



Plan rozwoju Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej im. Stefana Żeromskiego w Kutnie na lata 2015–2020

Kutno 2015



Spis treści

- I. Wizytówka miasta i powiatu kutnowskiego 5
- II. Wizytówka Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej w Kutnie 6
- III. Jak powstał plan rozwoju Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej im. Stefana Żeromskiego w Kutnie na lata 2015–2020 8
- IV. Diagnoza strategiczna 9
 - 1. Wybrane aspekty diagnozy lokalnej istotne z punktu widzenia rozwoju Biblioteki (podstawa diagnozy: *Strategia rozwoju miasta Kutna na lata 2014–2020*) 9
 - 2. Analiza SWOT – silne i słabe strony instytucji oraz szanse i zagrożenia w jej otoczeniu 13
 - 3. Wnioski z analizy SWOT 16
- V. Perspektywa rozwojowa Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej im. Stefana Żeromskiego na lata 2015–2020 17
 - 1. Priorytetowe obszary rozwoju 17
 - 2. Cele strategiczne i operacyjne 19
- VI. Realizacja planu rozwoju 22
 - 1. Monitoring i ewaluacja 22
 - 2. Wdrażanie planu rozwoju 23
- VII. Załączniki 24
 - 1. Karta działania 24
 - 2. Wykorzystana literatura i źródła 24
 - 3. Graficzne zestawienie celów strategicznych i operacyjnych w okresie 2015–2020 26

*Plan rozwoju Miejskiej Biblioteki Publicznej
im. Stefana Żeromskiego w Kutnie na lata 2015–2020*
to dokument opisujący zmiany, jakie planuje się
w tej instytucji w odpowiedzi na lokalne potrzeby
i wyzwania związane z globalnymi trendami
technologicznymi i społecznymi. *Plan rozwoju...*
nie jest zapisem wszystkich działań, które
Biblioteka prowadzi i będzie prowadzić w ramach
swojej działalności statutowej (patrz: *Ustawa
o bibliotekach* z dnia 27 czerwca 1997 r., Dz. U. 1997
nr 85 poz. 539). Plany roczne sporządzane przez
Bibliotekę są uzupełnieniem planu rozwoju.

I. Wizytówka miasta i powiatu kutnowskiego

Kutno to miasto w środku Europy. Znane jest ze swoich róż, rozgrywek baseballowych oraz jako miejsce urodzenia pisarza żydowskiego Szaloma Asza. Korzenie miejscowości sięgają odległej przeszłości, natomiast jako miasto Kutno rozwija się od 1386 roku, kiedy to nadano mu przywilej targowy księcia płockiego Siemowita IV. Do najważniejszych zabytków Kutna i ziemi kutnowskiej można zaliczyć: Muzeum-Zamek w Oporowie, klasycystyczny ratusz wraz z Pałacem Saskim, zespół pałacowy Gierałty oraz Dworek Modrzewiowy. Kutno leży na pograniczu krain geograficznych i historycznych: Mazowsza, Kujaw, ziemi łęczyckiej i Wielkopolski. Usytuowanie w samym centrum Polski na skrzyżowaniu ważnych szlaków komunikacyjnych zawsze sprzyjało rozwojowi oraz przenikaniu się różnych kultur.

Obecnie Kutno jest 46-tysięcznym miastem z siedzibą powiatu, obejmującego 11 gmin.

Przynależność do Łódzkiej Specjalnej Strefy Przemysłowej ułatwia przyciąganie inwestorów krajowych i zagranicznych. Większość mieszkańców zatrudniona jest w usługach i przemyśle. Liczba osób zamieszkujących miasto z roku na rok maleje, wzrasta natomiast na terenach gminy wiejskiej Kutno.

Życie kulturalne miasta ogniskuje się wokół instytucji samorządowych – Kutnowskiego Domu Kultury, Centrum Teatru, Muzyki i Tańca, Młodzieżowego Domu Kultury, Muzeum Regionalnego oraz Państwowej Szkoły Muzycznej I i II stopnia. Szczególne miejsce zajmuje pośród nich istniejąca od ponad 80 lat Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna im. Stefana Żeromskiego. Z roku na rok na rozwój lokalnej kultury coraz większy wpływ mają także organizacje pozarządowe.

II. Wizytówka Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej w Kutnie

MISJA BIBLIOTEKI: Tworzymy przyjazne warunki dostępu do informacji, kultury i edukacji po to, by każdy mieszkaniec mógł powiedzieć: Biblioteka to moje miejsce.

Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna im. Stefana Żeromskiego w Kutnie jest instytucją kultury otwartą dla wszystkich mieszkańców Kutna i powiatu. Służy zaspokajaniu potrzeb czytelniczych, informacyjnych, kulturalnych i edukacyjnych. Jej zbiory liczą 160 tysięcy jednostek inwentarzowych co czyni ją największą biblioteką w powiecie kutnowskim.

Biblioteka gromadzi, opracowuje i udostępnia książki, czasopisma, zbiory audiowizualne: audiobooki, nagrania muzyczne i filmy. Angażuje się w zadania związane z dokumentacją, ochroną i promocją dziedzictwa kulturowego regionu i jego historii. Jest w posiadaniu unikatowego zbioru dokumentów dotyczących historii ziemi kutnowskiej, między innymi nagrań rozmów z najstarszymi mieszkańcami miasta, tysięcy archiwalnych zdjęć – wiele spośród nich pochodzi z prywatnych zbiorów mieszkańców. W pełni skomputeryzowany system biblioteczny umożliwia czytelnikowi dostęp on-line do katalogów i własnego konta, pozwala na dokonywanie rezerwacji i prolongat.

Placówka sprawuje nadzór instrukcyjno-metodyczny nad siecią samorządowych bibliotek publicznych powiatu kutnowskiego.

Ważne w pracy Biblioteki są różnorodne formy działalności edukacyjno-kulturalnej. Oferta obejmuje między innymi: zajęcia dla najmłodszych, prowadzenie lekcji bibliotecznych dla dzieci i młodzieży, spotkania z pisarzami i ludźmi kultury, wykłady, odczyty i prelekcje dotyczące historii regionu kutnowskiego oraz wystawy tematyczne.

Biblioteka cyklicznie organizuje:

- [od 1978 roku] rejonowe eliminacje Konkursu Recytatorskiego im. Janusza Korczaka „Pięknie być człowiekiem”, który jest jedynym międzyregionalnym konkursem przeznaczonym dla dzieci i młodzieży gimnazjalnej;
- [od 1993 roku] Ogólnopolski Konkurs Literacki im. Szaloma Asza, jeden z nielicznych konkursów prozatorskich w kraju i jedyny, który nawiązuje do relacji kultury polskiej z kulturą żydowską;



- [od 1999 roku] Festiwal im. Szaloma Asza, utrwalający pamięć o polsko-żydowskiej tradycji Kutna i światowej sławy pisarzu żydowskim, urodzonym w Kutnie;
- [od 2007 roku] Wrześniowe Hausty Poetyckie, imprezę o charakterze literacko-edukacyjnym, promującą polską poezję najnowszą i jej autorów, w której do dziś wzięło udział 21 najwybitniejszych polskich poetów.

Biblioteka prowadzi również działalność wydawniczą tematycznie związaną z regionem i redaguje bibliografię powiatu kutnowskiego.

III. Jak powstał plan rozwoju Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej im. Stefana Żeromskiego w Kutnie na lata 2015–2020

Plan został opracowany przez pracowników
i dyrektora podczas spotkań poświęconych
analizie zasobów i potrzeb biblioteki oraz
diagnozie potrzeb mieszkańców.

Przy tworzeniu planu uwzględniono postulaty zawarte w **Strategii rozwoju miasta Kutna na lata 2014–2020** oraz opinie przedstawicieli instytucji i organizacji społecznych zaangażowanych w życie kulturalne miasta. Prace nad planem rozwoju poprzedziło spotkanie otwierające proces planowania z przedstawicielami społeczności Kutna i władzami samorządowymi, które odbyło się 9 października 2013 roku. Opinie wygłoszone podczas tego spotkania znalazły swoje miejsce w analizie SWOT (patrz punkt IV.2).

W diagnozowanie stanu instytucji oraz proponowanie kierunków jej rozwoju zaangażowany był 15-osobowy zespół pracowników Biblioteki oraz jej dyrektor. W 2013 roku odbyły się dwie diagnostyczne sesje warsztatowe. W roku 2014 odbyły się natomiast sesje planistyczne poświęcone wyłonieniu kluczowych obszarów rozwoju, formułowaniu celów strategicznych oraz misji Biblioteki. Praca zespołu przebiegała według scenariusza opracowanego w Małopolskim Instytucie Kultury (program Myślimy Strategicznie). Spotkania robocze moderowali autorzy tego scenariusza: Anna Miodyńska i Sebastian Wacięga. Wnioski zespołu i dyrektora Biblioteki zostały skonfrontowane ze strategią rozwoju miasta przedstawioną podczas warsztatów przez Zbigniewa Wdowiaka, zastępcę prezydenta miasta.

Ostateczny kształt dokumentowi nadał zespół w składzie: Magdalena Koczarek, dyrektor Biblioteki, oraz Sylwia Frontczak, Teresa Gańczyk, Dorota Mańk, Jolanta Stasinowska i Anna Szczepanik.

IV. Diagnoza strategiczna

1. WYBRANE ASPEKTY DIAGNOZY LOKALNEJ ISTOTNE Z PUNKTU WIDZENIA ROZWOJU BIBLIOTEKI (PODSTAWA DIAGNOZY: *STRATEGIA ROZWOJU MIASTA KUTNA NA LATA 2014–2020*)

Wizja rozwoju i misja przyjęte przez władze samorządowe w dokumencie strategicznym:

WIZJA 2020: Kutno regionalnym biegunem
wzrostu o silnie rozwiniętej gospodarce
i wysokiej jakości życia mieszkańców*.

MISJA: Kutno miastem wspierającym swoich
mieszkańców poprzez rozwój przedsiębiorczości,
infrastruktury, kapitału społecznego i usług publicznych.

☞ Misja Kutna podobnie jak jego strategiczna wizja rozwoju odnosi się do obszaru rozwoju gospodarczego.

Jako jego czynniki przyczyniające się do jego stymulowania wskazuje:

- wzmacnianie kompetencji przedsiębiorczych (wiedza, postawy, umiejętności) mieszkańców,
- poprawę infrastruktury,
- oddziaływanie na kapitał społeczny (poprawa relacji społecznej i aktywności w sferze publicznej),
- podnoszenia jakości usług publicznych.

Poniżej przywołano fragmenty miejskiego dokumentu strategicznego istotne z punktu widzenia przeprowadzonej przez Bibliotekę diagnozy lokalnej. Odnoszą się one do pięciu obszarów debaty na temat rozwoju miasta: demografii, kultury i edukacji, przedsiębiorczości i rynku pracy, jakości życia mieszkańców oraz barier w rozwoju:

* Wszystkie cytaty pochodzą ze **Strategii rozwoju miasta Kutna na lata 2014–2020**.

Demografia Kutna

- **Kutno miastem starzejącego się społeczeństwa**

☞ Świadczy o tym niekorzystny stosunek liczebności osób starszych (w wieku poprodukcyjnym) do młodych (w wieku przedprodukcyjnym). Ma to istotne znaczenie, ponieważ właściwa proporcja między grupą ludności pracującej i grupami ludności niepracującej (dzieci, seniorzy) wpływa na sprawne funkcjonowanie każdej wspólnoty. Zmiana tej proporcji, polegająca na wzroście liczby ludności w wieku nieprodukcyjnym, powoduje zmniejszanie się zasobów pracy oraz generuje koszty utrzymania grup niepracujących (między innymi wzrost kosztów usług medycznych i opiekuńczych dla seniorów), co istotnie hamuje wzrost gospodarczy.

- **Maleje liczebność dzieci i młodzieży**

☞ Niekorzystne jest również zjawisko spadku udziału osób w wieku przedprodukcyjnym (z 16,7% w 2007 r. do 15,2% w 2012 r.) przy jednoczesnym wzroście liczby osób w wieku poprodukcyjnym (16,6% w 2007 r. do 20,6% w 2012 r.). Dodatkowo, zmniejszanie się liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym w zasadniczy sposób wpłynie na spadek przyszłej liczby osób w wieku produkcyjnym.

- **Ludność migruje za miasto**

☞ Największa część migrantów z miasta osiedla się w bezpośrednio sąsiadującej gminie wiejskiej Kutno. [...] Liczba ludności Kutna w 2020 r. osiągnie blisko 44,4 tys. osób, tj. nastąpi spadek liczby mieszkańców o 3,3% (w stosunku do 2012 r.). W tym samym okresie ludność aglomeracji kutnowskiej ulegnie zmniejszeniu, jednak spadek ten będzie mniejszy niż w przypadku miasta Kutno, ze względu na trend migracyjny, zwłaszcza do gminy wiejskiej Kutno. W efekcie zaludnienie w całej aglomeracji kutnowskiej spadnie o 2,0% w stosunku do roku 2012.

Kultura i edukacja w Kutnie

- **Wysoka jakość usług edukacyjnych w szkołach przyciąga uczniów z okolic Kutna**

☞ Współczynnik skolaryzacji na poziomie 108,5% w szkołach podstawowych wskazuje na siłę oddziaływania Kutna na okoliczne gminy. [...] Liczba uczniów szkół podstawowych zwiększy się w roku szkolnym 2019/2020 (w stosunku do roku 2013/2014) o 17,6%, tj. do poziomu 2612 uczniów.

- **Potrzeba rozwijania i rozszerzania oferty pozaszkolnej**

☞ Dobrze ocenione zostały kutnowskie szkoły, przede wszystkim szkoły podstawowe i ponadgimnazjalne. Słabiej w oczach badanych prezentuje się oferta pozaszkolna dla dzieci i młodzieży.

- **Kutno liderem inwestycji w sektor kultury w regionie**

☞ Pośród miast województwa łódzkiego Kutno należy do liderów w zakresie środków przeznaczanych na kulturę. W latach 2007–2012 wydatki na kulturę w miastach województwa łódzkiego najszybciej wzrastały w Kutnie. Ogółem w 2012 roku wyniosły 206% stanu z 2007 r. Oznacza to, iż tempo wzrostu nakładów na kulturę jest ponad dwa razy szybsze niż w stolicy województwa – Łodzi (jedynym mieście w województwie mającym charakter metropolitalny). [...] W ostatnich latach samorząd miejski prowadził duże zadania inwestycyjne w Kutnowskim Domu Kultury oraz w jego filii – Centrum Teatru, Muzyki i Tańca.

Przedsiębiorczość i rynek pracy w Kutnie

- **Dość wysoki wskaźnik zatrudnienia**

☞ Wskaźnik obrazujący liczbę pracujących na 1000 mieszkańców plasuje Kutno na pierwszej pozycji spośród gmin miejskich województwa łódzkiego. Wynosi on 333, to jest o ponad 100 osób więcej niż średnia dla Polski oraz dla województwa.

- **Zadowolenie przedsiębiorców**

☞ Opinie przedsiębiorców, w większości zadowolonych z lokalizacji firmy w Kutnie, wskazują na fakt, iż mając możliwość przeniesienia firmy do innego miasta, nie zdecydowaliby się na ten krok. Stanowi to podstawę do dalszych działań zmierzających do przyciągania potencjalnych pracodawców do Kutna. W tym kontekście nie zaskakuje opinia wyrażona w badaniach, iż Kutno to miasto z perspektywami. Potwierdzają to wypowiedzi samych przedsiębiorców, spośród których większość ocenia dobrze swoją sytuację ekonomiczną, a w najbliższym czasie planuje działania na rzecz rozwoju firmy.

- **Pracownicy i ich kwalifikacje**

☞ Pracodawcy przyznawali, że trudno jest znaleźć w Kutnie pracowników w niektórych zawodach i potrzebne jest ich doksztalcenie. Jednocześnie pojawiały się opinie, iż problem stanowią nie tylko kwalifikacje, ale również odpowiednie umiejętności interpersonalne oraz chęci do pracy. W związku z tym przedsiębiorcy przyznają, że poszukują pracowników nie tylko w najbliższej okolicy, ale i w innych miastach. Pojawiały się również negatywne opinie na temat kandydatów do pracy w Kutnie: roszczeniowe podejście do pracodawcy, oczekiwania dużych zarobków „na start”, brak chęci do pracy.

Jakość życia w mieście w opinii mieszkańców

- **Zadowolenie mieszkańców z miejsca zamieszkania**

☞ Jako miejsce do życia Kutno ocenione zostało dobrze. Wśród badanych 34,5% odpowiedziało na to pytanie: „dobrze” lub „bardzo dobrze”, podczas gdy „źle” lub „bardzo źle” odpowiedziało 7,35%. [...] Otóż osoby wykazujące większe zainteresowanie sprawami Kutna zdecydowanie lepiej oceniają miasto, w którym żyją.

- **Silna identyfikacja starszych mieszkańców z Kutnem**

☞ Na przestrzeni ostatnich 5 lat zmiany warunków do życia w Kutnie oceniono bardziej pozytywnie niż w kraju. Atutem miasta jest silna identyfikacja mieszkańców z marką Kutna „Kutno – miasto róż”, co rozpoczyna proces kształtowania postaw sprzyjających budowaniu poczucia tożsamości i przynależności lokalnej.

Wyzwania i wskazywane przez mieszkańców bariery w rozwoju miasta

- **Niedopasowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb pracodawców**

☞ W zakresie szkolnictwa ponadgimnazjalnego zauważono brak dostosowania profili szkolnictwa zawodowego do oczekiwań lokalnych pracodawców, co stanowi zdaniem respondentów barierę dla rozwoju miasta.

- **Postawy i przekonania mieszkańców**

☞ Najczęściej wymienianą barierą rozwoju Kutna, zdaniem badanych, była mentalność mieszkańców, to jest brak otwartości na innowacje, na nowe pomysły, brak chęci do działania, narzekanie, czarnowidztwo, brak wiary w młodych ludzi, krytykowanie wszelkich inicjatyw, brak zaangażowania w życie społeczne.

☞ Wśród opinii młodych mieszkańców dominuje pogląd, iż w Kutnie nie ma nic ciekawego do zobaczenia czy pokazania i brakuje miejsc do spędzania wolnego czasu. Zauważalne jest przeświadczenie o ubogiej ofercie rynku pracy.

☞ W opinii ankietowanych pracowników (głównie powyżej 50. roku życia) dominuje przekonanie, że o pracę w Kutnie jest trudno, zarobki są niskie, a pracodawcy mało atrakcyjni. Generalnie mieszkańcy pokładają nadzieję w rozwijającej się dzielnicy przemysłowej, która powoli zmienia tę sytuację i może mieć istotny wpływ na rozwój.

- **Słabe poczucie więzi z miastem wśród młodzieży**

☞ Jedynie co dziesiąty młody kutnianin wiąże przyszłość z miastem. Konkluzją może być opinia jednej z ankietowanych, która zauważyła, że powrót młodych ludzi do miasta po skończeniu nauki traktowany jest jako porażka i oznacza, że w większym mieście im się „nie udało”.

- **Relatywnie niska ocena lokalnego kapitału społecznego (relacje oparte na zaufaniu)**

☞ Stosunkowo słabo ocenione zostały natomiast relacje międzyludzkie wśród mieszkańców. Jedynie 2,6% badanych uznało, że w takich relacjach w naszym mieście przeważa poczucie solidarności i troska o dobro wspólne. Ich zdaniem dominuje nieufność, ostrożność i dbałość o interes prywatny.

- **Potrzeba większego wspierania przedsiębiorców**

☞ Niskie oceny przyznano także dostępności miejsc pracy i szeroko pojętej pomocy dla przedsiębiorców. Jednocześnie pozytywnie oceniony został rozwój dzielnicy przemysłowej Skłęczki.

2. ANALIZA SWOT – SILNE I SŁABE STRONY BIBLIOTEKI, SZANSE I ZAGROŻENIA W JEJ OTOCZENIU

Analiza SWOT jest klasycznym narzędziem analitycznym umożliwiającym zebranie i usystematyzowanie wiedzy na temat silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń w jej otoczeniu. Jest ona narzędziem służącym do „systematycznej i wszechstronnej oceny zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy firmy” (Gierszewska, Romanowska 1997: 207). Zidentyfikowanie głównych silnych i słabych stron instytucji pozwala koncentrować wysiłki pracowników na wykorzystywaniu atutów instytucji oraz, ewentualnie, w miarę możliwości, eliminowaniu jej słabości. Taka wiedza pozwala w sposób realny planować długofalowe działania instytucji w oparciu o zidentyfikowane szanse w otoczeniu i, w miarę możliwości, unikanie zagrożeń.

Podczas przeprowadzonych z zespołem warsztatów zidentyfikowano następujące najistotniejsze silne i słabe strony instytucji oraz szanse i zagrożenia w jej otoczeniu:

SILNE STRONY

Obecność biblioteki w środowisku lokalnym i reagowanie na potrzeby mieszkańców:

- sprawdzone formy systematycznej współpracy ze wszystkimi przedszkolami i szkołami w mieście oraz pięcioma organizacjami pozarządowymi
- społeczność związana z biblioteką: stali bywalcy imprez bibliotecznych, wolontariat biblioteczny
- na większość wydarzeń w bibliotece jest więcej chętnych niż wejściówek
- ostatnie badanie ankietowe: 130 badanych osób, ponad połowa deklaruowała zadowolenie z usług biblioteki
- każde z wydarzeń w bibliotece jest zapowiadane przez lokalne media

Jakość i popularność wydarzeń kulturalnych i edukacyjnych:

- stałą i liczną publiczność wyrobiły sobie szczególnie następujące wydarzenia cykliczne: Festiwal im. Szaloma Asza, Wrześniowe Hausty Poetyckie, Znani Czytają Poezję, Festiwal Gatunku Literackiego, W Świecie Opery i Operetki
- wśród cyklicznych konkursów największym zainteresowaniem cieszą się Ogólnopolski Konkurs Literacki im. Szaloma Asza oraz Konkurs Recytatorski „Pięknie być człowiekiem”
- wśród wydarzeń organizowanych i współorganizowanych przez Bibliotekę w przestrzeni miejskiej najpopularniejsze są: bookcrossing – 21 pótek (ich liczba ciągle wzrasta), Rajd Rowerowy Odjazdowy Bibliotekarz, Piknik Edukacyjny w galerii handlowej
- jako jedyna instytucja w regionie Biblioteka prowadzi warsztaty z robotyki dla dzieci

Różnorodność zasoby biblioteczne:

- księgozbiór
- multimedia
- gry planszowe
- regionalia
- starodruki

Specjalistyczne kompetencje w zespole:

- poeta (sprawuje opiekę merytoryczną nad poetami)
- filmoznawca (gromadzi i opracowuje zbiory audiowizualne)
- historyk (pracuje w Dziale Zbiorów Regionalnych)

W pełni skomputeryzowany i dostępny on-line katalog

Działalność wydawnicza:

- piętnaście roczników bibliografii powiatu kutnowskiego
- *Dramaty Szaloma Asza*
- *Kutno poprzez wieki* (monografia miasta)
- publikacje naukowe poświęcone twórczości Szaloma Asza

SŁABE STRONY

Infrastruktura, która nie spełnia aktualnych standardów i oczekiwań użytkowników

- niewystarczająca powierzchnia biblioteki (zbyt małe sale służące do prowadzenia zajęć; brak magazynów)
- nieodpowiednie oświetlenie i wyposażenie biblioteki
- brak miejsca na ekspozycje wystawiennicze
- brak parkingu dla użytkowników i pracowników
- bariery architektoniczne (np. brak windy)
- brak odpowiedniego wyposażenia (np. oprogramowania dla osób niepełnosprawnych)
- brak zaplecza rekreacyjnego dla czytelników (np. kawiarenka)

Lokalizacja filii nieadekwatna do aktualnych potrzeb mieszkańców

Wyposażenie komputerowe i technologiczne nieodpowiadające zapotrzebowaniu i oczekiwaniom czytelników

Zespół

- brak stałej obsługi informatycznej (szybkie reagowanie na awarie systemu, opieka nad siecią, znajomość sprzętu)
- utożsamianie się raczej ze swoim stanowiskiem pracy niż z całą instytucją
- niewystarczająca w stosunku do potrzeb umiejętność pracy zespołowej
- zbyt małe wobec aktualnych wyzwań zainteresowanie zespołu podnoszeniem kompetencji zawodowych (udział w szkoleniach, samokształcenie, zgłaszanie pomysłów)

Niewystarczająca promocja zbiorów i działań biblioteki

- brak specjalistów do spraw promocji
- brak strategii promocyjnej (chodzi głównie o koncepcję identyfikacji wizualnej, strategię marketingową i rzeczniczą)
- niewystarczające wykorzystanie narzędzi komunikacji z czytelnikami (mail, sms, telefon, inne)

Niewystarczające wobec oczekiwań czytelników zakupy nowości bibliotecznych

SZANSE

Lokalizacja w atrakcyjnym miejscu w centrum miasta daje szansę na włączenie biblioteki w różne działania kulturalne odbywające się w przestrzeni miasta

Dostępność funduszy z długofalowych programów finansowania działalności bibliotek:

- programy rządowe na rzecz rozwoju czytelnictwa
- partnerstwa z organizacjami pozarządowymi w pozyskiwaniu środków zewnętrznych
- udział władz samorządowych w programach unijnych na rzecz kultury (z uwzględnieniem potrzeb Biblioteki)

Rozwój technologii i narzędzi internetowych stwarza szansę na wzmocnienie promocji Biblioteki oraz zwiększenie dostępu mieszkańców do informacji i zasobów bibliotecznych

Rozwój nowych usług bibliotecznych (np. usługi infobrokerskie)

Pojawienie się nowych grup potencjalnych użytkowników (dotychczas Biblioteka nie miała dla nich specjalnej oferty):

- rosnąca liczba aktywnych osób starszych
- rodzice dzieci w wieku 0–2 lata chcący lepiej wspierać rozwój swoich dzieci
- pacjenci kutnowskiego szpitala
- przedstawiciele biznesu

Inicjatywy oddolne

- inicjatywy mieszkańców chcących współpracować z Biblioteką
- rozwijający się wolontariat biblioteczny

Uwzględnienie Biblioteki w zapisach strategii miasta

- rozbudowa i modernizacja biblioteki
- Festiwal im. Szaloma Asza

ZAGROŻENIA

Ogólnopolska tendencja spadkowa czytelnictwa

(spowodowana między innymi niżem demograficznym, emigracją ludności, dostępem literatury i prasy w sieci, popularnością urządzeń mobilnych)

Niekorzystne zmiany w otoczeniu w skali makro – ogólnopolskie (polityczne, ekonomiczne, prawne)

Niekorzystne zmiany w ustawodawstwie dotyczącym kultury (w tym tak zwane uwolnienie zawodu bibliotekarza)

Brak poprawy warunków lokalowych biblioteki oraz filii uniemożliwia długofalowe planowanie rozwoju świadczonych usług.

3. WNIOSKI Z ANALIZY SWOT

Z analizy SWOT wyłania się obraz instytucji o dobrych perspektywach rozwoju – świadczy o tym zdiagnozowana przez zespół przewaga silnych stron nad słabymi oraz szans nad zagrożeniami.

Biblioteka jest mocno osadzona w środowisku lokalnym. Współpracuje stale z instytucjami oświatowymi i pozarządowymi w mieście, co znakomicie rokuje jej dalszemu rozwojowi. Niedostatki wiążą się natomiast w dużym stopniu z brakami w infrastrukturze i wyposażeniu Biblioteki. Rozwiązanie tych problemów powinno być połączone z rozwijaniem i tworzeniem nowej oferty edukacji pozaszkolnej, co wynika z wymienionych wyżej zapisów strategii rozwoju miasta. Słabymi stronami Biblioteki okazały się również niedostateczna promocja jej działań oraz nieefektywna komunikacja z czytelnikami, niewykorzystująca nowoczesnych technologii.

Poprawa jakości działań Biblioteki będzie zatem wymagała inwestycji nie tylko w twardą infrastrukturę, ale również w zespół (poszerzanie i zdobywanie nowych kwalifikacji oraz modyfikacja zakresów obowiązków), aby możliwy był rozwój oferty z zakresu edukacji pozaszkolnej oraz komunikacji z mieszkańcami (działalność informacyjna, badanie potrzeb, identyfikacja wizualna i skuteczniejsze akcje promocyjne).

Szansą dla działalności Biblioteki jest także uwzględnienie w jej programie trendów i zjawisk w jej otoczeniu: pojawienie się nowych grup potencjalnych odbiorców (aktywnych osób starszych, ambitnych rodziców dzieci w wieku 0–2, pacjentów szpitala czy przedstawicieli świata biznesu). Tworzenie atrakcyjnych i dopasowanych do potrzeb ofert dla ściśle określonych i sprofilowanych odbiorców będzie wymagać przeprowadzenia systematycznych (zaplanowanych i powtarzanych okresowo) badań oraz tworzenia na ich podstawie nowych propozycji w programie Biblioteki (informacja, edukacja, czas wolny). Ważnym punktem działalności Biblioteki (silną stroną i dużą szansą) jest Festiwal im. Szaloma Asza, mający na celu nie tylko popularyzację wiedzy na temat tego pisarza, ale również odegranie istotnej roli edukacyjnej: przypominanie o wielokulturowej przeszłości Kutna.

Rozwijanie programu edukacyjnego oraz działań informacyjnych zmierzające do uwzględnienia w ofercie nowych grup odbiorców będzie wymagało od Biblioteki w większym niż dotychczas stopniu pracy zespołowej. Pracownicy Biblioteki dysponują unikatowymi, uzupełniającymi się kompetencjami, ten potencjał nie był jednak dotąd w wystarczającym stopniu wykorzystywany (jedną ze słabych stron Biblioteki to „utożsamienie się raczej ze swoim stanowiskiem pracy niż z całą instytucją”, „niewystarczająca w stosunku do potrzeb umiejętność pracy zespołowej”). W stosunku do oczekiwań władz samorządowych uwagę zwraca w dotychczasowej aktywności Biblioteki brak działań edukacyjnych i informacyjnych związanych z rozwojem lokalnej gospodarki i przedsiębiorczości, które wskazywane są w strategii jako priorytety polityki lokalnej, tuż obok jakości życia mieszkańców, jakości infrastruktury oraz kapitału społecznego. Warto rozważyć w perspektywie 2020 roku ten wątek w działalności Biblioteki, która razem z innymi instytucjami miejskimi mogłaby współkształtować warunki do rozwoju kompetencji przedsiębiorczych mieszkańców Kutna (ich postaw, umiejętności i wiedzy).

V. Perspektywa rozwojowa Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej im. Stefana Żeromskiego na lata 2015–2020

1. PRIORYTETOWE OBSZARY ROZWOJU

Priorytetowe obszary rozwoju instytucji na lata 2015–2020 wyłonił Zespół MiPBP na podstawie analiz własnych zasobów oraz zasobów i oczekiwań społeczności, z którą i dla której pracuje.

Obszar I: Wspieranie rozwoju mieszkańców

Ten obszar rozwoju jest zgodny ze strategiczną misją miasta przywołaną na stronie 9 niniejszego dokumentu oraz postulowaną w dokumencie strategicznym potrzebą rozwijania i rozszerzania oferty pozaszkolnej.

Biblioteka jest miejscem poszerzania wiedzy i rozwijania umiejętności dostępnym dla każdego mieszkańca, niezależnie od wieku i wykształcenia. Idea uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*) może być realizowana zarówno w odniesieniu do pojedynczych osób (czytelników i uczestników wydarzeń organizowanych przez Bibliotekę), jak i grup (klas szkolnych, uczestników kursów czy warsztatów). Biblioteka jest miejscem, w którym każdy mieszkaniec otrzyma pomoc w dostępie do informacji, ale także w rozwijaniu swoich zainteresowań i zdobywaniu kompetencji niezbędnych do życia we współczesnym świecie.

Obszar II: Jakość życia w Kutnie

Obszar ten koresponduje z wizją 2020 przedstawioną w dokumencie strategicznym (*Strategia rozwoju*)

miasta Kutna na lata 2014–2020). Mieści się w nim też rola biblioteki jako pośrednika w przepływie informacji między środowiskami istotnymi dla rozwoju Kutna – przedsiębiorcami, szkołami czy młodzieżą wchodzącą na rynek pracy.

Biblioteka jest miejscem publicznym o wielu funkcjach. Jej zasoby nie ograniczają się wyłącznie do tradycyjnego księgozbioru, dysponuje również sporymi zasobami wiedzy zapisanymi na nośnikach cyfrowych. To także miejsce uczenia się, integracji społecznej i kształtowania postaw. Aby realizować w pełni ten kierunek rozwoju, niezbędne są zarówno nowe kompetencje bibliotekarek i bibliotekarzy, jak i nowoczesna siedziba Biblioteki odpowiadająca na konkretne potrzeby społeczne, w tym na potrzeby osób w różnym stopniu i z różnych powodów wykluczonych.

Obszar III: Tożsamość lokalna

Obszar ten odpowiada na odnotowaną w dokumencie strategicznym (*Strategia rozwoju miasta Kutna na lata 2014–2020*) potrzebę wzmocnienia lokalnego kapitału społecznego.

W zasobach Biblioteki znajdują się liczne dokumenty, historyczne i społeczne, związane z miastem i ziemią kutnowską. Tożsamość lokalną buduje zarówno znajomość przeszłości, jak i duma z bycia mieszkańcem miasta czy powiatu. W tym obszarze rozwoju mieszczą się działania mające na celu z jednej strony ocalenie przeszłości od zapomnienia, z drugiej zaś – budowanie postaw otwartości i solidarności. Działania na rzecz wzmocnienia tożsamości lokalnej przekładają się na wizerunek Kutna w oczach jego mieszkańców i na promocję miasta i regionu.

2. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

Cel strategiczny 1

Powstanie nowej siedziby Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej dostosowanej do konkretnych oczekiwań społecznych i standardów nowoczesnej biblioteki

(Cel wpisuje się w obszary rozwoju: I, II i III oraz jest jednym z czynników przyczyniających się do stymulowania rozwoju gospodarczego miasta).

- Cel operacyjny 1.1

Zaplanowanie funkcji nowej siedziby z udziałem bibliotekarzy i odbiorców oferty Biblioteki, do końca 2015.

- Cel operacyjny 1.2

Opracowanie komunikatu rzeczniczego i realizacja kampanii na rzecz nowej siedziby Biblioteki w Kutnie, do 3. kwartału 2016.

- Cel operacyjny 1.3

Realizacja inwestycji zgodnie ze Strategią Rozwoju Miasta Kutna: Rozbudowa i modernizacja Miejskiej Biblioteki Publicznej (lata 2017–2018).

Cel strategiczny 2

Poprawa jakości usług bibliotecznych

(Cel wpisuje się w obszary rozwoju: I i III).

- Cel operacyjny 2.1

Rozpoznanie aktualnych potrzeb edukacyjnych i kulturalnych wybranych grup mieszkańców, na które może odpowiedzieć Biblioteka, do końca 2016.

- Cel operacyjny 2.2

Uruchomienie punktów programu Biblioteki, które odpowiadają na rozpoznane potrzeby mieszkańców, do końca 1. kwartału 2017.

- **Cel operacyjny 2.3**

Ustalenie potrzeb szkoleniowych pracowników Biblioteki i przyjęcie planu szkoleń do realizacji w latach 2016–2018.

- **Cel operacyjny 2.4**

Unowocześnienie i rozbudowa infrastruktury informatycznej.

Niektóre działania w obrębie tego celu:

2.4.1 Utworzenie stanowiska informatyka, do 2. kwartału 2016 roku.

2.4.2 Udostępnienie czytelnikom stanowisk komputerowych z e-katalogiem na terenie Biblioteki, do 3. kwartału 2016 roku.

2.4.3 Stworzenie dostępu do bezprzewodowego Internetu na terenie Biblioteki, od połowy 2016 roku.

2.4.4 Uruchomienie esemesowej usługi powiadamiania czytelników, do 2. kwartału 2017 roku.

2.4.5 Integracja katalogów bibliotecznych poprzez multiwyszukiwarke dla skomputeryzowanych bibliotek gminnych w powiecie, do 3. kwartału 2018 roku.

- **Cel operacyjny 2.5**

Konserwacja starodruków i zbiorów wydanych przed 1945 rokiem będących w zbiorach Biblioteki, do końca 2018 roku.

Cel strategiczny 3

Wzrost atrakcyjności Biblioteki jako miejsca rozwoju w środowisku lokalnym

(Cel wpisuje się w obszary rozwoju: I, II, III oraz powtarzający się w miejskim dokumencie strategicznym postulat o potrzebie stworzenia nowoczesnego miejsca spotkań. Cel ten może odpowiadać także na potrzebę podniesienia jakości zajęć pozaszkolnych).

- **Cel operacyjny 3.1**

Utworzenie stanowiska specjalisty ds. promocji, do końca 2015 roku.

- **Cel operacyjny 3.2**

Opracowanie planu promocji Biblioteki (wizerunek, identyfikacja wizualna, sposób promocji działań, itd.) na lata 2017–2020, do końca 2016 roku.

- **Cel operacyjny 3.3**

Realizacja i monitoring przyjętego planu promocji, do końca 2020.

- **Cel operacyjny 3.4**

Wzmocnienie współpracy z grupami/środowiskami: twórczymi, edukacyjnymi i zawodowymi związanymi z Biblioteką, do końca 2020.

- **Cel operacyjny 3.5**

Przeprowadzenie kompleksowej diagnozy filii bibliotecznych i określenie kierunków ich rozwoju, do końca 2018.

Cel strategiczny 4

Wzrost wiedzy społecznej o dziedzictwie kulturowym regionu (Kutna i okolic)

(Cel wpisuje się w obszary rozwoju: I, III).

- **Cel operacyjny 4.1**

Rozwój formuły Festiwalu im. Szaloma Asza z uwzględnieniem wiedzy o wielokulturowości Kutna, do końca 2019 roku.

- **Cel operacyjny 4.2**

Zabezpieczenie zbiorów regionalnych zgodne z aktualnymi normami przechowywania dokumentów archiwalnych, do końca 2019 roku.

- **Cel operacyjny 4.3**

Opracowanie i opublikowanie retrospektywne bibliografii powiatu kutnowskiego za lata 1994–1998, do końca 2020 roku.

Jedno z działań w obrębie tego celu:

- 4.3.1 Współpraca z autorem programu bibliotecznego Mateusz w opracowaniu modułu umożliwiającego druk bibliografii z programu, 1–4 kwartał 2016.

VI. Realizacja planu rozwoju

Plan rozwoju jest dokumentem strategicznym, który odgrywa także rolę narzędzia długofalowego zarządzania instytucją oraz monitoringu i ewaluacji jej działań. Dokument może podlegać zmianom w trakcie realizacji jego zapisów zgodnie z danymi uzyskanymi podczas monitoringu poszczególnych działań. Podczas partycypacyjnego (zespół instytucji oraz przedstawiciele organizatora i odbiorców oferty) planowania długofalowego precyzujemy cele strategiczne i operacyjne, lecz nie zapisujemy wszystkich działań składających się na ich realizację – zwłaszcza tych, które realizowane będą za cztery lub pięć lat. Stąd dwie formy dokumentu:

- **robocza**: cyfrowa, pozwalająca na wprowadzanie i rejestrację zmian.
- **formalna**: drukowana, zawierająca analizy potencjału instytucji i jej otoczenia oraz kluczowe obszary rozwoju i cele strategiczne i operacyjne. Ten dokument jest jednym z podstawowych, obok Statutu Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej im. Stefana Żeromskiego w Kutnie i **Ustawy o bibliotekach** z dnia 27 czerwca 1997 roku.

1. MONITORING I EWALUACJA

Narzędziem pomocnym w monitoringu poszczególnych działań są karty działań (patrz: **VII. Załączniki**) zawierające wskaźniki pozwalające ocenić jakość danego działania na każdym etapie jego realizacji, począwszy od planowania. Za monitorowanie przebiegu każdego z działań odpowiada jego koordynator/koordynatorka, który/która planuje, zbiera i analizuje dane, dzięki czemu możliwe będzie wprowadzenie zmian w czasie ich trwania. Po zakończeniu każdego działania koordynator dostarcza dyrektorowi uzupełnioną kartę działania oraz wnioski z jego ewaluacji.

Za monitorowanie celów strategicznych i operacyjnych (czyli monitoring realizacji planu) odpowiada zespół powołany przez dyrektora. Zespół zbiera się dwa razy do roku (pod koniec czerwca oraz na zakończenie roku kalendarzowego), by poddać analizie cele planu. Wcześniej zespół zbiera dane i przygotowuje pytania ewaluacyjne zgodnie z następującymi kryteriami (oprac. na podstawie: **Ewaluacja. Jak to się robi. Poradnik dla programów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności**):

- **Trafność**: W jakim stopniu cele planu odpowiadają na zdiagnozowane potrzeby i problemy?
- **Skuteczność**: W jakim stopniu zaplanowane rezultaty zostały osiągnięte?
- **Efektywność**: Jak mają się nakłady do osiągniętych efektów? Jak mają się koszty do korzyści?
- **Użyteczność**: W jakim stopniu plan rzeczywiście przyczynił się do rozwiązania zidentyfikowanego problemu/potrzeby? Jakie faktyczne korzyści przyniósł mieszkańcom miasta i powiatu?
- **Trwałość**: Czy pozytywne efekty planu trwają po zakończeniu tego etapu realizacji?

Dodatkowo zespół zbiera się po zakończeniu każdego z dużych (priorytetowych) projektów Biblioteki.

Ewaluacji całościowej plan będzie poddawany pod koniec lat 2018 i 2020 podczas spotkań, na które zespół odpowiedzialny za ewaluację zaplanuje pytania ewaluacyjne i wskaźniki (dane), jakich potrzebuje, aby na te pytania odpowiedzieć. W spotkaniach tych uczestniczyć będą przedstawiciele organizatora oraz reprezentanci miejskich instytucji i organizacji. Raporty ewaluacyjne ukażą się na stronie internetowej Biblioteki.

2. WDRAŻANIE PLANU ROZWOJU

Za wdrażanie planu rozwoju odpowiada dyrektor MiPBP. Dokonywaniem zmian zapisów w dokumencie Planu oraz formułowaniem wniosków po spotkaniach ewaluacyjnych oraz ich upowszechnianiem zajmuje się zespół ds. monitoringu i ewaluacji pod kierownictwem dyrektora Biblioteki.

VII. Załączniki

1. KARTA DZIAŁANIA

Karta definiuje harmonogram działania, jego końcowy rezultat, wskazuje osoby odpowiedzialne i zaangażowane w dane działanie. Stanowi jedno z narzędzi zarządzania (kontrola zarządcza). Karta jest przydatna w ewaluacji działań i celów, pomocna w aplikowaniu o fundusze zewnętrzne a także w kontaktach z mediami oraz budowaniu współpracy partnerskiej.

2. WYKORZYSTANA LITERATURA I ŹRÓDŁA

Literatura

- *Ewaluacja. Jak to się robi. Poradnik dla programów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności*, http://stocznia.org.pl/wp-content/uploads/2014/01/ewaluacja_podrecznik_pdf1.pdf [data dostępu: 12.09.2015].
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Lewandowski M., *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*, Con Arte, Katowice 2013.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- *Od diagnozy do strategii. Partycypacyjne planowanie usług publicznych w samorządach lokalnych*, Urząd m.st. Warszawy i Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, Warszawa 2014, http://stocznia.org.pl/wp-content/uploads/2014/01/ewaluacja_podrecznik_pdf1.pdf [data dostępu: 12.09.2015].
- *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, red. M. Śliwa, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2011

Źródła

- *Strategia rozwoju miasta Kutna na lata 2014–2020*, <http://www.um.kutno.pl/page/file.php?id=512> [data dostępu: 12.09.2015].
- *Ustawa o bibliotekach* z dnia 27 czerwca 1997 roku, Dz. U. 1997 nr 85 poz. 539.

KARTA DZIAŁANIA (WZÓR)

W ramach planu rozwoju Miejskiej i Powiatowej Biblioteki Publicznej im. Stefana Żeromskiego w Kutnie na lata 2015–2020

NAZWA DZIAŁANIA	[NAZWA WŁASNA LUB OPISOWA]
Cel strategiczny i operacyjny, który to działanie realizuje	tak, jak zapisano go w planie rozwoju
Edycja działania	dla działań cyklicznych
Planowany okres realizacji działania	warto podać możliwie precyzyjnie datę zakończenia działania
Osoba odpowiedzialna za realizację (koordynator działania) i inne osoby zaangażowane	
Główni odbiorcy działania	warto możliwie szczegółowo nazywać grupy odbiorców
Cele działania	bardziej szczegółowe niż cel operacyjny, w który to działanie się wpisuje
Harmonogram działania	podajemy co najmniej układ miesięczny, a w miarę możliwości – tygodniowy
Wskaźniki realizacji celu (ewaluacja)	stosujemy wskaźniki ilościowe i jakościowe:
	ilościowe (przykłady): realizacja/brak realizacji; liczba uczestników wydarzenia; liczba wydażeń; procentowy wzrost uczestnictwa; trwałość grupy uczestników (w %); czas przebywania podczas (np. podczas wydarzeń otwartych, po zakończeniu wydarzenia spektaklu – rozmowy przy kawie); liczba wpisów, komentarzy; liczba szkoleń pracowników
	jakościowe (przykłady): wzrost konkretnych kompetencji (np. cyfrowych u seniorów); satysfakcja uczestników; jakość komentarzy w mediach; zasięg geograficzny; wzrost zaangażowania uczestników; zmiana postaw uczestników; wzrost kwalifikacji pracowników
Metoda monitoringu	jak będziemy sprawdzać, czy działanie przebiega według planu? Np. analiza dokumentów finansowych, ankiety, supervizja koleżeńska, spotkania z rodzicami dzieci
Główne ryzyka związane z realizacją działania	np. pogoda, brak planowych funduszy (np. grantowych), trudność z dojazdem uczestników
Finansowanie działania	przewidywane źródła finansowania oraz założona kwota niezbędna do realizacji działania) np. środki własne, dotacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, program unijny X, itp. Szczegółowy budżet stanowi załącznik do karty działania.

3. GRAFICZNE ZESTAWIENIE CELÓW STRATEGICZNYCH I OPERACYJNYCH W OKRESIE 2015–2020

ROK	2015		2016				2017				2018				2019				2020			
kwartał	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
															</							

[illegible]

