ze strony dotujących. Wśród podmiotów dysponujących środkami finansowymi, warto wskazać instytucje publiczne. Poniższe z przykładów stanowią tylko niewielki ich odsetek.

Na początku niniejszego rozdziału pisałam o dotacji podmiotowej, do przekazania której ustawowo zobowiązany jest organizator. Jednak ten sam podmiot, rozumiany jako jednostka samorządu terytorialnego, dotować może bibliotekę również na inne sposoby, chociażby w drodze zlecenia konkretnej usługi.

Jedną z takich usług może być organizacja wypoczynku (letniego lub zimowego) dla dzieci z terenu gminy, na którym działa. W praktyce wygląda to w ten sposób, że działający w strukturach urzędu miejskiego, który z założenia jest jednostką organizacyjną gminy, wydział realizujący zadania z zakresu kultury, wystawia bibliotece zlecenie na realizację powyższej usługi z obowiązkiem zapłaty za jej wykonanie.

Odzwierciedlenie w powyższym znaleźć można w prowadzonej przez bibliotekę działalności wydawniczej. Miasto, chcąc wydać jego monografię, usługę wydawniczą zlecić może lokalnej księgarni za pośrednictwem, np. Wydziału Promocji. Takie rozwiązanie przynosi korzyści nie tylko pieniężne. Środki finansowe, które urząd wydatkuje na usługę wydawniczą pozostają w gminie. Ponadto usługa lokalna jest znacznie tańsza od zewnętrznej, realizowanej za pośrednictwem wydawnictwa komercyjnego. Wydanie monografii miasta przez lokalne, biblioteczne wydawnictwo stanowi dodatkowo korzyść iście wizerunkową.

Wsparciem finansowym dla bibliotecznych zadań okazać się może działająca na terenie lokalna Komisja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych. Co do zasady, jednym z głównych jej zadań, poprzez dofinansowanie działań, realizowanych na rzecz dzieci i młodzieży jest prowadzenie działalności profilaktycznej, polegającej na promowaniu zasad wychowania w trzeźwości. Działalność komisji regulowana jest prawnie w Ustawie z dnia 26 października 1982 roku o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi³⁴ oraz Ustawie z dnia 29 lipca 2005 roku o przeciwdziałaniu narkomanii³⁵. Jak wygląda proces pozyskiwania tychże środków? Zakładając, że procedury wynikają z wewnętrznych zasad obowiązujących w poszczególnych komisjach, warto się z nimi zapoznać. Często jednak złożenie pisemnego wniosku z opisem rocznych planów działań, na które chcemy pozyskać środki finansowe wraz z podaniem kwoty na ich realizację, powinno wystarczyć.

Samorząd powiatowy to kolejne źródło, z którego lokalna biblioteka czerpać może finansową korzyść. Niestety, często dzieje się to w ograniczonym zakresie. Więcej informacji na ten temat w rozdziale XIII. Wyjątek od powyższego stanowić może ewentualna współorganizacja jakiegoś konkretnego, powiatowego wydarzenia.

Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa ustanowiony został Uchwałą nr 180/2015 Rady Ministrów z dnia 6 października

34 Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 maja 2021 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi, Dz. U. 2021 poz. 1119, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210001119> (dostęp: 5 lipca 2021 roku).

35 Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o przeciwdziałaniu narkomanii, Dz. U. 2005 Nr 179 poz. 1485, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20051791485> (dostęp: 5 lipca 2021 roku).

2015 roku³⁶ w celu poprawy stanu czytelnictwa w kraju. Przekazywana w ramach Priorytetu 1 dotacja na rzecz bibliotek publicznych, wydatkowana winna być zgodnie z regulaminem i wyłącznie na zakup nowości wydawniczych.

Bardzo często działania mniejszych bibliotek publicznych wspierane są przez wojewódzkie biblioteki publiczne, działające na określonym obszarze. Na dofinansowanie liczyć mogą m.in. Dyskusyjne Kluby Książki działające w bibliotekach, które otrzymują środki na zakup książek oraz organizację spotkań autorskich. Dotację otrzymać można również na organizowane w ramach współpracy, większe, regionalne wydarzenia kulturalne.

Odpłatna działalność własna

Fundraising pozagrantowy to również prowadzona przez bibliotekę odpłatna działalność własna. Lista zadań, za które biblioteka może pobierać opłaty, musi być zgodna z Ustawą z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach (par. 14 ust. 2)³⁷. Na katalog powyższych składają się: wypożyczenia materiałów audiowizualnych, uszkodzenie, zniszczenie lub niezwrócenie materiałów bibliotecznych, niezwrócenie w terminie wypożyczonych materiałów bibliotecznych, tzw. przetrzymania zbiorów - jak się okazuje w praktyce dość dochodowe działanie. Ponadto: świadczenia informacyjne, bibliograficzne, usługi ksero, drukowanie i skanowanie dokumentów oraz wypożyczenia międzybiblioteczne. Sprzedaż składników majątku ruchomego to kolejne z potencjalnych źródeł bibliotecznych dochodów. Zgodnie

36 Uchwała nr 180/2015 Rady Ministrów z dnia 6 października 2015 roku w sprawie ustanowienia programu wieloletniego Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa, online: http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2016/uchwaly/uchwala-nr-180-rm-z-2015-r_-narodowy-program-rozwoju-czytelnictwa.pdf (dostęp: 5 lipca 2021 roku).

37 Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu199708050539> (dostęp: 11 września 2021).

z definicją, stanowią one przedmioty zinwentaryzowane lub niepodlegające inwentaryzacji, których czas użyteczności w bibliotece minął. Można je potraktować jako zużyte lub zbędne, jednak nadające się do dalszego użytku, które można odsprzedać. Przykładem takich składników mogą stać się zdezaktualizowane zbiory biblioteczne, stary sprzęt audio czy część wyposażenia, które często trafiają na biblioteczne giełdy. Składniki bibliotecznego majątku, jak np. lokale czy pomieszczenia, można również oddać w najem lub do dzierżawy.

Granty

Fundraising pozagrantowy już za nami. Czas zatem na jego kolejną odsłonę. Granty to z założenia świadczenia pieniężne, przekazywane w różnych formach, jednak zawsze w celu realizacji określonego zadania. Może mieć on formę dofinansowania. Wypłacany jest wówczas tylko w określonym przez grantodawcę procentowym udziale, względem kosztów całości zadania. Może również nosić znamiona pełnego finansowania, bez konieczności ze strony biblioteki wnoszenia wkładu własnego. Środki takie biblioteki pozyskiwać mogą w szczególności na realizację działalności *stricto* kulturalnej, jak również działań inwestycyjnych. Obecnie na rynku znaleźć można wielu potencjalnych grantodawców, którzy wspierają biblioteczną działalność.

Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu oferuje szeroki wachlarz programów, zarządzanych przez różne instytucje. Jednym z nich jest *Kultura cyfrowa*, zarządzana przez Departament Własności Intelektualnej i Mediów czy *Partnerstwo dla książki*, zarządzane przez Instytut Książki. Kulturotwórcze są również programy dotacyjne, zarządzane przez Narodowe Centrum Kultury, tj. *Kultura dostępna* czy *Edukacja kulturalna*. *Patriotyzm Jutra* to program realizowany przez Muzeum Historii

Polski, którego celem jest odkrywanie i upowszechnianie wiedzy z zakresu historii Polski. Grantodawców warto szukać również wśród różnego rodzaju fundacji. Dużym zainteresowaniem cieszą się różnorodne tematycznie i skupione na wielu grupach odbiorców programy realizowane przez Fundację im. J. K. Steczkowskiego. Wykluczenie społeczne i technologiczne seniorów, wyrównanie szans edukacyjnych u dzieci, czy poprawa lokalnej przestrzeni publicznej to tylko kilka z nich. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności pochwalić się może długą listą programów. Jednym z nich, niezwykle cennym dla bibliotek, jest *Program Rozwoju Bibliotek*, realizowany przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Ponadto, otwarte na biblioteki i oczekujące na ich aplikację są programy: *Równać Szanse*, ukierunkowany na rozwój kompetencji społecznych wśród młodzieży czy *Lokalne Partnerstwa*, którego celem jest inicjowanie i rozwój jakże istotnej w lokalnych środowiskach, współpracy pomiędzy bibliotekami, organizacjami pozarządowymi oraz osobami fizycznymi, będącymi zaangażowanymi uczestnikami innych działań realizowanych przez fundację.

Bycie beneficjentem w każdym z wyżej wymienionych programów przynosi ogromne korzyści dla biblioteki, również wizerunkowe. Pozyskiwanie grantów pozwala na bieżące poszerzanie wachlarza bibliotecznych usług, wychodzących często poza utarty schemat. To z kolei urozmaica lokalną ofertę kulturalną, która pozwala społeczności dokonywać, często, pożądanых w tym zakresie, wyborów.

Wniosek krok po kroku

Pisanie wniosków to proces wymagający czasu i zaangażowania całego zespołu projektowego. Dobrze skonstruowany wymaga szczegółowych informacji. W ich doprecyzowaniu niezbędne

okazać się mogą tzw. pytania pomocnicze. *Dla kogo? Co? Dlaczego? Po co? Jak? Gdzie? Kiedy? Z kim? Co dalej?* - to najważniejsze z nich.

Punktem wyjścia do napisania dobrego wniosku jest określenie ze strony wnioskodawcy grupy docelowej odbiorców, czyli uzyskanie odpowiedzi na pytanie: *Dla kogo?* Zgodnie z założeniami, o których mowa w rozdziale dotyczącym budowania oferty dla różnych grup odbiorców, uznać należy, że opracowana persona marketingowa wskazywać może na bezpośrednich odbiorców planowanego działania.

Co i dlaczego? Odpowiedzi na powyższe szukać należy w wynikach przeprowadzonej diagnozy społecznej, której celem było poznanie oczekiwań, marzeń i wizji grupy badanej. W istotny sposób wskazują one na typ pożądanych działań oraz powód ich realizacji.

Po co? Niezaprzeczalnie kojarzy się z określeniem celu działania, który zgodny musi być z celami określonymi w regulaminie programu, do którego składany jest wniosek i co niezwykle istotne odpowiadać na zdiagnozowany problem. Zatem, w procesie pisania wniosków ważne jest dogłębne zapoznanie się z projektową dokumentacją i jej wytycznymi.

Jak? Gdzie? Kiedy? Z kim? To określenie form i metod, a także narzędzi, które zostaną wykorzystane przy realizacji zadania. W zakresie tym niezwykle istotne są działania promocyjne, sposób komunikacji z otoczeniem, wskazanie miejsca oraz czasu trwania projektu. Posiadanie zmotywowanego do działania zespołu to jedna strona medalu. Istotni są również partnerzy, a także osoby i instytucje, które zaprosimy do współpracy. Na tym etapie, niezwykle ważne jest wskazanie ich potencjału oraz określenie zakresu odpowiedzialności każdej ze stron.

Co dalej? W tym miejscu należy zwrócić uwagę na to w jaki sposób

realizacja projektu wpłynie na dalsze funkcjonowanie instytucji. Czy i jakie będą rezultaty projektu. Warto wskazać korzyści, które wynikną z przeprowadzonych działań. Zmiana, która się zadzieje, zarówno wśród odbiorców bezpośrednich, jaki i pośrednich zadania. Cennym jest również wykazanie produktów powstałych w okresie realizacji zadania, na które składają się usługi oraz inne policzalne dobra.

Plan projektu przygotowany według powyższych wytycznych, staje się podstawą do przygotowania rzetelnego wniosku. Zatem, będąc na tym etapie, nie pozostaje nic innego, jak wśród morza potencjalnych grantodawców, wyszukać tego, którego cele strategiczne, określone w regulaminie, pokrywają się z celami z konceptu. Gotowy wniosek, jeszcze przed złożeniem, warto poddać weryfikacji, najlepiej osobie spoza zespołu, która w sposób racjonalny oceni, czy jest on czytelny, w sposób wyczerpujący odpowiada na konkretne potrzeby i ma określony cel.

Zarządzanie fundraisingiem

Temat zarządzania *fundraisingiem* najlepiej zacząć od określenia jego celów, na które składają się: pieniądze (zbieranie funduszy), wizerunek (budowanie marki) oraz partnerzy (budowanie bazy). Ważnym jest również określenie wartości dla każdego z nich, które poprzez skuteczną diagnozę i bieżącą ewaluację, osiągnięte zostaną w wyznaczonym czasie i poprzez swoją mierzalność, będą łatwe do zweryfikowania. Z uwagi na powyższe kategorie celów, których osiągnięcie wymaga czasu, zarządzanie *fundraisingiem* uznać należy za proces komunikacji, nastawiony na budowanie w miarę możliwości stałych relacji. Odnosząc się do powyższego oraz mając na uwadze wprowadzenie skutecznych w tym zakresie zmian, zarządzanie *fundraisingiem* leżeć powinno w gestii menadżera kultury.





Rozdział XI.

Działalność inna niż kulturalna

W poprzednim rozdziale rozważaliśmy kwestie związane z możliwościami bibliotek publicznych w procesie pozyskiwania środków zewnętrznych. Na potrzeby niniejszego podręcznika *fundraising* podzielony został na 2 rodzaje. W ramach jednego z nich wyodrębniłam tzw. odpłatną działalność własną, która organizowana powinna być zgodnie z ustawami regulującymi biblioteczną działalność, tj. Ustawą z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach³⁸ oraz Ustawą z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej³⁹, która również w zakresie problematyki niniejszego rozdziału, umocowania swoje powinna mieć w sprawach nieuregulowanych pierwszą ze wspomnianych ustaw.

Prowadzenie przez gminne biblioteki publiczne działalności innej niż kulturalna to temat wciąż kontrowersyjny. Bazując na powyższych regulacjach prawnych sprawa powinna być prosta. Jednak, oprócz wciąż pojawiających się wątpliwości, często wyrażanych subiektywną interpretacją przepisów prawa, temat ten jeszcze zapewne na jakiś czas pozostanie kwestią sporną. Jan Ciechorski, rozważając problem w artykule pt. *Prowadzenie działalności gospodarczej przez bibliotekę publiczną*, jednoznacznie stwierdza, że *całkowity zakres działalności biblioteki jest określony w art. 4 ustawy o bibliotekach. Wobec tego nie jest dopuszczalne zastosowanie w tym przypadku ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Skutkuje to twierdzeniem, że biblioteka nie może prowadzić innej*

38 Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

39 Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 493, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19911140493> (dostęp: 11 września 2021).

*działalności niż określona w tym przepisie, a tym bardziej niedopuszczalne jest prowadzenie przez ten podmiot działalności gospodarczej*⁴⁰.

Osobiście utożsamiam się z podejściem przeciwnym do powyższego. W moim odczuciu gminne biblioteki publiczne zamierzające prowadzić działalność inną niż kulturalna, zobowiązane są zapisać to w statucie, na podstawie którego działają. Chociaż art. 3 ust. 2 drugiej ze wspomnianych powyżej ustaw wyraźnie wskazuje, że działalność kulturalna nie stanowi działalności gospodarczej w rozumieniu odrębnych przepisów, nie powinno stać na przeszkodzie, aby biblioteki działalność zarobkową prowadziły. Dowodem na to niech będzie wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 29 września 2016 roku II OSK 2062/16, dotyczący zakresu dopuszczalnej działalności instytucji kultury⁴¹. Zgodnie z jego uzasadnieniem prawnym przyjmuje się stanowisko, że biblioteka może dodatkowo prowadzić działalność inną niż kulturalna, która *de facto* stanowi jej istotę, w tym działalność gospodarczą, przy założeniu, że ta druga nie będzie kolidować z realizacją podstawowych celów instytucji kultury.

Każdy menadżer kultury podejmując w zakresie tym decyzję, zastanówić powinien się do której z prezentowanych powyżej tez jest mu najbliższej. Jeżeli, za porozumieniem z organizatorem, zdecyduje na prowadzenie przez bibliotekę działalności gospodarczej, określić powinien jej rodzaj i ramy wraz z nadaniem adekwatnych do zamierzonej działalności kodów Polskiej Klasyfikacji Działalności (tzw. PKD). Zakres planowanej

40 J. Ciechorski, *Prowadzenie działalności gospodarczej przez bibliotekę publiczną*, „Bibliotekarz” 2010, nr 2, online: http://www.sbp.pl/repository/dlabibliotekarzy/wykaz_porad_prawnych/Ciechorski_prowadzenie_dzialalnosci_gospodarczej.pdf (dostęp: 27 sierpnia 2021).

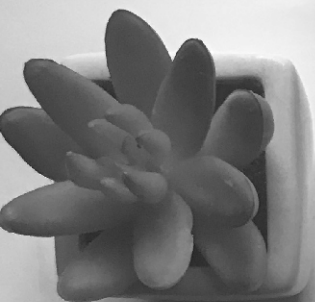
41 Wyrok NSA, II OSK 2062/16, *Zakres dopuszczalnej działalności instytucji kultury*, online: <https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/orzeczenia-sadow/ii-osk-2062-16-zakres-dopuszczalnej-dzialalnosci-522213552> (dostęp: 27 sierpnia 2021).

działalności powinien zostać opisany w statucie w sposób jasny, przejrzysty i nie budzący wątpliwości. Mając jednak na uwadze, że każda uchwała nadająca statut bibliotece nie jest zwykłą uchwałą, lecz ma ona charakter aktu prawa miejscowego, to zgodnie z Ustawą z dnia 20 lipca 2000 roku o ogłaszaniu aktów normatywnych i niektórych innych aktów prawnych⁴², podlega obowiązkowemu ogłoszeniu w dzienniku urzędowym województwa. Biorąc pod uwagę różne punkty widzenia, niestety trzeba liczyć się z tym, że zapisy zawarte w uchwale, dotyczące chęci prowadzenia w bibliotece działalności innej niż kulturalna poddane mogą zostać nieważności. W takiej sytuacji są tylko dwa wyjścia. Zgodzić się z rozstrzygnięciem nadzorczym wojewody i tym samym zrezygnować z prowadzenia działalności gospodarczej lub za pośrednictwem tegoż organu, złożyć skargę do sądu apelacyjnego.

Biorąc pod uwagę szeroki zakres możliwości bibliotek w procesie pozyskiwania środków zewnętrznych oraz kreatywne do tego podejście, wiele wskazuje na to, że w bezpiecznych warunkach mogą one, poprzez dywersyfikację przychodów, z powodzeniem zasilać własne budżety. To, co odróżnia działania *fundraisingowe* od prowadzonej przez biblioteki działalności gospodarczej, to fakt, że te pierwsze z założenia generują przychód, lecz nie wypracowują dochodu, drugie z kolei - nastawione są na zysk. W obu jednak przypadkach, z korzyścią dla bibliotek, pozyskiwane środki w całości przekazywane są i wykorzystywane na jej cele statutowe.



⁴² Ustawa z dnia 20 lipca 2000 roku o ogłaszaniu aktów normatywnych i niektórych innych aktów prawnych, Dz. U. 2000 Nr 62 poz. 718, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20000620718> (dostęp: 27 sierpnia 2021).



B

B

Y

V

Z

L
O
K
A
L
N
E

P
A
R
T
N
E
R
S
T
W
A

W

G

Rozdział XII.

Lokalne partnerstwa

Do słów, którymi można określić partnerstwo, należą m.in. współpraca, zaufanie i pomoc. Trzy sektory: publiczny, pozarządowy i prywatny - warunkują lokalność. Oba zaś tworzą *lokalne partnerstwa*, wyrażając tym samym wspólne działania na rzecz lokalnego społeczeństwa.

Pozycja bibliotek

Bycie inicjatorami i liderami lokalnych partnerstw to jedna z wielu przypisywanych współczesnym bibliotekom ról. Ogólnie inicjowanie to działanie mocno zakorzenione w naturze bibliotek, które w ostatnich latach zaobserwować można również w obszarze lokalnych partnerstw. Bibliotekarze, dając początek różnym rodzajom działań, zapraszają osoby i instytucje do współtworzenia, podejmując pierwsze próby budowania partnerstwa. Zaufanie jakim są one obdarzone przez miejscową społeczność, posiadane przez nie zasoby, również w postaci bogatej bazy potencjalnych partnerów, oraz otwartość na ich poszerzenie mają ogromny wpływ na kształtowanie gminnych bibliotek publicznych jako liderów lokalnych partnerstw.

3 sektory

Partnerstwo wewnątrzsektorowe to jedno z najczęściej spotykanych w prowadzonej przez biblioteki działalności. Jako reprezentantki sektora publicznego nawiązują one partnerstwa z samorządem oraz działającymi na jego terenie innymi instytucjami kultury. Do współpracy zapraszają instytucje sportowe oraz jednostki oświatowe: lokalne przedszkola i szkoły.

Tytuł inicjatorów i liderów lokalnych partnerstw zobowiązuje jednak biblioteki do wyjścia poza utarty schemat i nawiązywania

międzysektorowych partnerstw. Stowarzyszenia, fundacje, koła gospodyń czy ochotnicze straże pożarne to przedstawiciele sektora pozarządowego, z którymi biblioteki coraz chętniej wchodzą w relacje. Łatwość w ich nawiązywaniu sprzyja zawiązywaniu partnerstw. Obustronna bezinteresowność przejawiająca się w chęci zaspokajania potrzeb lokalnej społeczności służy budowaniu dobra wspólnego, w różnej jego postaci.

Zapału do wspólnego działania dodaje możliwość wymiany doświadczeń, uzupełnienia zasobów czy podniesienia kompetencji.

Partnerstwo zawiązane pomiędzy biblioteką a sektorem pozarządowych to układ idealny dla każdej ze stron. Biblioteka zyskuje wsparcie - często techniczne, organizacja pozarządowa uzupełnia własne zasoby. Obie zaś mają przestrzeń do wymiany doświadczeń, pozyskania nowej wiedzy i umiejętności oraz kształtowania postaw.

Jedni z partnerów wnoszą wkład materialny w postaci funduszy. Inni osobowy. Są też tacy, którzy dzielą się wkładem rzeczowym, w różnych jego postaciach: lokal, narzędzia, sprzęt. Każdy z nich - bezcenny.

Nieco inaczej kształtowane są relacje z biznesem. Trudności w ich nawiązywaniu oraz towarzyszące menadżerom kultury obawy, nie sprzyjają budowaniu partnerstwa z sektorem prywatnym. Jak zatem pozbyć się ograniczeń i skutecznie zaprosić biznes do współpracy? Nie ma w zakresie tym jednoznacznej odpowiedzi. Warto jednak pod uwagę wziąć eksperymentowanie - poszukiwanie rozwiązań odpowiednich dla własnych potrzeb.

Wydawać by się mogło, że świadomość społecznej odpowiedzialności

biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility - CSR*) to dla każdej ze stron milowy krok w nawiązaniu publiczno-prywatnego partnerstwa. Polityka lokalnych przedsiębiorstw, jeśli istnieje, oparta powinna być o szeroko rozumiane interesy społeczne, uwzględniając cele zrównoważonego rozwoju. Musi również określać wpływ firmy na lokalną społeczność oraz środowisko naturalne i jego ochronę oraz kształtować relacje z pracownikami, klientami oraz podwykonawcami. Mając jednak na uwadze słowa Christine Bader, w których wyraża ona przekonanie, że *nikt właściwie nie wie czym ostatecznie jest odpowiedzialność biznesu i że w obecnych czasach skrót CSR oznacza to, co akurat dana firma uważa za stosowne*⁴³, nie sposób uznać tego rodzaju odpowiedzialności za fundament w budowaniu lokalnych partnerstw.

Może zatem starania w pozyskiwaniu biznesowych partnerów warto oprzeć na wiedzy i intuicji. Stworzoną własnym sumptem mapę zasobów - przedsiębiorstw działających na interesującym terenie, wykorzystać jako podstawę w tworzeniu strategii budowania partnerstw z lokalnym biznesem. Pierwotnie utworzona lista lokalnych firm okazać się może zaskakująco długa. Warto zatem pod kątem obopólnych korzyści poddać ją analizie. Dokonać selekcji, tym samym zwiększając swoje szanse w procesie pozyskiwania partnerów. Utorowanie drogi do osoby decyzyjnej w firmie, niech będzie kolejnym krokiem w działaniach na rzecz budowania partnerstwa. Jednym z ostatnich - spotkanie i skuteczne zaproszenie do udziału w nim. Ostatnim zaś - stałe podtrzymywanie i pielęgnowanie relacji.

Lokalne studio tańca czy siłownia to dobry przykład partnerstwa z biznesem. Poprzez organizację zajęć ruchowych dla najmłodszych

43 C. Bader, *Why Corporations Fail to Do the Right Thing*, online: <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/04/why-making-corporations-socially-responsible-is-so-darn-hard/360984/> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

czytelników, biblioteka poszerza wachlarz oferowanych usług. Biznes zaś ma okazję zaprezentowania swojej oferty, a w konsekwencji pozyskanie nowych klientów.

Lokalna restauracja to kolejny sprawdzony przykład partnerstwa publiczno-prywatnego. Poprzez serwowanie bezpłatnej kawy dla czytelników biblioteki wprowadza ona nową jakość, biznes zaś zyskuje nowych klientów.

Współpraca

Bez względu na rodzaj partnerstwa, przystąpienie do niego odbywać się powinno na zasadach dobrowolności. Tylko świadome i pełne identyfikowanie się z celami i działaniami partnerstwa ma szansę powodzenia. Powyższe opiera się na współpracy. Szanowanie i uwzględnianie stanowisk partnerów pozwala na osiągnięcie wspólnie wyznaczonego celu. Mając to na uwadze, niezwykle istotne, już na etapie wstępnych rozmów dotyczących partnerstwa, jest precyzyjne określenie, z jednej strony oferty składanej potencjalnemu partnerowi, z drugiej zaś oczekiwań jego względem. Określenie obopólnych korzyści, a co za tym idzie wypracowanie wspólnego stanowiska, doprowadzić powinno do oczekiwanych rezultatów, przynosząc satysfakcję każdej ze stron.

Negocjacje

Zdarza się, że w czasie trwania partnerstwa dochodzi do trudnych, często konfliktowych sytuacji. Niewykluczonym jest wówczas wdrożenie procesów negocjacyjnych. Z punktu widzenia niniejszego rozdziału mowa o dwóch jego stylach. Sztuce kompromisu oraz rywalizacji jako dobrym przykładzie złych praktyk.

Kompromis poniekąd przypominać może współpracę i mimo, że jego efekt nigdy nie jest w pełni satysfakcjonujący dla każdej ze stron, to w sytuacjach konfliktowych jest on niezwykle pożądany. Negocjacje oparte na kompromisie charakteryzują się tym, że każdy z partnerów dąży do realizacji własnego interesu. Wyrażając zasadę *fifty-fifty* (tj. po równo), wspólnie godzą się na pewnego rodzaju ustępstwa.

W negocjacjach nie poleca się rywalizacji, która w swoim działaniu dąży wyłącznie do realizacji celów jednej ze stron. Za każdym razem przynosi skutki odwrotne od zamierzonych i nie ma nic wspólnego z przedmiotowym partnerstwem.

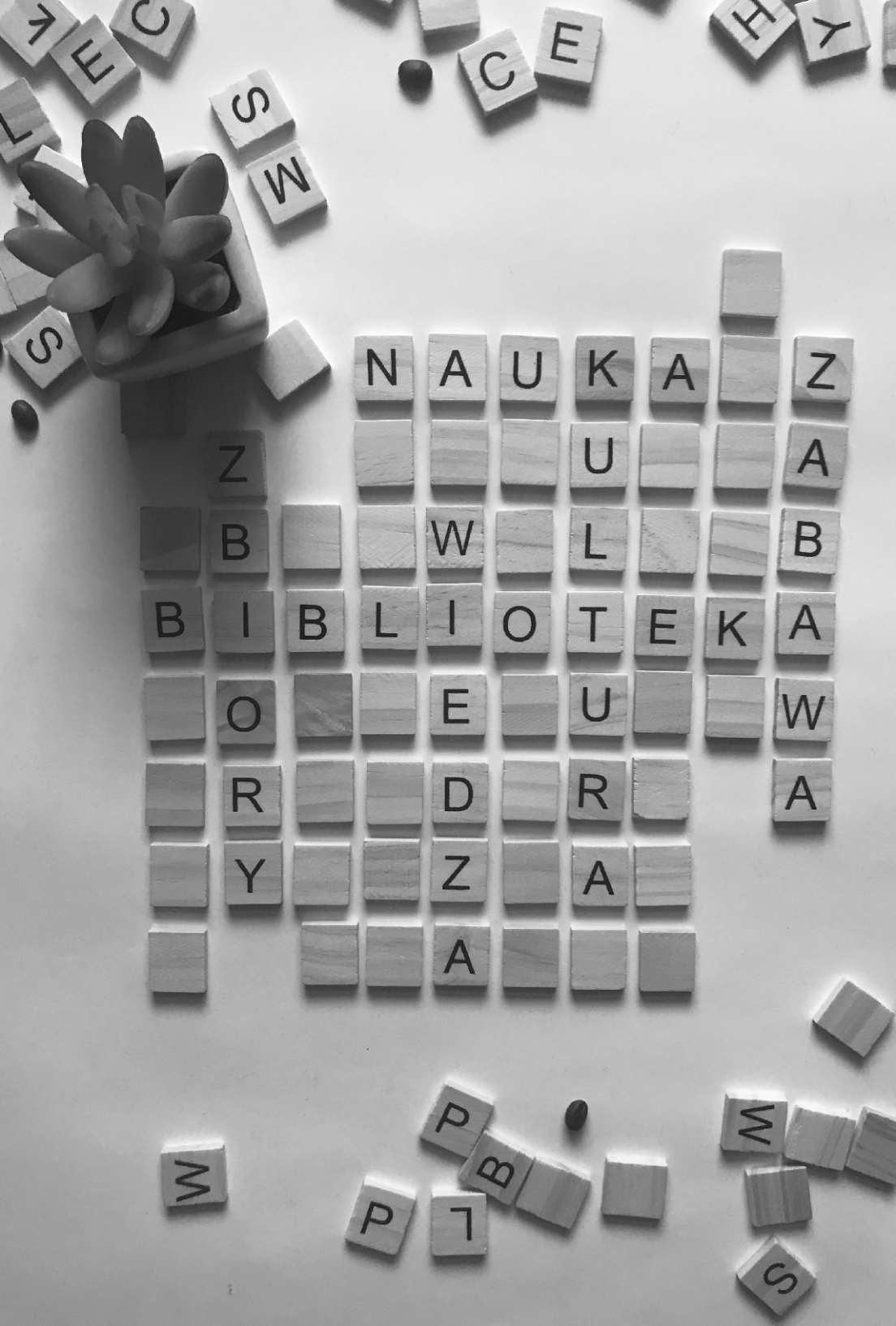
Biblioteka zainicjowała działanie polegające na budowaniu lokalnego partnerstwa. Wypracowane w ramach diagnozy społecznej dobro wspólne, docelowo finansowane ze środków zewnętrznych, stało się podstawą do przeprowadzenia spotkania z potencjalnymi partnerami. Wcześniej zaplanowane, na kilka godzin przed rozpoczęciem zostało zbojkotowane przez wóldarza miejscowości. Spekulacji na ten temat było wiele. Jedną z nich - kreowane przez burmistrza podziały polityczne, na których co do zasady tracą mieszkańcy. Zaistniała sytuacja pokazała, jak bardzo ktoś kto zajmuje stanowisko odpowiedzialne, szczególnie w stosunku do mieszkańców, mało poważnie traktuje ich potrzeby. Skoncentrowany na rywalizacji i osiągnięciu wyłącznie własnych - jednostronnych korzyści, w sposób jednoznaczny odniósł się do znaczenia i roli lokalnych partnerstw, tym samym - w zakresie tym podważając autorytet biblioteki.

Proces

Budowanie lokalnych partnerstw to proces trudny, często żmudny i zapewne długotrwały. Zatem jego największym sprzymierzeń-

cem jest czas. Cenna natomiast - cierpliwość oraz konsekwencja. To wyzwanie, które warto podjąć, gdyż w efekcie końcowym przynosi wiele, często policzalnych korzyści. Liderowanie lokalnych partnerstwom pozytywnie wpływa na wizerunek biblioteki. Zwiększa jej prestiż. Ukazuje otwartość. Ma pozytywny wpływ na budowanie oferty. Podnosi standard usług, a poprzez dużą liczbę partnerów i założeniu, że każdy z nich to potencjalny pomysłodawca (i odbiorca) zarazem, poszerza ich zakres.





NAUKA Z
U A
W L B
BIBLIOTEKA
O E U W
R D R A
Y Z A
A

Rozdział XIII

Zadania biblioteki powiatowej

Wśród zadań własnych powiatu, o których mowa w Ustawie z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym⁴⁴, ustawodawca wskazuje na zaspokajanie potrzeb zbiorowych danej wspólnoty, również w zakresie kultury. Zatem, zgodnie z art. 19 ust. 3 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach⁴⁵, powinien on organizować i prowadzić co najmniej jedną powiatową bibliotekę publiczną.

Porozumienie

Samorząd, zgodnie z prawem, powołać może do życia samodzielną, powiatową bibliotekę publiczną lub powierzyć realizację jej zadań jednej z gminnych bibliotek publicznych mającej siedzibę na obszarze powiatu. Powierzenie, zgodnie z art. 19 ust. 3 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach⁴⁶, nastąpić może wyłącznie w drodze porozumienia, zawartego pomiędzy powiatem a gminą, na terenie której działa biblioteka.

Porozumienie podpisywane jest na rok budżetowy, a jego treść w szczególności regulować powinna wysokość środków finansowych, niezbędnych do prowadzenia bibliotecznej działalności, jak również zdania jakie gminna biblioteka publiczna wykonywać powinna w zakresie powiatowym. Określone one zostały w art. 20 ust. 1 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach⁴⁷, z wyłączeniem punktu 3.

44 Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym, Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 578, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19980910578> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

45 Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdU19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

46 Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdU19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

47 Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym, Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 578, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19980910578https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19980910578/U/D19980578Lj.pdf> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

Zgodnie z powyższym do jej zadań należy:

- ☐ gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie materiałów bibliotecznych służących obsłudze potrzeb informacyjnych, edukacyjnych i samokształceniowych, zwłaszcza dotyczących wiedzy o własnym regionie oraz dokumentujących jego dorobek kulturalny, naukowy i gospodarczy;
- ☐ pełnienie funkcji ośrodka informacji biblioteczno-bibliograficznej, organizowanie obiegu wypożyczeń międzybibliotecznych, opracowywanie i publikowanie bibliografii regionalnych, a także innych materiałów informacyjnych o charakterze regionalnym;
- ☐ udzielanie bibliotekom pomocy instrukcyjno-metodycznej i szkoleniowej;
- ☐ sprawowanie nadzoru merytorycznego w zakresie realizacji przez gminne biblioteki publiczne zadań określonych w art. 27 ust. 5 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach;
- ☐ współdziałanie z wojewódzką biblioteką publiczną.

Zasady, szczegółowy zakres zadań, odpowiedzialność i zobowiązania, również w zakresie dotacji, sposobu jej wydatkowania oraz rozliczenia, określa wzór porozumienia.

Porozumienie nr (...)

z dnia (...)

w sprawie powierzenia w roku (...) gminie (...) zadań w zakresie prowadzenia powiatowej biblioteki publicznej.

Na podstawie art. 5 ust. 2 Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym, art. 8 ust. 2a Ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, art. 46 Ustawy z dnia 13 listopada 2003 roku o dochodach jednostek samorządu

terytorialnego oraz art. 20a ust. 2 w zw. z art. 20 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, uchwały nr (...) Rady Powiatu (...) z dnia (...) w sprawie powierzenia gminie (...) zadań w zakresie prowadzenia powiatowej biblioteki publicznej i uchwały nr (...) Rady Miejskiej (...) z dnia (...) w sprawie przyjęcia od powiatu (...) zadań w zakresie prowadzenia powiatowej biblioteki publicznej, zawarte zostaje porozumienie pomiędzy:

powiatem (...)

zwanym w treści Porozumienia „Powiatem”

a

gminą (...)

zwaną w treści Porozumienia „Gminą”

§ 1.

1. Niniejsze porozumienie określa zasady prowadzenia przez Gminę zadań powiatowej biblioteki publicznej oraz wielkość środków finansowych niezbędnych do prowadzenia działalności przez bibliotekę.

2. Zadania Gminy w zakresie prowadzenia powiatowej biblioteki publicznej obejmują w szczególności:

- 1) gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie i ochrona materiałów bibliotecznych;
- 2) obsługę użytkowników, przede wszystkim udostępnianie zbiorów oraz prowadzenie działalności informacyjnej, zwłaszcza informowanie o zbiorach własnych, innych bibliotek, muzeów i ośrodków informacji naukowej, a także współdziałanie z archiwami w tym zakresie;
- 3) zaspokajanie potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych ogółu społeczeństwa Powiatu oraz uczestniczenie w upowszechnianiu wiedzy i kultury;
- 4) gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie materiałów bibliotecznych służących obsłudze potrzeb informacyjnych, edukacyjnych i samokształceniowych, zwłaszcza dotyczących wiedzy o własnym regionie oraz dokumentujących jego

- dorobek kulturalny, naukowy i gospodarczy;
- 5) pełnienie funkcji ośrodka informacji biblioteczno-bibliograficznego, organizowanie obiegu wypożyczeń międzybibliotecznych, opracowywanie i publikowanie bibliografii regionalnych, a także innych materiałów informacyjnych o charakterze regionalnym;
 - 6) udzielanie bibliotekom pomocy instrukcyjno-metodycznej i szkoleniowej;
 - 7) sprawowanie nadzoru merytorycznego w zakresie realizacji;
 - 8) wykonywanie zadań związanych z funkcjonowaniem ogólnokrajowej sieci bibliotecznej.

§ 2.

1. Przyjęte zadania Gmina będzie wykonywała za pośrednictwem (...), zwanej dalej „Biblioteką”.
2. W ramach wykonywania zadań objętych porozumieniem Gmina zapewni możliwość korzystania ze wszystkich usług i zasobów Biblioteki wszystkim mieszkańcom Powiatu na jednakowych zasadach.
3. Gmina zobowiązuje się wykonywać wszystkie zadania objęte porozumieniem z zachowaniem zasad określonych właściwymi przepisami i w sposób zapewniający mieszkańcom Powiatu dogodny dostęp do usług Biblioteki, w szczególności przez ustalenie dogodnych dni i godzin pracy Biblioteki oraz utrzymywania odpowiedniej liczby filii.

§ 3.

1. Gmina odpowiada za organizację i funkcjonowanie Biblioteki.
2. Gmina zobowiązuje się do uzyskania opinii Zarządu Powiatu przed powołaniem i odwołaniem dyrektora Biblioteki.
3. W razie konieczności wyłonienia kandydata na stanowisko dyrektora Biblioteki w drodze konkursu Gmina zobowiązuje się do zapewnienia udziału w komisji konkursowej przedstawiciela wyznaczonego przez Zarząd Powiatu.

4. W celu opisanym w ust. 2-3 Gmina zwróci się do Zarządu Powiatu o wskazanie przedstawiciela do komisji konkursowej lub wydanie opinii, wyznaczając termin nie krótszy niż 14 dni. Niewskazanie przedstawicieli lub niewyrażenie opinii w wyznaczonym terminie oznacza rezygnację z tego prawa.

§ 4.

1. Na realizację zadań objętych porozumieniem Powiat w (...) r. przekaze Gminie dotację w wysokości (...) zł (słownie: (...) złotych).

2. Dotacja będzie przekazana w ciągu 21 dni od dnia ogłoszenia niniejszego porozumienia w Dzienniku Urzędowym Województwa (...), przelewem na rachunek bankowy Gminy o numerze (...).

3. Środki wykorzystane niezgodnie z przeznaczeniem podlegają zwrotowi Powiatowi najpóźniej do (...) następnego roku.

§ 5.

1. Gminałoży Powiatowi roczne rzeczowe i finansowe sprawozdanie z realizacji powierzonego zadania, w terminie do (...) roku zawierające zestawienie ilościowo-wartościowe wydatków dokonanych w ramach zadania oraz informacje o zrealizowanych działaniach.

2. Wraz ze sprawozdaniem, o którym mowa w ust. 1, Gmina zobowiązana jest przedstawić kopie faktur/rachunków potwierdzonych za zgodność z oryginałem, do wysokości kosztów realizacji zadania.

3. Przedstawione do rozliczenia faktury powinny zawierać klauzulę: „Zadanie zrealizowane przez gminę (...) w zakresie prowadzenia powiatowej biblioteki publicznej. Sfinansowano ze środków dotacji w kwocie (...) zł. Sfinansowano ze środków własnych w kwocie (...) zł”.

4. Środki finansowe, o których mowa w § 4. mogą być przeznaczone na bieżącą działalność statutową Biblioteki,

w tym m.in. na:

- 1) wynagrodzenie pracowników zatrudnionych do realizacji zadań biblioteki powiatowej wraz z pochodnymi (zakładowy fundusz nagród, odpisy na ZUS, FP, FŚS, odprawy rentowe i emerytalne, nagrody jubileuszowe);
 - 2) zakup materiałów informacyjnych o charakterze regionalnym, uzupełniający zbiory i prenumeratę czasopism;
 - 3) zakup urządzeń i pomocy metodycznych niezbędnych do realizacji zadań biblioteki powiatowej;
 - 4) koszty doskonalenia zawodowego bibliotekarzy wykonujących zadania biblioteki powiatowej;
 - 5) koszty działalności kulturalno-oświatowej i informacyjnej.
5. Zakupione wyposażenie, o którym mowa w ust. 2 pkt. 2 i 3, w przypadku rozwiązania lub wygaśnięcia porozumienia pozostaje własnością Biblioteki.

§ 6.

1. Powiat ma prawo kontroli prawidłowości wykonywania zadań objętych porozumieniem i wykorzystania przyznanych środków.
2. W ramach prawa do kontroli Gmina jest zobowiązana udzielić Powiatowi wszystkich informacji dotyczących działalności Biblioteki oraz zapewnić przedstawicielom Powiatu przeprowadzenie kontroli budynków i dokumentów Biblioteki, w tym wstępu do pomieszczeń, wglądu do dokumentacji z prawem żądania kopii dokumentów.
3. O zamierzonej kontroli Powiat zobowiązany jest powiadomić Gminę na co najmniej 3 dni robocze wcześniej.

§ 7.

1. Porozumienie zawarte zostaje na czas określony, tj. do (...).
2. Każda ze stron może rozwiązać porozumienie poprzez pisemne oświadczenie złożone drugiej stronie z zachowaniem trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia.
3. W razie rażącego naruszenia przez jedną ze stron postanowień

porozumienia lub nienależytego wykonywania obowiązków, druga strona ma prawo rozwiązać porozumienie ze skutkiem natychmiastowym, bez zachowania terminu wypowiedzenia, poprzez oświadczenie złożone na piśmie.

§ 8.

Porozumienie wchodzi w życie od dnia (...) r. i podlega ogłoszeniu w Dzienniku Urzędowym Województwa (...).

§ 9.

Porozumienie sporządzono w 4 jednobrzmiących egzemplarzach - po 2 dla każdej ze stron.

§ 10.

Wszelkie zmiany i uzupełnienia niniejszego porozumienia wymagają formy pisemnej, pod rygorem nieważności.

§ 11.

W sprawach nieuregulowanych niniejszym porozumieniem zastosowanie mają odpowiednie przepisy prawa ze szczególnym uwzględnieniem aktów prawnych wskazanych na wstępie porozumienia.

Zasady

Porozumienie, o którym mowa tworzone jest na podstawie aktów prawnych, dzięki którym nabiera ono normatywnej mocy. Zgodnie z powyższym powołać należy się na zapis Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym⁴⁸ oraz Ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym⁴⁹, które wskazują na możliwość ze strony powiatu zawierania porozumień w sprawie powierzenia prowadzenia zadań publicznych

48 Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym, Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 578, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19980910578https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19980910578/U/D19980578Lj.pdf> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

49 Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19900160095> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

z jednostkami lokalnego samorządu terytorialnego, a gminie na ich wykonywanie. Zgodnie zaś z art. 46 Ustawy z dnia 13 listopada 2003 roku o dochodach jednostek samorządu terytorialnego⁵⁰, gmina jako jednostka samorządu terytorialnego realizująca zadania z zakresu działania powiatu otrzymuje na ten cel dotację celową. Jej wysokość ustalana jest dla każdego roku osobno i zawierana w budżecie samorządu powiatowego. Decyzję w sprawie powierzenia gminie zadań w zakresie prowadzenia powiatowej biblioteki publicznej podejmuje rada powiatu i określa ją w uchwale. Rada gminy zaś, uchwałą własną przyjmuje od powiatu podmiotowe zadania. Powyższe odbywa się w oparciu o zapisy z Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach⁵¹.

Dokument podpisany przez strony zainteresowane podlega ogłoszeniu w Dzienniku Urzędowym Województwa. Po upływie 21 dni od dnia jego publikacji, powiat zobowiązany jest do przekazania dotacji gminie na jej konto bankowe. W celu realizacji zobowiązania po otrzymaniu środków, uchwałą rady gminy, o kwotę dotacji zwiększony zostać powinien budżet gminnej biblioteki publicznej. Takie korzystne dla bibliotek rozwiązanie stosuje większość organizatorów. Są również samorządy, które w inny sposób zarządzają środkami otrzymanymi z powiatu.

W 2020 roku jedna z dolnośląskich gminnych bibliotek publicznych - wybrana do realizacji zadań biblioteki publicznej, nie otrzymała od organizatora przelewu środków finansowych jakie na ten cel przyjęła od samorządu powiatowego. Powyższe uzasadniał faktem, że kwota ta uwzględniona została w wysokości

50 Ustawa z dnia 13 listopada 2003 roku o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, Dz. U. 2003 Nr 203 poz. 1966. online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20032031966> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

51 Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

dotacji podmiotowej, stanowiącej część budżetu instytucji, uchwalonego w roku poprzednim.

Prezentowane powyżej działanie organizatorów gminnych bibliotek publicznych wpływa destrukcyjnie na realizację zadań powiatowych. Ma również niekorzystny wpływ na menadżerów kultury w zakresie planowania przychodów, które stanowią niezwykle istotną część bibliotecznych budżetów, i z których *de facto* są rozliczani.

Rola menadżera kultury

W procesie powierzania zadań biblioteki powiatowej, menadżer kultury oficjalnie nie odgrywa żadnej roli, gdyż sprawa toczy się pomiędzy samorządami. Biorąc jednak pod uwagę zapis art. 19 ust. 3 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach⁵², w którym mowa, że zadania powiatowej biblioteki publicznej może wykonywać gminna biblioteka publiczna działająca i mająca swoją siedzibę na obszarze powiatu, ma on szansę na nieoficjalne wejście do gry. Z cytowanego artykułu wynika bowiem, że do walki o tytuł biblioteki powiatowej stanąć może każda z gminnych bibliotek, mająca siedzibę na terenie powiatu. Rolą menadżera kultury zainteresowanego działaniami w szerszym terytorialnie zakresie jest zatem dążenie do ich realizacji. Wykonywanie zadań ponadlokalnych niesie za sobą zarówno profity, jak i obowiązki. Sprawowanie nadzoru merytorycznego, budowanie relacji czy pełnienie funkcji łączników pomiędzy gminnymi bibliotekami to tylko kilka z nich. Ponadto, mają one pozytywny wpływ na bibliotekarzy pracujących w różnych środowiskach, ułatwiają komunikację, służą wymianie doświadczeń oraz wspólnemu

⁵² Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

rozwiązywaniu problemów. Profitem są również finanse. Dotacja z powiatu, choć przekazywana za pośrednictwem organizatora, stanowi pewnego rodzaju pozagrantowy *fundraising*.





STANDARDY
KONTROLI
ZARZĄD CZEJ

Rozdział XIV.

Kontrola zarządcza

Kontrola zarządcza stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań biblioteki, w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Definiowana jest ona przez Ustawę z dnia z 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych⁵³. Za prawidłowe jej funkcjonowanie na poziomie jednostki sektora finansów publicznym jaką jest biblioteka, odpowiedzialny jest jej kierownik - menadżer kultury, który zgodnie z art. 69 ust. 1 powyższej ustawy zapewnia jej działanie w sposób adekwatny, skuteczny i efektywny.

Procedury wewnętrzne

W celu rzetelnego przygotowania dokumentacji kontroli zarządczej, warto zapoznać się z Komunikatem nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych⁵⁴. Określa on m.in. cel standardów jakim jest promowanie wdrażania spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej, zgodnego z międzynarodowymi standardami.

5 standardów

5 grup standardów stanowi uporządkowany zbiór wskazówek, niezwykle istotnych do przygotowania regulaminu kontroli zarządczej w bibliotece. Dokument wykorzystywany do tworzenia, oceny i doskonalenia systemów kontroli zarządczej w bibliotece w swojej treści zawierać powinien cele kontroli zarządczej. Wśród

⁵³ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20091571240> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

⁵⁴ Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, online: <https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zarzadcza> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

nich: przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, szeroko rozumianą ochronę zasobów oraz procedury związane z zarządzaniem ryzykiem.

Środowisko wewnętrzne

Środowisko wewnętrzne to pierwszy z obszarów kontroli zarządczej. Dobra organizacja przestrzeni, w której na co dzień funkcjonujemy, ma zasadniczy wpływ na jakość kontroli zarządczej. Na obszar ten składają się 4 elementy:

- ☐ przestrzeganie wartości etycznych,
- ☐ kompetencje zawodowe,
- ☐ struktura organizacyjna,
- ☐ delegowanie uprawnień.

Świadomość wartości etycznych przyjętych w bibliotece i ich przestrzeganie odnosi się bezpośrednio do całej kadry bibliotecznej, tym samym zobowiązując ją do respektowania zapisów zawartych w Kodeksie etyki bibliotekarza i pracownika informacji⁵⁵. Wspieranie i promowanie zasad etycznych jest domeną menadżera kultury, który swoim postępowaniem i podejmowanymi decyzjami daje temu świadectwo. Posiadane przez bibliotekarzy kompetencje warunkują skuteczność i efektywność w wykonaniu zawodowych obowiązków. Odnoszą się one zarówno do osób aktualnie zatrudnionych w bibliotekach, jak również tych, które starają się o pracę na tych stanowiskach. Bez względu na status, każda z osób wykazywać powinna chęć podnoszenia swoich umiejętności, wiedzy i kształtowania postaw. Rolą menadżera kultury jest wspieranie bibliotekarzy w zakresie tym, a poprzez weryfikowane posiadanych umiejętności, eliminowanie osób zatrudnianych przypadkowo. Powyższe

⁵⁵ Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji, online: <https://www.sbp.pl/repository/dlabibliotekarzy/kodeksetyki.pdf> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

pozwole na utrzymanie adekwatnej do celów i zadań biblioteki jej struktury organizacyjnej. Obszar ten wiąże się również z pisemnym określeniem zadań poszczególnych działów, jak również zakresem podległości i obowiązków poszczególnych pracowników. Na bieżąco monitorowany, pozwala menadżerom kultury na odpowiednie do posiadanych przez bibliotekarzy kompetencji, delegowanie uprawnień.

Cele i zarządzanie ryzykiem

Drugimi, po środowisku wewnętrznym, obszarami kontroli zarządczej są cele i zarządzanie ryzykiem. Jasne określenie misji sprzyja ustaleniu celów i zadań biblioteki oraz efektywnemu zarządzaniu ryzykiem. Opracowując ten obszar, należy wziąć pod uwagę:

- ☐ misję,
- ☐ określenie celów i zadań, monitorowanie i ocenę ich realizacji,
- ☐ identyfikację ryzyka,
- ☐ analizę ryzyka,
- ☐ reakcję na ryzyko.

W kontekście misji rozważyć należy najważniejszy powód jej istnienia. Zastanówić się warto również nad obrazem jej przyszłości, czyli wizją biblioteki. Cele i zadania określać w co najmniej rocznej perspektywie. W bibliotecznej działalności stanowią je mogą zapisy z programu kadencyjnego działania biblioteki opracowanego przez menadżera kultury lub w jego oparciu, przygotowywane przez bibliotekarzy, roczne plany pracy. Bieżące monitorowanie i poddawanie ocenie odbywa się chociażby przy okazji kwartalnych, półrocznych lub rocznych sprawozdań z prowadzonej przez biblioteki działalności. W procesie identyfikacji ryzyka, pod uwagę wziąć należy

potencjalnie czyhające zagrożenia, które zakłócić mogą realizację poszczególnych zadań, a w konsekwencji założonych celów. Najlepszym czasem na jego identyfikację jest początek nowego roku budżetowego, kiedy znane są cele i zadania oraz zasoby przeznaczone na ich realizację.

Cel - organizacja 50. wydarzeń kulturalnych w ciągu roku. Przykładem ryzyka może być realizacja mniejszej w stosunku do zaplanowanej w określonym czasie liczby wydarzeń kulturalnych. Wpływ na tego typu sytuację mogą mieć zarówno czynniki zewnętrzne - zmieniające się oczekiwania odbiorców bibliotecznych działań, brak chętnych do udziału w wydarzeniu lub niesprzyjające warunki atmosferyczne, jak także czynniki wewnętrzne, chociażby w postaci zmniejszonego na ten cel budżetu lub braków kadrowych.

Za każdym razem zidentyfikowane ryzyko, pod kątem jego przyczyn, poddać należy analizie. Pozwoli ona na określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i ewentualnych jego skutków. Na tym etapie określić należy również akceptowany poziom ryzyka, który co do zasady nie prowadzi do żadnych dalszych wobec niego działań. W przeciwieństwie do powyższego, pozostałe wymagają określenia rodzaju reakcji:

- ☐ tolerowanie - brak działań,
- ☐ przeniesienie - na inną osobę, podmiot, jednostkę,
- ☐ wycofanie się - całkowita rezygnacja z działań,
- ☐ działanie - podjęte w celu zmniejszenia ryzyka.

Z uwagi na fakt, że zarządzanie ryzykiem stanowi kluczowy element kontroli zarządczej, obowiązkiem menadżera kultury jest wdrożenie w życie biblioteki dokumentu regulującego jej zapisy, np. polityki zarządzania ryzykiem. Wytyczne do jej stworzenia opracowane zostały w Komunikacie nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia

2012 roku w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem⁵⁶. Zgodnie z nim wdrożenie i doskonalenie systemu zarządzania ryzykiem przebiegać powinno według poniższego schematu.



Grafika 3. Schemat wdrożenia i doskonalenia systemu zarządzania ryzykiem
(źródło: Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 roku w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem).

Mechanizmy kontroli

Trzeci, niezwykle istotny w kontroli zarządczej obszar, to mechanizmy kontroli, polegający na bieżącym wdrażaniu przepisów wewnętrznych. Stanowią one powinny odpowiedzi na konkretne ryzyko, a koszty ich wdrożenia i stosowania nie mogą być wyższe niż wynikające z nich korzyści. W obszarze tym wyróżniamy:

- ☐ dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,
- ☐ nadzór,
- ☐ ciągłość działalności,
- ☐ ochrona zasobów,
- ☐ szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych,

⁵⁶ Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 roku w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem, online: <https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zarzadcza> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

- mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.

Dokumentowanie systemu kontroli zarządczej to proces polegający na wytwarzaniu i udostępnianiu dla osób zainteresowanych pisemnych procedur wewnętrznych, takich jak: zarządzenia, regulaminy, instrukcje, polityki itp. W obszarze tym pojawia się również nadzór, który jest niczym innym jak monitorowaniem przez menadżera kultury wykonywanych zadań. Istotna w bibliotece jest również ciągłość działalności, której utrzymanie, z uwagi na specyfikę i rodzaj pracy, jest niezwykle ważna. Jej zachwianie spowodowane może być awarią systemu bibliotecznego lub uwarunkowaniami kadrowymi (np. zwolnienia lekarskie, urlopy wypoczynkowe). Ochrona zasobów to obszar dość szeroki. Mowa tutaj zarówno o pracownikach, zasobach materialnych, jak również środkach finansowych biblioteki. Polega ona na wyznaczaniu granic dostępu, w tym odpowiedzialności materialnej pracowników czy dokonywaniu okresowych przeglądów bezpieczeństwa, m.in. sprzętu komputerowego oraz wymaganej prawem inwentaryzacji, również środków trwałych. Operacje finansowe i gospodarcze podlegają szczegółowym mechanizmom kontroli. Niezwykle istotna w zakresie tym jest rzetelna ich rejestracja oraz autoryzacja i weryfikacja wyłącznie przez osoby uprawnione. Celem mechanizmów kontroli dotyczącym systemów informatycznych jest ich bezpieczeństwo.

Informacja i komunikacja

Czwarta grupa standardów to informacja i komunikacja. Bez jej wdrożenia prawidłowe prowadzenie i funkcjonowanie bibliotek narażone jest w znacznym stopniu na niepowodzenie. Na obszar ten składają się trzy zasadnicze elementy:

- ☐ bieżąca informacja,
- ☐ komunikacja wewnętrzna,
- ☐ komunikacja zewnętrzna.

Bieżąca informacja to przekazywanie pracownikom w odpowiednim czasie rzetelnych i aktualnych informacji, niezbędnych do realizacji zleconych zadań. Komunikacja wewnętrzna to proces niezwykle istotny w bibliotecznej działalności, zatem określenie jej kanałów w relacjach bibliotekarz - menadżer kultury, jak również ściśle ze sobą współpracujących bibliotecznych działów, stanowi podstawę jej efektywności. Komunikacja zewnętrzna z kolei ma ogromny wpływ na wizerunek biblioteki oraz realizację jej celów. W zakresie tym istotnym jest wyznaczenie osób odpowiedzialnych za kontakty ze środowiskiem zewnętrznym.

Monitorowanie i ocena

Monitorowanie i ocena to ostatni ze standardów kontroli zarządczej. W obszarze tym wyróżniamy:

- ☐ monitorowanie systemu kontroli zarządczej,
- ☐ samoocena,
- ☐ audyt wewnętrzny,
- ☐ uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej.

Monitorowanie systemu kontroli zarządczej umożliwia bieżące rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów. Zgłaszanie zaistniałych w bibliotece zagrożeń odbywać się może na różne sposoby, także podczas bezpośrednich, regularnych spotkań z pracownikami. Raz w roku ocenie ze strony zarówno menadżera kultury, jak i pracowników biblioteki, podlegać powinny wszystkie lub wybrane elementy kontroli zarządczej. Samoocena ma szczególne znaczenie, gdy biblioteka nie dysponuje

innymi badawczymi narzędziami, np. audytem wewnętrznym. Realizowana pod kątem funkcjonalności kontroli zarządczej dokonywana powinna być w sposób całkowicie anonimowy. Jedną z metod najczęściej wykorzystywanych do jej przeprowadzania jest ankieta. Ogólne informacje na temat samooceny kontroli zarządczej oraz wzór ankiety znaleźć można w Komunikacie nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 roku w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych⁵⁷. Obiektywną i niezależną ocenę kontroli zarządczej przeprowadzić może audytor wewnętrzny. Jest to jednak, szczególnie w małych bibliotekach, rzadko spotykana praktyka. W zakresie oceny niezwykle istotne jest przedstawienie jej wniosków w formie pisemnej. Tak przygotowany dokument pozwala menadżerowi kultury na sprawne wdrażanie procesu naprawczego, przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości w realizacji celów i zadań biblioteki. Uzyskanie zapewnienia o stanie kontroli zarządczej może być wydane w formie oświadczenia. Zgodnie z Ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych⁵⁸, obowiązek składania oświadczeń dotyczy wyłącznie działów administracji rządowej, co oznacza wprost, że biblioteki publiczne mają w tym zakresie całkowitą dowolność. Zarówno w wyborze postaci, jak i formy oceny stanu kontroli zarządczej.

Wsparcie dla procesu

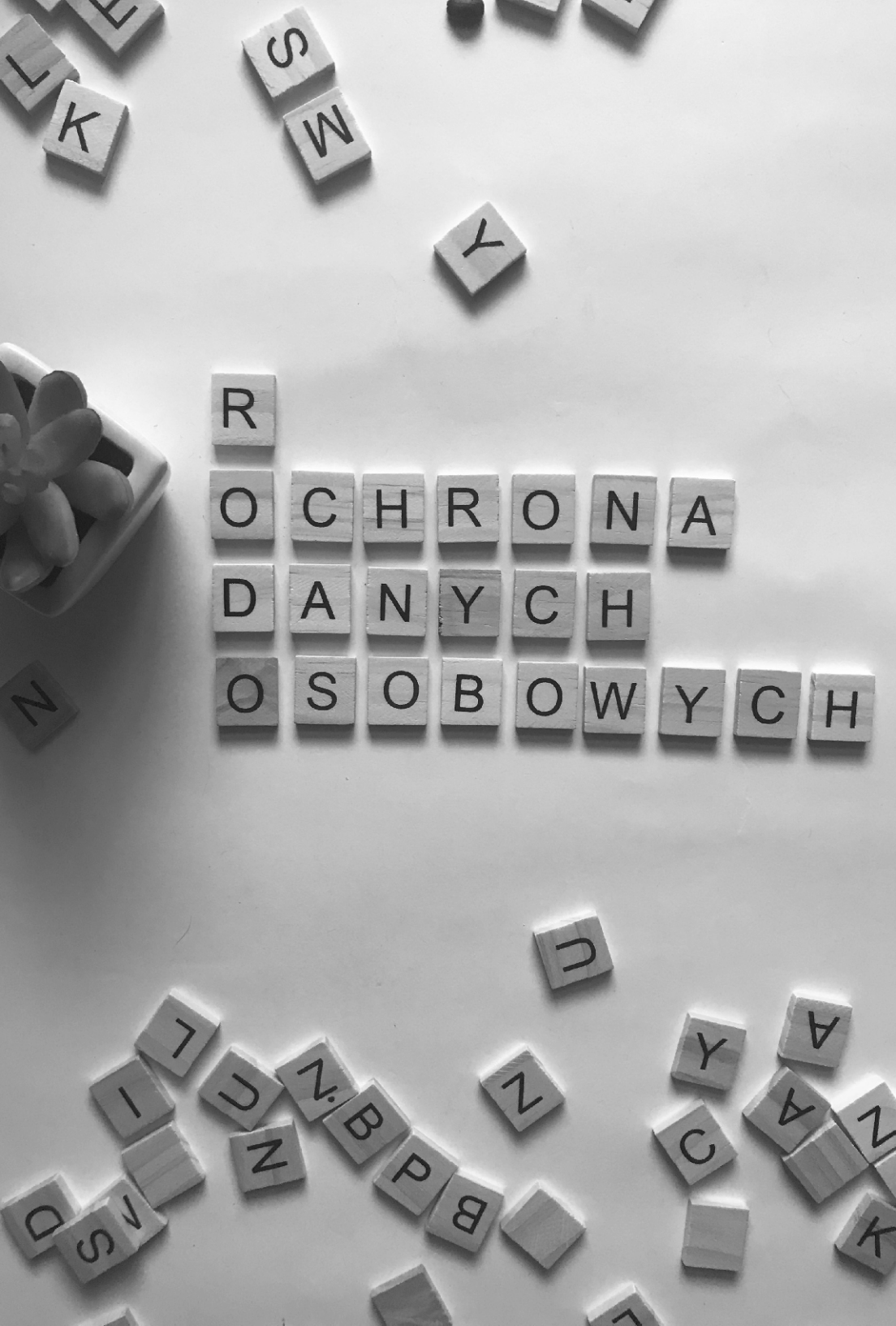
Kontrola zarządcza to proces, który wymaga wsparcia każdej ze stron. Istotną rolę, przejawiającą się w każdym z 5. jej standardów, odgrywają bibliotekarze. W gestii menadżera kultury leży

⁵⁷ Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 roku w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, online: <https://www.gov.pl/web/finanse/standardy-i-wytyczne-kontrola-zarzadcza> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

⁵⁸ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240, online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20091571240> (dostęp: 5 lipca 2021 roku).

natomiast informowanie bibliotekarzy o celach kontroli zarządczej, wskazywanie na potrzebę wyrażania szczerej opinii w obszarze ocenianych elementów działalności biblioteki, a tym samym zachęcanie do rzetelnej samooceny, mającej zasadnicze znaczenie w dalszym doskonaleniu funkcjonowania biblioteki.





Rozdział XV.

Ochrona danych osobowych

Dane osobowe to informacje, które pozwalają na ustalenie tożsamości osoby, której dotyczą. W szerszym tych słów znaczeniu i zgodnie z definicją zawartą w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE określa się je jako *informacje o zidentyfikowanej lub możliwej do zidentyfikowania osobie fizycznej, z czego możliwa do zidentyfikowania osoba fizyczna to osoba, którą można bezpośrednio lub pośrednio zidentyfikować, w szczególności na podstawie identyfikatora takiego jak imię i nazwisko, numer identyfikacyjny, dane o lokalizacji, identyfikator internetowy lub jeden bądź kilka szczególnych czynników określających fizyczną, fizjologiczną, genetyczną, psychiczną, ekonomiczną, kulturową lub społeczną tożsamość osoby fizycznej*⁵⁹.

Przetwarzanie

O ile dana osobowa pozwala na identyfikację osoby, o tyle pewnym jest, że gminne biblioteki publiczne takie dane przetwarzają. Zbieranie, utrwalanie, porządkowanie, przechowywanie, wykorzystywanie, modyfikowanie, pobieranie, przeglądanie i usuwanie to czynności automatycznie wykonywane w bibliotecznej pracy. Powyższe operacje dokonywane na danych osobowych są zgodne z prawem, wyłącznie w przypadku, gdy w zakresie do niego adekwatnym, spełniony jest co najmniej jeden

59 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), online: <https://uodo.gov.pl/pl/132/224> (dostęp: 31 sierpnia 2021).

z warunków, o których mowa w art. 6 ust. 1 lit. a, b, c, f cytowanego powyżej rozporządzenia:

- ☐ osoba, której dane dotyczą wyraziła zgodę na przetwarzanie swoich danych osobowych w jednym lub większej liczbie określonych celów

wypełnienie i podpisanie formularza zgłoszeniowego do udziału w konkursie recytatorskim oraz wyrażenie zgody na przetwarzanie danych osobowych w nim zawartych

- ☐ przetwarzanie jest niezbędne do wykonania umowy, której stroną jest osoba, której dane dotyczą, lub do podjęcia działań na żądanie osoby, której dane dotyczą, przed zawarciem umowy

umowa zlecenie podpisana z wykonawcą usługi

- ☐ przetwarzanie jest niezbędne do wypełnienia obowiązku prawnego ciążącego na administratorze

realizacja zadań własnych biblioteki, tj. obsługa czytelników oraz ochrona bibliotecznych zbiorów

- ☐ przetwarzanie jest niezbędne do celów wynikających z prawnie uzasadnionych interesów realizowanych przez administratora (odpowiednio dla sektora publicznego) lub przez stronę trzecią, z wyjątkiem sytuacji, w których nadrzędny charakter wobec tych interesów mają interesy lub podstawowe prawa i wolności osoby, której dane dotyczą, wymagające ochrony danych osobowych w szczególności gdy osoba, której dane dotyczą jest dzieckiem

monitoring wizyjny - zapewnienie względów bezpieczeństwa

Mając powyższe na uwadze oraz świadomość, że każda osoba ma prawo do ochrony swoich danych osobowych, w zakresie ich przetwarzania stosować należy 5 podstawowych zasad:

- ☐ adekwatności - zbieranie takiej ilości danych, jaka jest niezbędna do realizacji określonego celu (reguła ich minimalizacji);
- ☐ rzetelności - zobowiązuje do przetwarzania danych osobowych zgodnych ze stanem faktycznym: prawdziwych i merytorycznie poprawnych;
- ☐ okresowości - przetwarzania danych tak długo, jak jest to niezbędne do realizacji celu, w którym zostały zebrane;
- ☐ celowości - wyłącznie do celu, w jakim zostały zebrane;
- ☐ bezpieczeństwa - poprzez wdrożenie odpowiednich zabezpieczeń i ich przestrzeganiu.

Należy strzec się ich łamania, gdyż w konsekwencji doprowadzić można do naruszenia ochrony danych osobowych, często definiowanego jako przypadkowego lub niezgodnego z prawem zniszczenia, utracenia, zmodyfikowania, ujawnienia lub nieuprawnionego do nich dostępu.

5 przykładowych sytuacji, w których dochodzi do łamania powyższych zasad:

- ☐ pozyskiwanie nadmiernej ilości danych, tzn. zbierania danych na zapas (pozyskanie od czytelnika numeru PESEL oraz daty urodzenia);
- ☐ przetwarzanie błędnych danych (popelnienie błędu przy wpisywaniu nazwiska, adresu e-mail itp.);
- ☐ przetwarzanie danych w sposób ciągły, mimo że cel już nie istnieje (minął termin realizacji kursu komputerowego,

- ☐ a dane osobowe jego uczestników są nadal przetwarzane;
 - ☐ wykorzystanie danych do celów innych, niż ten w jakim zostały zebrane - jest to jeden z najczęściej występujących incydentów w tym zakresie (wykorzystywanie danych osobowych czytelnika w celu zaproszenia go do udziału w wydarzeniu kulturalnym);
 - ☐ brak odpowiednich zabezpieczeń lub ich niestosowanie (sprzęt komputerowy niezabezpieczony hasłami; niestosowanie polityki kluczy).
-

Administrator a inspektor

W rozporządzeniu dotyczącym ochrony danych osobowych napotykamy wiele pojęć, bez rozumienia których trudno przejść przez proces ich przetwarzania. Do ważniejszych z nich należą: administrator i Inspektor Ochrony Danych Osobowych.

W przypadku bibliotek ten pierwszy oznacza instytucję - bibliotekę reprezentowaną przez dyrektora (menadżera kultury). Z uwagi na fakt, iż pojęcia te bardzo często mylnie są ze sobą utożsamiane, podkreślam, że administratorem danych osobowych nie jest dyrektor! Zgodnie z wytycznymi, do zadań administratora należy ustalenie celów i sposobów przetwarzania danych osobowych. Odpowiedzialny jest on również za przestrzeganie przepisów, a w razie kontroli musi być on w stanie rozliczyć się z ich przestrzegania.

Inspektor Ochrony Danych Osobowych to osoba wyznaczona przez administratora do monitorowania przestrzegania przetwarzania danych osobowych w bibliotece. W jego obowiązku, zgodnie z zakresem, leży ponadto szkolenie bibliotekarzy, udzielanie informacji w przedmiotowym zakresie, egzekwowanie zgodnego z prawem przetwarzania danych osobowych oraz współpraca z jednostkami zewnętrznymi. Osoba ta, w oparciu

o regulamin pełnionej funkcji, stanowić powinna również trzon zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie wymaganej prawem, rzetelnej dokumentacji. Wyboru osoby do realizacji powyższych zadań dokonać można w różnoraki sposób. Zlecenie zadań podmiotowi zewnętrznemu lub podjęcie, w tym zakresie, współpracy z organizatorem biblioteki, to dość często spotykane rozwiązania. Praktyka pokazuje jednak, że są one stratą czasu i pieniędzy, gdyż realizowana w ich ramach usługa ogranicza się wyłącznie do wskazywania wytycznych. Zadań trudnych do realizacji, jeśli nie posiada się odpowiedniego przeszkolenia i fachowej wiedzy. Powierzając zadania osobie zatrudnionej w bibliotece, wypracowujemy obopólne korzyści. Zaplanowane w budżecie środki na obsługę w zakresie ochrony danych osobowych przeznaczyć można na wdrożenie pracownika, a poprzez aneksowanie umowy o pracę i poszerzenie zakresu obowiązków, jego dodatkowe wynagrodzenie. Udział w szkoleniach podnoszących kompetencje w zakresie ochrony danych osobowych, bardzo dobra znajomość biblioteki - wyposażenie, sprzęt, oprogramowanie oraz podejmowanie działań zgodnych z rocznym planem pracy inspektora, pozwolą realizować powierzone zadania na bardzo wysokim poziomie. Takie rozwiązanie - bibliotekarz w roli Inspektora Ochrony Danych Osobowych, zapewnia bieżące monitorowanie przestrzegania przepisów prawa, a co za tym idzie bezzwłoczne podejmowanie działań niezbędnych w razie ewentualnie zaistniałych incydentów.

Zbiory danych

Zbiór danych osobowych to uporządkowany ich zestaw, dostępny według określonych kryteriów. Podział danych osobowych na zbiory adekwatne do potrzeb biblioteki to kwestia indywidualna

każdego administratora. Nie jest to obowiązkowe, lecz w praktyce znacznie ułatwia cały proces ich przetwarzania.

Przykładowy podział zbiorów danych osobowych w gminnej bibliotece publicznej:

zbiór numer 1 - czytelnik,

zbiór numer 2 - uczestnik wydarzeń kulturalnych,

zbiór numer 3 - pracownik,

zbiór numer 4 - kontrahent,

zbiór numer 5 - monitoring wizyjny.

Celem przetwarzania danych osobowych w *zbiorze numer 1 - czytelnik* jest szeroko rozumiana obsługa czytelników oraz ochrona materiałów bibliotecznych, w tym ewidencja udostępniania zbiorów, kontrola terminowości zwrotów i naliczania ewentualnych należności oraz przekazywana korespondencja. Powyższe odbywa się w oparciu o warunek wypełnienia obowiązku prawnego ciążącego na administratorze (art. 6 ust. 1 lit. c rozporządzenia, o którym mowa w niniejszym rozdziale), zgodnego z art. 4 ust. 1 Ustawy z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach⁶⁰. Na dane osobowe czytelników pełnoletnich niezbędne do realizacji powyższego celu składają się: imię, nazwisko, adres zamieszkania lub adres korespondencyjny (jeśli się różnią), PESEL, telefon kontaktowy i ewentualnie e-mail. W przypadku czytelników nieletnich: imię, nazwisko, numer PESEL lub datę urodzenia oraz powyżej wskazane dane osoby dorosłej - opiekuna lub rodzica, który wobec biblioteki składa zobowiązanie.

Dane osobowe w *zbiorze numer 2 - uczestnik wydarzeń*

⁶⁰ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539, online: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970850539> (dostęp: 11 września 2021).

kulturalnych, przetwarzane mogą być wyłącznie na podstawie zgody, którą osoba zainteresowana wyrazi do realizacji określonego celu (art. 6 ust. 1 lit. a rozporządzenia, o którym mowa w niniejszym rozdziale), np. wzięcia udziału w konkretnym wydarzeniu, konkursie lub warsztacie. O tym jakie dane osobowe są niezbędne decyduje administrator, za każdym razem mając jednak na uwadze zasadę ich minimalizacji. Do najczęściej przetwarzanych należą: imię, nazwisko, rok urodzenia oraz dane kontaktowe (numer telefonu, adres e-mail). Sprawa nieco się komplikuje, kiedy zobowiązani jesteśmy wytycznymi lub przepisami zewnętrznymi. Taka sytuacja może mieć miejsce, kiedy biblioteka jest organizatorem półkolonii, realizowanych zgodnie z wytycznymi Kuratorium Oświaty. Wyższy poziom w zakresie przetwarzania danych osobowych charakteryzują tzw. szczególne kategorie danych (nazywane również *wrażliwymi*), wymagające dodatkowej ochrony. W zakresie tym niezbędne jest posiadanie oceny skutków dla ochrony danych, o której mowa w art. 35 ust. 1 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE⁶¹.

Co do rodzaju i ilości zbieranych danych osobowych w *zbiorze numer 3 - pracownicy*, zobowiązani jesteśmy daleko idącymi sprawami kadrowymi oraz wytycznymi kodeksu pracy. W zbiorze tym przetwarzane mogą być dane osobowe zarówno pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, praktykantów, stażystów, jak także osób zatrudnionych na podstawie umów

⁶¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), online: <https://uodo.gov.pl/pl/132/224> (dostęp: 15 września 2021).

cywilnoprawnych. Cel przetwarzania danych, jakim jest m.in. prowadzenie akt pracowniczych, ewidencja czasu pracy, rozliczenia i ubezpieczenia pracowników czy prowadzenie rejestru badań lekarskich, realizowany jest na podstawie zgody wyrażonej przez pracownika, którego dane dotyczą, jak również w celu wykonania zawartej z nim umowy określającej rodzaj zatrudnienia, lub podjęcia działań przed jej zawarciem (odpowiednio art. 6 ust. 1 lit. a i ust. 1 lit. b rozporządzenia traktującego o ochronie danych osobowych⁶²).

W zbiorze numer 4 - kontrahent, mowa zarówno o dostawcach usług i towarów, jak i odbiorcach usług świadczonych przez bibliotekę. Dane osobowe zawarte w zbiorze przetwarzane są wyłącznie w celu wykonania umowy, której stroną jest osoba, której dane dotyczą, lub do podjęcia działań na żądanie osoby, której dane dotyczą, przed zawarciem umowy (art. 6 ust. 1 lit. b rozporządzenia, o którym mowa w niniejszym rozdziale).

Zbiór nr 5 - monitoring wizyjny to zbiór dla założenia którego, nie zawsze zachodzi potrzeba. To obowiązkowa pozycja wyłącznie w przypadku obiektu wyposażonego w kamery. Niezwykle istotnym w zakresie tym jest poinformowanie osób odwiedzających bibliotekę o fakcie jego monitorowania. Umieszczenie odpowiedniej infografiki na drzwiach wejściowych do budynku, a także do poszczególnych działów i pomieszczeń, jest działaniem wystarczającym. Brak powyższego skutkować może surowymi karami. Daną osobową przetwarzaną w zbiorze jest - z założenia - wizerunek. Celem zaś, zgodnie z regulaminem monitoringu, z którym zobowiązani do zapoznania są również pracownicy biblioteki, zapewnienie względów bezpieczeństwa, będące

62 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), online: <https://uodo.gov.pl/pl/132/224> (dostęp: 15 września 2021).

zgodnie z art. 6 ust. 1 lit. f rozporządzenia, o którym mowa w niniejszym rozdziale, prawnie uzasadnionym interesem realizowanym przez administratora.

Środki bezpieczeństwa

Zgodnie z art. 24 ust. 1 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE⁶³ to na administratorze danych osobowych ciąży obowiązek wdrożenia odpowiednich środków:

- ☐ technicznych - m.in. określenie sposobów przechowywania dokumentacji zawierającej dane osobowe, wdrożenie polityki kluczy, stosowanie indywidualnych haseł dostępu do systemów informatycznych, czy cykliczne tworzenie kopii zapasowych baz danych;
- ☐ organizacyjnych - m.in. wydanie pracownikom upoważnień do przetwarzania danych osobowych, oświadczenia pracowników o zachowaniu poufności w powyższym zakresie, regularne szkolenia pracowników czy ewidencja umów powierzenia danych.

Powyższe uznawane są jako najważniejsze w zakresie bezpieczeństwa.

Dokumentacja

Polityka ochrony danych przybierać może wiele nazw. Jedną z nich może być polityka bezpieczeństwa informacji. Najważniejszy z dokumentów opisujących system wdrożenia powyżej wspomnianych środków bezpieczeństwa w zakresie ochrony danych

⁶³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), online: <https://uodo.gov.pl/pl/132/224> (dostęp: 15 września 2021).

osobowych. W swojej treści określać ona powinna cele i zasady funkcjonowania polityki. Musi posiadać wykaz miejsc: adresów, budynków i konkretnych pomieszczeń, w których przetwarzane są dane osobowe. Informację na temat zbiorów danych osobowych, jeżeli zostały wyodrębnione wraz z określeniem form ich przetwarzania: papierowej lub elektronicznej. Ponadto określać powinna rodzaje wdrożonych zabezpieczeń, w tym - w razie obowiązywania - politykę kluczy. Ważnym jest, aby były w niej skonkretyzowane kompetencje i odpowiedzialność w zarządzaniu bezpieczeństwem danych osobowych, zarówno w osobie administratora, Inspektora Ochrony Danych, jak i pracowników upoważnionych do ich przetwarzania. Posiadać powinna zapisy dotyczące procedur udostępniania danych osobom i podmiotom z mocy przepisów prawa, wzór pisemnego wniosku, a także kwestie związane z powierzeniem danych, które nastąpić może wyłącznie w drodze pisemnej umowy, dokumentowanej w rejestrze podmiotów, którym dane powierzono. Z uwagi na osobę, której dane dotyczą - wzór wniosku o dostęp do treści danych wraz z informacją o przysługującym jej prawie. Regulacje dotyczące analizy ryzyka związanego z przetwarzaniem danych osobowych, w tym jego identyfikację, sposób zabezpieczenia danych czy określenie wielkości ryzyka, stanowią niezwykle istotną część polityki bezpieczeństwa informacji. Instrukcja zarządzania systemami informatycznymi precyzować powinna zapisy dotyczące m.in. nadawania i rejestrowania uprawnień do przetwarzania danych (posiadanie upoważnień, zakresu obowiązków oraz zobowiązania do zachowania poufności), sposobu zabezpieczania danych w systemie informatycznym (posiadanie indywidualnych identyfikatorów, haseł, określenie metod uwierzytelniania), a także zasad bezpieczeństwa podczas pracy (procedura rozpoczęcia, zawieszenia i zakończenia pracy w systemie).

Stanować ona może jeden z rozdziałów polityki lub całkowicie odrębny dokument. Wskazanie na potrzebę ochrony systemów informatycznych, chociażby poprzez bieżące przeglądy i konserwacje, stosowanie aktywnej ochrony antywirusowej czy urządzeń UPS, chroniących przed zakłóceniami w sieci zasilającej. Istotnym jest również proces tworzenia kopii zapasowych i jej częstotliwość oraz wskazanie na elektroniczne nośniki informacji wykorzystywane w bibliotece. Biorąc pod uwagę powyższe, istotnym okazać się może wdrożenie w życie biblioteki regulaminu elektronicznej poczty służbowej oraz korzystania z komputerów służbowych. Załącznik do polityki stanowić powinna dodatkowo instrukcja postępowania w sytuacji naruszenia danych osobowych, przedstawiająca opis zdarzeń mogący mieć wpływ na naruszenie danych, a także odpowiedzialność i obowiązki w przedmiotowym zakresie.

W dokumentach, oprócz rozbudowanej polityki bezpieczeństwa informacji, wraz ze wzorami wszelkiego rodzaju: wniosków (np. dostępu do danych), formularzy i rejestrów (m.in. upoważnień, ewidencji, umów, incydentów naruszenia danych osobowych), instrukcji (np. postępowania w przypadku naruszenia ochrony danych osobowych), regulaminów (m.in. korzystania z komputerów służbowych, funkcjonowania Inspektora Ochrony Danych Osobowych, polityki kluczy), rejestru czynności przetwarzania danych osobowych, o którym mowa w art. 30 ust. 1 oraz ust. 5 rozporządzenia⁶⁴ oraz klauzul informacyjnych i umów powierzenia danych, warto posiadać politykę retencji danych, opisującą zasady i okresy usuwania danych osobowych.

⁶⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), online: <https://uodo.gov.pl/pl/132/224> (dostęp: 15 września 2021).

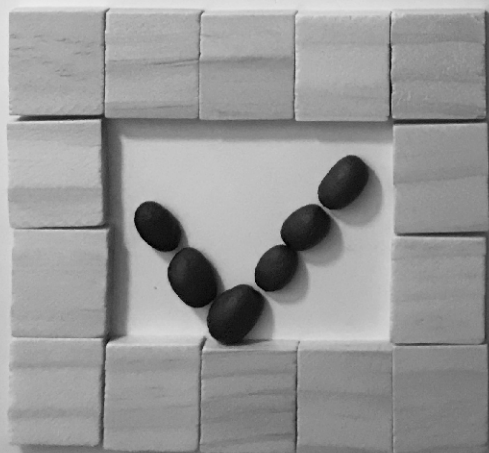
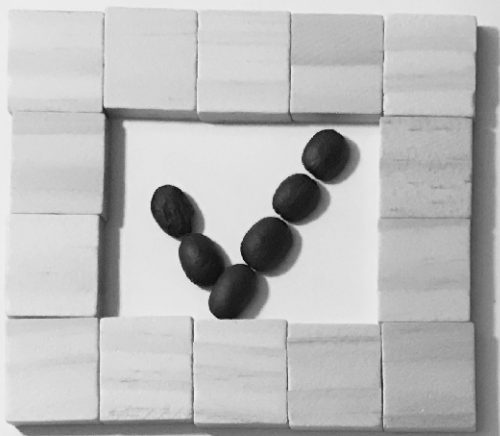
Z uwagi na różne cele przetwarzania danych osobowych i ich podstawę prawną, warto posiadać klauzule informacyjne odrębne dla każdego zbioru danych osobowych. W swojej treści zawierające one powinny ponadto: dane administratora danych osobowych oraz kontaktowe do Inspektora Ochrony Danych Osobowych. Umieścić je należy m.in. w miejscach dostępnych z punktu widzenia osób korzystających z usług biblioteki oraz na jej stronie internetowej.

Ważne!

Unikaj błędów, które prowadzą do naruszenia ochrony danych osobowych. Strzeż siebie i innych przed ich popełnianiem.

- ☐ Nie pozostawiaj osób trzecich bez nadzoru w pomieszczeniach służbowych.
- ☐ Nie korzystaj z poczty służbowej w celach prywatnych, a na prywatnym komputerze nie twórz służbowych dokumentów.
- ☐ Nie umieszczaj w miejscach widocznych - dostępnych dla osób nieupoważnionych - danych osobowych oraz haseł do systemów, a także nie przekazuj ich osobom nieuprawnionym.
- ☐ Przed opuszczeniem stanowiska komputerowego wygaszaj monitor.
- ☐ Opuszczając pomieszczenie służbowe zamykaj drzwi na klucz.
- ☐ Zgłaszaj usterki i nieprawidłowości (nie wyznawaj zasady *jakoś to będzie*).





Na koniec

Co łączy kreatywne zarządzanie z grą w układanie słów? Obie nastawione są na poszukiwania, wymagają umiejętności szybkiego myślenia i dostosowywania rozwiązań do aktualnych potrzeb. Podjęcie się zarządzania w wersji kreatywnej wiąże się ze stałym eksperymentowaniem, modyfikowaniem i dopasowywaniem usług do aktualnych trendów i bieżących potrzeb lokalnej społeczności. Gotowości do wyjścia ze *statusu quo*.

Spis wybranych aktów prawnych

- ☐ Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym
- ☐ Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej
- ☐ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach
- ☐ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych
- ☐ Ustawa z dnia 10 maja 2018 roku o ochronie danych osobowych
- ☐ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE

Podziękowania

Każda z dobrze nawiązanych relacji buduje kolejną, wzmacnia i pozwala iść dalej.

Za lata wielosektorowej współpracy, poszukiwań, eksperymentowania - na wielu płaszczyznach, wdrażania innowacyjnych rozwiązań oraz niezwykle istotnego, bieżącego i konstruktywnego *feedbacku*, podziękowania składam lokalnej społeczności: mieszkańcom i bibliotekarzom z terenu gminy Wołów, jednostkom oświatowym i kulturalnym, lokalnym samorządom, przedsiębiorcom, organizacjom pozarządowym i gminnym bibliotekom publicznym, działającym na terenie powiatu wołowskiego oraz Dolnośląskiej Bibliotece Publicznej im. Tadeusza Mikulskiego we Wrocławiu.

Za wsparcie i dobre rady przy pisaniu książki dziękuję moim najbliższym, przyjaciółom i znajomym - również pracownikom Dolnośląskiej Biblioteki Publicznej im. Tadeusza Mikulskiego we Wrocławiu.

Za bieżącą promocję książki, która dokonywała się podczas jej powstawania, na łamach branżowego czasopisma *Poradnik Bibliotekarza*, dziękuję jego wydawcy - Stowarzyszeniu Bibliotekarzy Polskich.

Bibliografia

KSIAŻKI

1. Borowska M., Branka M., Weisło J., *Docenić bibliotekę. Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo*, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2012.
2. Grygowski D., *Biblioteki i pieniądze*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2015.
3. Krasowska J. (red.), *Siedem dekad Miejskiej i Gminnej Biblioteki Publicznej w Wołowie*, Wydawnictwo MiGBP, Wołów 2018.
4. *Metoda animacji społeczności lokalnych na rzecz dobra wspólnego* [brak autora], Lokalne Partnerstwa PAFW, Warszawa 2020.

ARTYKUŁY

1. Bader C., *Why Corporations Fail to Do the Right Thing*, online: <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/04/why-making-corporations-socially-responsible-is-so-darn-hard/360984/> (dostęp: 31 sierpnia 2021).
2. Ciechorski J., *Prowadzenie działalności gospodarczej przez bibliotekę publiczną*, „Bibliotekarz” 2010, nr 2.
3. Liżewski S., *Czy w bibliotekach publicznych można pobierać opłaty za wydanie karty bibliotecznej? Jeżeli tak, to na podstawie jakich przepisów prawnych?*, „Poradnik Instytucji Kultury” 2012, nr 12.

AKTY PRAWNE

1. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku - Kodeks cywilny.
2. Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95.

3. Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. 1991 Nr 114 poz. 493.
4. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 roku o bibliotekach, Dz. U. 1997 Nr 85 poz. 539.
5. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym, Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 578.
6. Ustawa z dnia 20 lipca 2000 roku o ogłaszaniu aktów normatywnych i niektórych innych aktów prawnych, Dz. U. 2000 Nr 62 poz. 718.
7. Ustawa z dnia 18 lipca 2002 roku o świadczenie usług drogą elektroniczną, Dz. U. 2002 Nr 144 poz. 1204.
8. Ustawa z dnia 13 listopada 2003 roku o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, Dz. U. 2003 Nr 203 poz. 1966.
9. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o przeciwdziałaniu narkomani, Dz. U. 2005 Nr 179 poz. 1485.
10. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240.
11. Ustawa z dnia 11 września 2019 roku - Prawo zamówień publicznych, , Dz. U. 2019 poz. 2019.
12. Uchwała nr 180/2015 Rady Ministrów z dnia 6 października 2015 roku w sprawie ustanowienia programu wieloletniego Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa.
13. Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 30 lipca 2015 roku w sprawie wykazu samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu, poz. 1298.
14. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 marca 2016 roku w sprawie wypoczynku dzieci i młodzieży, Dz. U. 2016 poz. 452.
15. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych

i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych).

16. Kodeks etyki bibliotekarza i pracownika informacji.

17. Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

18. Komunikat nr 3 Ministra Finansów z dnia 16 lutego 2011 roku w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych.

19. Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 roku w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem.

20. Obwieszczenie Marszałka Sejmu RP z dnia 11 czerwca 2019 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o bibliotekach, Dz. U. 2019 poz. 1479.

21. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 maja 2021 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi.

22. Wyrok NSA, II OSK 1899/14.

23. Wyrok NSA, II OSK 2062/16.

JOANNA KRASOWSKA

Menadżerka kultury, doradczyni w zakresie kreatywnego zarządzania biblioteką, inicjatorka i koordynatorka projektów kulturalnych, trenerka, fundraiserka.

Od lat związana z kulturą. W swojej zawodowej karierze zarządzała ośrodkiem kultury, była dyrektorką wołowskiej ksiąźnicy. Biblioteki to jej pasja, dlatego też kreuje je jako miejsca do spotkań przy KAWIE oraz inicjatorów i liderów lokalnych partnerstw.

W 2014 roku z rąk Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego otrzymała odznakę honorową "Zasłużony dla Kultury Polskiej". Kilka lat później została stypendystką MKDNIŚ w zakresie zarządzania kulturą i rozwojem kadr kultury, efektem czego jest niniejsza publikacja.

ISBN 978-83-961320-0-0



9 788396 132000

