

STRATEŠKI NAČRT
Mariborske knjižnice
2021 – 2025



mariborska
knjižnica

KAZALO

Osnovni podatki o Mariborski knjižnici	3
Strategiji na pot	4
Strateška področja, usmeritve in cilji	6
Temeljni cilji.....	6
Strateška področja, usmeritve, cilji in aktivnosti.....	7
Strateško področje 1: Razvoj knjižnične mreže enot in investicije.....	7
Strateška usmeritev 1: Zagotovitev primernih prostorov osrednje knjižnice Mariborske knjižnice.....	7
Strateška usmeritev 2: Širitev knjižnične mreže (nadaljevanje že pričetih projektov).....	9
Strateška usmeritev 3: Izboljšanje prostorskih pogojev posameznih enot knjižnice	10
Strateška usmeritev 4: Organizacija (reorganizacija in racionalizacija) knjižnične mreže.....	11
Strateško področje 2: Organizacija poslovanja in kompetenc zaposlenih	12
Strateška usmeritev 1: Izboljšanje organizacije dela.....	12
Strateška usmeritev 2: Pridobivanje znanja in kompetenc zaposlenih	13
Strateško področje 3: Knjižnična zbirka.....	14
Strateška usmeritev 1: Upravljanje knjižničnih zbirk.....	15
Strateška usmeritev 2: Upravljanje posebnih zbirk.....	15
Strateško področje 4: Knjižnične storitve	16
Strateška usmeritev 1: Odzivno upravljanje storitev za uporabnike.....	17
Strateška usmeritev 2: Branje in bralna pismenost.....	18
Strateška usmeritev 3: Domožnanstvo.....	19
Strateška usmeritev 4: Vseživljenjsko učenje in izobraževanje.....	19
Strateška usmeritev 5: Storitve za samostojno življenje	20
Strateško področje 5: Informacijsko komunikacijska tehnologija	21
Strateška usmeritev 1: Digitalna transformacija organizacije	21
Strateško področje 6: Promocija	22
Strateška usmeritev 1: Komuniciranje knjižnice z notranjim in zunanjim okoljem ter promocija.....	22
Strateško področje 7: Povezovanje z okoljem	24
Strateška usmeritev 1: Upravljanje partnerstev in sodelovanje z deležniki v okolju	24
Strateška usmeritev 2: Upravljanje partnerstev in sodelovanje v knjižničnem sistemu.....	25
Strateška usmeritev 3: Povezovanje z uporabniki.....	26
Zakonske in druge pravne podlage:.....	26
Pravilniki in interni dokumenti Mariborske knjižnice:.....	27
Viri in literatura:.....	27
Zapisi in druge vsebinske podlage sodelavcev za pripravo strategije Mariborske knjižnice:.....	28

Priloga 1: Primer pristopa k pripravi strateškega načrta v enotah Mariborske knjižnice

Delovna skupina

Strateški načrt Mariborske knjižnice 2021-2025 je pripravila **delovna skupina** zaposlenih v Mariborski knjižnici v sestavi:

- Dr. Andreja Erdlen
- Mag. Nina Hriberšek Vuk
- Tatjana Jamnik Pocajt
- Mag. Barbara Kovář – vodja
- Mag. Ana Pernat
- Martina Rozman Salobir

Maribor, september 2021

Osnovni podatki o Mariborski knjižnici

Mariborska knjižnica je splošna knjižnica, ki jo sestavljajo uprava z oddelki in službami, 19 krajevnih knjižnic in Potujoča knjižnica z bibliobusom ter premičnimi zbirkami v okoljih, kjer ni druge knjižnične ponudbe – zavodih, domovih za starejše občane, bolnišničnih oddelkih. Je javni zavod, ki izvaja knjižnično dejavnost kot javno službo na področju s 182.182 prebivalci:

- v šestih (6) občinah ustanoviteljicah: Mestna občina Maribor, Občina Duplek, Občina Hoče – Slivnica, Občina Miklavž na Dravskem polju, Občina Rače – Fram in Občina Starše in
- v šestih (6) občinah pogodbenih partnericah: Občina Kungota, Občina Lovrenc na Pohorju, Občina Pesnica, Občina Ruše, Občina Selnica ob Dravi, Občina Šentilj.

S postajališči bibliobusa sega še na območje Občine Slovenska Bistrica in Občine Oplotnica.

Mariborska knjižnica je tudi osrednja območna knjižnica (OOK) za območje vzhodne Štajerske (211.806 prebivalcev) in opravlja posebne naloge za splošne knjižnice na svojem območju (Knjižnica Josipa Vošnjaka Slovenska Bistrica in Knjižnica Lenart), jih strokovno povezuje v območno mrežo in zagotavlja koordinirano izvajanje knjižnične dejavnosti. Posebne naloge so:

- Zagotavljanje povečanega in zahtevnejšega izbora knjižničnega gradiva in informacij.
- Strokovna pomoč knjižnicam na območju.
- Koordinacija zbiranja, obdelave in hranjenja domoznanskega gradiva. Pri tem sodeluje z Univerzitetno knjižnico Maribor (UKM), v skladu z *Dogovorom med Mariborsko knjižnico in Univerzitetno knjižnico Maribor o sodelovanju in koordinaciji pri izvajanju domoznanske dejavnosti*.
- Usmerjanje izločenega knjižničnega gradiva s svojega območja.

Dejavnost knjižnice je financirana:

1. Iz javnih virov:
 - občin, v katerih ima knjižnica svoje enote, postajališča bibliobusa in premične zbirke,
 - Ministrstva za kulturo - s prijavo programov na projekte (nakup knjižničnega gradiva, nakup IKT...) in pozive (posebne naloge v okviru območnosti),
 - sredstev, ki jih pridobi s prijavo na različne projekte drugih ministrstev, posameznih občin itd.
2. Iz nejavnih virov:
 - iz nejavnih prihodkov za opravljanje javne službe - lastnih sredstev (članarine, zamudnine...),
 - s sredstvi sponzorjev in donatorjev,
 - iz prihodkov od prodaje blaga in storitev na trgu (vezava in ovijanje knjižnega gradiva itd.).

V knjižnici ob ponudbi strokovne literature z različnih področij, leposlovnega gradiva, časopisov in strokovnih revij, glasbe, filmov, igrac, elektronskih podatkovnih zbirk itd. načrtujemo, razvijamo in izvajamo vrsto dejavnosti s področja vseživljenjskega učenja, bibliopedagoške in biblioandragoške dejavnosti, zagotavljamo dostop do elektronskih gradiv, razvijamo domoznansko dejavnost, spodbujamo druženje in srečevanje različnih ciljnih skupin prebivalstva z različnimi oblikami dejavnosti. V načrtovanje vključujemo fizični in virtualni prostor knjižnice, sledimo trendom sodobne splošne knjižnice kot prostora navdiha, učenja, srečevanja in druženja za vse skupine prebivalcev.

Mariborska knjižnica

Rotovski trg 2, 2000 Maribor

Telefon: 02/23 52 100; **Faks:** 02/23 52 127; **E-pošta:** info@mb.sik.si,

Spletni naslov: <https://www.mb.sik.si>

Direktorica: Dragica Turjak

Strategiji na pot

Hiter razvoj družbe in stalne spremembe prinašajo velike premike v vsakdanje življenje skupnosti in posameznika. Nastajajo nove poti in smeri dela, ki ne temeljijo samo na prihodu novih generacij, ampak na velikih spremembah osnovnih vzorcev delovanja, ki dopuščajo vsakomur, da vpliva na ustvarjanje lastnega in družbenega življenja. Pojav informacijske tehnologije in tehnološke spremembe v okolju povzročajo spremembe v vedenjskih vzorcih ljudi, tradicionalne okvirje življenja zamenjujejo stalne spremembe, v središču so vseživljenjsko izobraževanje, inovativne veščine, izpopolnjevanje znanja in nenehne raziskave. Globalizacija družbe in migracije prebivalstva v iskanju drugačnih ali boljših življenjskih in delovnih pogojev povzročajo nove socialne probleme in izzive na področju zmanjševanja socialne neenakosti, kulturnega razvoja in oblikovanja splošnih družbenih vrednot. Med temi se dviguje zavedanje o pomenu ohranjanja našega planeta in vključevanju ciljev trajnostnega razvoja v vse pore delovanja družbe. V ospredju je tudi težnja k združevanju v smislu kooperativnega, enakovrednega in demokratičnega sodelovanja na vseh ravneh.

Pandemija koronavirusa je, ob vsem naštetem, povzročila še dodatne, velike spremembe v življenjskih okoliščinah, vedenjskih vzorcih, ravnanjih in prepričanjih posameznikov ter celotne družbe: pretresi na gospodarskem področju in kot posledica pospešeno socialno razslojevanje prebivalstva, začasna ali trajna brezposelnost, socialna distanca in zahteva po fizični razdalji med ljudmi, pospešena avtomatizacija delovnih procesov in uvajanje dela na daljavo, selitev številnih storitev na svetovni splet, pospešeno digitalno vključevanje prebivalcev v uporabo različnih storitev na daljavo itd. To je le nekaj atributov tako imenovane »nove realnosti«, ki nas bo spremljala še daleč v prihodnost in zahtevala spremembe v organizaciji življenja in dela celotne družbe in vsakega posameznika.

Vsi ti izzivi vplivajo tudi na poslovanje in definirajo poslanstvo splošnih knjižnic doma in v svetu. Kot ustanove, odprte za vse prebivalce, brez razlik, s svojimi fizičnimi in virtualnimi prostori odpirajo vrata do informacij in znanja, jim omogočajo druženje in varno zatočišče, povezujejo ljudi in jih spodbujajo k razvijanju njihovih osebnih potencialov.

Temu **poslanstvu** sledimo tudi v **Mariborski knjižnici** in s strateškim načrtom usmerjamo svoje delovanje:

- v krepitev socialno razvojne vloge z izenačevanjem izobraževalnih, informacijskih in drugih socialnih možnosti za vse prebivalce,
- v sožitje z razvojem informacijske družbe, digitalizacije in digitalne transformacije, usmerjene k uporabnikom naših storitev,
- v utrjevanje vloge, ki jo imajo splošne knjižnice pri razvijanju branja, bralne kulture in pismenosti prebivalstva,
- v zagotavljanje vseživljenjskega učenja, razvijanja lastnih potencialov, socialnega mreženja, druženja in aktivnega preživljanja prostega časa.

Vizija je usmerjena v razvoj enot knjižnice:

- ki jih prebivalci lokalnih okolij prepoznavajo kot živahna in dinamična središča, kjer se počutijo vredne in varne,
- ki povezujejo prebivalce lokalnih skupnosti in prinašajo spremembe v njihovo življenje,
- ki vključujejo prebivalce v načrtovanje, oblikovanje in izvajanje storitev.

V Mariborski knjižnici smo se v času pandemije korona virusa dokaj hitro začeli prilagajati novim okoliščinam in razširili ponudbo različnih storitev v digitalnem okolju. To je zahtevalo prilagajanja pri načrtovanju, organizaciji in izvajanju notranjih delovnih procesov in oblikovanju ponudbe za uporabnike knjižnice. Uresničitev strateških usmeritev, ciljev in aktivnosti je v strateškem načrtu Mariborske knjižnice zato enakovredno usmerjena tako v fizično kot v virtualno okolje ali kombinacijo obojega (hibridni način).

Pozornost je v strateškem načrtu usmerjena tudi na vključevanje in uresničevanje ciljev trajnostnega razvoja (CTR) na vseh področjih, kjer je to mogoče, v skladu z Agendo za trajnostni razvoj do leta 2030 (leta 2015 so jo sprejele vse članice Organizacije združenih narodov) in Strategijo razvoja Slovenije 2030. Slednja navaja 12 ciljev, od katerih se vsak povezuje z vsaj enim splošnim CTR v Agendi 2030. Med pomembnejšimi za splošne knjižnice so naslednji cilji, ki jih knjižnice podpirajo in uresničujejo s svojo ponudbo:

- Znanje in spretnosti za kakovostno življenje in delo;
- Kultura in jezik kot temeljna dejavnika nacionalne identitete;
- Učinkovito upravljanje in kakovostne javne storitve;
- Zdravo in aktivno življenje;
- Dostojno življenje za vse;
- Vključujoč trg dela in kakovostna delovna mesta.

Tako IFLA (International Federation of Library Associations) kot EBLIDA (European Bureau of Library, Information and Documentation Associations) v svojih usmeritvah spodbujata knjižnice k implementaciji CTR v svoje strategije in delovanje.

V okviru vseh strateških področij Mariborska knjižnica sledi tudi Strokovnim priporočilom in standardom za splošne knjižnice 2018-2028, ki uvajajo knjižnico kot poslovni sistem in knjižnične vloge kot vzorce delovanja, usmerjenega v strateško načrtovanje in proaktivno delovanje v skladu z okoljem, v katerem knjižnica deluje.

V tej smeri zato načrtujemo: prevetritev obstoječe mreže knjižničnih enot in organizacije poslovanja, da bosta sledili spremembam v okolju in družbi nasploh, ciljano usmerjeno pridobivanje kompetenc zaposlenih, oblikovanje ponudbe enakovredno v fizičnem in virtualnem prostoru, vključujoč tudi uporabnike s posebnimi potrebami in ranljive skupine prebivalcev, ter povezovanje in sodelovanje z različnimi organizacijami v lokalnih okoljih - z namenom ustvarjanja skupne ponudbe za prebivalce teh okolij.

Pomemben poudarek namenjamo sodelovanju knjižnice z različnimi deležniki v širšem (regionalnem, državnem, evropskem) okolju. V to smer segajo tudi aktivnosti v okviru izvajanja nalog Mariborske knjižnice kot osrednje območne knjižnice in Centra za razvoj bralne pismenosti, ki s svojimi dejavnostmi segata v vseslovenski prostor, krepita partnersko mrežo in se povezujeta z deležniki v slovenskem prostoru.

Pomemben poudarek namenjamo tudi promociji ter razvoju notranjega in zunanjega komuniciranja.

Prioritetni cilj strateškega obdobja je seveda izgradnja in vzpostavitev centra Rotovž z novo mariborsko osrednjo knjižnico na Rotovškem trgu, v sklopu Centra Rotovž z Umetnostno galerijo Maribor (UGM) in Mestnim kinom. Zavedamo se, da bosta selitev in prilagoditev delovanja v nadomestnih prostorih ter priprava organizacije poslovanja in ponudbe za uporabnike v novem objektu zahtevala v tem strateškem obdobju veliko naporov in vloženih kadrovskih, materialnih in drugih virov. To predstavlja zelo visoko stopnjo tveganja za doseganje drugih postavljenih ciljev, kar pa bomo reševali z načrtovanimi pristopi k obvladovanju evidentiranih tveganj oziroma se bo uresničitev postavljenih ciljev in aktivnosti delno zamaknila v kasnejše obdobje.

Določeno stopnjo tveganja v strateškem obdobju predstavlja tudi zagotavljanje primerne in zadostne financiranja s strani različnih virov, kar smo pri posameznih strateških področjih tudi izpostavili in predvideli pristope k obvladovanju tega tveganja. V okviru strateškega področja Povezovanje z okoljem je kot eden od ciljev izpostavljeno tudi proaktivno sodelovanje s financerji, ki skozi opredeljene aktivnosti zajema neprekinjeno in proaktivno komuniciranje s predstavniki posameznih občin (kar vključuje tudi pogajanja glede financiranja), predstavljanje razvojnih dokumentov in dosežkov, aktivno sodelovanje pri oblikovanju strategije razvoja kulture v lokalnih okoljih, proaktivno komuniciranje s trenutnimi in potencialnimi financerji na državnem nivoju (ministrstva, zavodi itd.) in iskanje možnih projektnih načinov financiranja ter strategijo pridobivanja alternativnih finančnih sredstev (projekti, sponzorstvo, donatorstvo).

Za uspešno in učinkovito izvajanje strateškega načrta je pomembno tudi zadostno število zaposlenih. Tudi na tem področju so pomembna proaktivna pogajanja s posameznimi financerji (občinami) glede dodatnih zaposlitev. Da pa bi obstoječe kadrovske vire kar najbolje razporedili za učinkovito izvajanje poslovnih procesov, opravljanje delovnih nalog in posledično poslanstva knjižnice, strateški načrt opredeljuje tudi osvežitev modela upravljanja poslovnih in delovnih procesov v knjižnici ter dokument kadrovske politike z bolj ciljanim in opredeljenim načinom upravljanja kadrov.

Strateška področja, usmeritve in cilji

Temeljni cilji

Temeljni cilji Mariborske knjižnice, s katerimi bomo udeleženi strateški načrt ter sledili viziji, poslanstvu in vrednotam so:

- Stabilna in racionalna knjižnična mreža.
- Sledenje načelom odličnosti poslovanja.
- Družbeno odgovorno delovanje, vključevanje ciljev trajnostnega razvoja v poslovanje in ponudbo knjižnice.
- Knjižnica, dodana vrednost življenjskemu standardu posameznikov in družbe (skupnosti) kot celote.
- Povezovanje fizičnega in digitalnega okolja v ponudbi knjižnice.
- Sistematična in učinkovita promocija.
- Povezovanje z različnimi deležniki v okolju.

Temeljne cilje bomo uresničevali skozi 7 strateških področij in strateške usmeritve, operative cilje ter aktivnosti znotraj teh področij:

- Strateško področje 1: **Razvoj knjižnične mreže in investicije**
- Strateško področje 2: **Organizacija poslovanja in kompetenc zaposlenih**
- Strateško področje 3: **Knjižnična zbirka**
- Strateško področje 4: **Knjižnične storitve**
- Strateško področje 5: **Informacijsko komunikacijska tehnologija**
- Strateško področje 6: **Promocija**
- Strateško področje 7: **Povezovanje z okoljem**

Strateška področja, usmeritve, cilji in aktivnosti

Strateško področje 1: Razvoj knjižnične mreže enot in investicije

Prva prioriteta strateškega področja je zagotovo gradnja in vzpostavitev delovanja Centra Rotovž z osrednjo mariborsko knjižnico na Rotovškem trgu, ki trenutno deluje v popolnoma neprimernih prostorih. Sledi vzpostavitev delovanja novih enot knjižnice v mreži (Rače-Fram, Miklavž na Dravskem polju) in profesionalizacija društvene knjižnice Kungota, za katere se v sodelovanju z občinami že izvajajo aktivnosti. Nadaljevati se morajo tudi dogovori z Mestno občino Maribor in Občino Pesnica za zagotovitev novih lokacij za Knjižnico Pobrežje in Knjižnico Pesnica. Obe delujeta v neprimernih in premajhnih prostorih, ki onemogočajo izvajanje knjižnične dejavnosti v skladu s sodobnimi potrebami uporabnikov in poslanstvom knjižnice ter ne zagotavljajo niti osnovnih delovnih pogojev za zaposlene. Prav tako so potrebna nadaljnja pogajanja glede prostorov Knjižnice Pekre, kjer se v strateškem obdobju izteče najemna pogodba.

Spreminja se okolje, v katerem delujejo posamezne enote - struktura občanov kot potencialnih uporabnikov, družbeno, socialno, gospodarsko in druga okolja. Širitev mreže knjižnic pomeni razširitev obsega delovnih obveznosti obstoječih kadrovskih virov, ki organizirajo dejavnosti za celotno mrežo. Spremembam se bomo morali prilagajati, saj imajo vpliv na oblikovanje in izvajanje ponudbe posameznih enot in knjižnice kot celote. Potrebno je razmisliti, kako in pod kakšnimi pogoji širiti mrežo enot v prihodnosti, pripraviti analizo že obstoječe mreže in strateško naravnani načrt morebitne širitve, združevanja ali krčenja mreže enot, sanacije prostorov in racionalne umestitve bibliobusnih postajališč v posamezna okolja.

Zato je ena od strateških usmeritev tega strateškega področja tudi načrt razvoja in organizacije (reorganizacija in racionalizacija) posameznih enot in mreže kot celote, iz katere kot rezultat izhaja politika razvoja knjižnične mreže v prihodnosti. Prioritetna pozornost bo posvečena Knjižnici Tabor v luči nastanka Centra Rotovž ter na podlagi tega premislek o reorganizaciji enote (morda združitve s Knjižnico Studenci na novi lokaciji) in Knjižnici Bistrica ob Dravi (možnost preselitve v pritličje).

Smiselna je tudi vzpostavitev repozitorija kot posebne enote knjižnice, z namenom racionalizacije revidiranja knjižničnih zbirk v posameznih enotah, omogočanja črpanja manj iskanega gradiva iz ene lokacije in razbremenitve zbirk v prostem pristopu v vseh enotah knjižnice.

Strateška usmeritev 1: Zagotovitev primernih prostorov osrednje knjižnice Mariborske knjižnice

Cilji	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Zagotovitev primernih nadomestnih prostorov za knjižnico v času gradnje	-Proaktivno sodelovanje in pogajanja z Mestno občino Maribor za zagotovitev primernih nadomestnih prostorov za Knjižnico Rotovž in Čitalnico (Trgovski center City), upravo in strokovne službe (prostori MoM na Slovenski ulici), oddelek za nabavo in obdelavo gradiva in depozitarno skladišče (predvideni prostori na Tezmem v bližini Knjižnice Tezno)	2021-2022	Mestna občina Maribor, direktor, pomočnik direktorja
Izgradnja in vzpostavitev delovanja Centra Rotovž z osrednjo knjižnico Mariborske knjižnice na Rotovškem trgu	<ul style="list-style-type: none"> - Pridobitev gradbenega dovoljenja. - Razpis za izvajalca del. - Sodelovanje s projektanti in občino pri pripravi načrta notranje opreme, priprava elaboratov za opremo IKT in podporne sisteme. - Selitev in delovanje na nadomestnih lokacijah. - Sodelovanje pri pripravi razpisov (oprema, IKT, ...). - Prevzem in implementacija opreme. 	2021 do oktobra 2023	Mestna občina Maribor, direktor, pomočnik direktorja, vodja osrednje knjižnice in vodje oddelkov s sodelovanjem zaposlenih glede na posamezne aktivnosti

	- Selitev, vzpostavitev delovanja in promocija nove knjižnice.		
Vsebinska zasnova delovanja osrednje knjižnice v Centru Rotovž	- Načrtovanje in priprava zbirk in programov. - Usklajevanje programov z drugimi deležniki Centra Rotovž. - Opredelitev razmerij in odgovornosti za upravljanje Centra (v sodelovanju z Mestno občino Maribor, UGM in drugimi deležniki). - Načrt organizacije dela v novi knjižnici.	2021-2023	Direktor, pomočnik direktorja, vodja osrednje knjižnice in vodje oddelkov s sodelovanjem zaposlenih glede na aktivnosti
Vzpostavitev osrednje knjižnice Mariborske knjižnice kot samostojne entitete v sklopu Centra Rotovž	- Proaktivno sodelovanje z Mestno občino Maribor pri organizacijski vzpostavitvi Centra Rotovž in umeščanju posameznih entitet v center (Mariborska knjižnica, Umetnostna galerija Maribor, Mestni kino) - Načrtovanje in realizacija prostorov v centru mesta za Oddelek za nabavo in obdelavo - Celostna grafična podoba osrednje knjižnice	2022-2023	Mestna občina Maribor, direktor, pomočnik direktorja

Center Rotovž z novo osrednjo knjižnico bo postal proaktivni in prepoznavni faktor v družbenem in kulturnem življenju mesta in širše, obogatitev historičnega jedra Maribora, obogatitev javnega diskurza, ponudba sodobnih storitev s podporo sodobne tehnologije, povezovanje kulture in gospodarskega sektorja v smeri obogatitve kulturnega turizma in ponudbe domoznanskih vsebin kot produktov žive kulture, multidisciplinarnost sodelovanja različnih institucij pri kreiranju ponudbe.

Pričakovani učinki:

- Izboljšanje in povečanje dostopnosti do knjižničnih storitev za prebivalce Maribora in okolice.
- Rast izposoje in članstva po posameznih letih.
- Rast obiska dejavnosti in prireditev po posameznih letih.
- Izboljšanje delovnih pogojev za zaposlene in znižanje obsega manipulativnih del zaradi uvedbe naprednih tehnologij (RFID...).
- Povečanje kvalitete informacijskega svetovanja ter individualnega pristopa do uporabnikov.

Kazalniki uspešnosti:

- Mnenja, predlogi, zadovoljstvo uporabnikov (anketa, merjenje, opazovanje okolja).
- Objave v medijih, odzivi javnosti (press clipping – vsaj 50 objav v letu otvoritve).
- Število izposoje in članstva v primerjavi z obdobjem poslovanja v starih prostorih.
- Število obiskovalcev prireditev in dejavnosti v primerjavi z obdobjem poslovanja v starih prostorih.
- Mnenja zaposlenih (merjenje, pogovori z zaposlenimi).

Dejavniki tveganja: Zamik izgradnje Centra Rotovž glede na načrtovani časovni termin (po planu Mestne občine Maribor: oktober 2023) in prestavitev vseh aktivnosti na kasnejše obdobje.

Predvideni načini za obvladovanje: Proaktivno sodelovanje z Mestno občino Maribor, UGM, mestnim kinom... Fleksibilen in z deležniki usklajen odziv knjižnice na dinamiko poteka izgradnje.

Strateška usmeritev 2: Širitev knjižnične mreže (nadaljevanje že pričetih projektov)

Cilji	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Vzpostavitev nove enote Rače-Fram	<ul style="list-style-type: none"> - Sodelovanje z občino Rače-Fram pri načrtovanju stavbe in opreme. - Priprava časovnega načrta za vzpostavitev knjižnice. - Oblikovanje zbirke in priprava programov knjižnice. - Zagotovitev kadra. - Selitev, vzpostavitev delovanja in promocija nove knjižnice. 	2021-2022 Predvidena otvoritev leta 2022	Občina Rače Fram, direktor in pomočnik direktorja in vodje oddelkov s sodelovanjem zaposlenih glede na posamezne aktivnosti
Vzpostavitev nove enote Miklavž na Dravskem polju	<ul style="list-style-type: none"> - Usklajevanja z Občino Miklavž o primerni lokaciji knjižnice (tri potencialne rešitve za lokacijo). - Revizija programskega elaborata za novo knjižnico – prilagoditev razmeram izbrane lokacije. - Sodelovanje z občino pri načrtovanju stavbe in opreme. - Priprava časovnega načrta za vzpostavitev knjižnice. - Oblikovanje zbirke in priprava programov knjižnice. - Zagotovitev kadra. - Selitev, vzpostavitev delovanja in promocija nove knjižnice. 	2021- 2025	Občina Miklavž na Dravskem polju, direktor, pomočnik direktorja in vodje oddelkov s sodelovanjem zaposlenih glede na posamezne aktivnosti
Vzpostavitev nove enote Kungota (profesionalizacija društvene knjižnice)	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivnosti v sodelovanju z Občino Kungota, ki zagotavlja prostore za profesionalno enoto v mreži Mariborske knjižnice: - Ukinitev društvene knjižnice in inventura fonda. - Priprava osnovne zbirke iz fonda društvene knjižnice in potujoče knjižnice, nabava novitet v skladu s finančnimi možnostmi. - Ovrednotenje zaposlitve ½ knjižničarja od 1.1.2022. - Otvoritev enote Kungota predvidoma januarja ali najkasneje 8. februarja 2022. 	2021-2022	Občina Kungota, direktor, pomočnik direktorja in vodje oddelkov s sodelovanjem zaposlenih glede na posamezne aktivnosti
Repozitorij kot posebna enota v knjižnični mreži	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza stanja (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti). - Priprava predloga (elaborata). - Vzpostavitev organizacijskega modela. - Zagotovitev lokacije, kadra. - Testno delovanje. - Načrt delovanja repozitorija. 	do 2025	Pomočnik direktorja, vodja oddelka za nabavo in obdelavo gradiva v sodelovanju z zaposlenimi

Pričakovani učinki:

- V Občini **Rače Fram** (7.247 prebivalcev), Občini **Miklavž na Dravskem polju** (6.553 prebivalcev) in **Občini Kungota** (4.762 prebivalcev) bomo z vzpostavitvijo stacionarne krajevne občinske knjižnice I oz. II izboljšali in povečali dostopnost knjižničnih storitev za prebivalce teh občin, ki jo sedaj zagotavljamo s postajališči bibliobusa (Predlog Pravilnika o izvajanju knjižnične javne službe v 36. oz. 47. členu navaja:

Krajevna knjižnica I oz. II deluje v naseljih in občinskih središčih z vsaj 2.500 prebivalci. Pri tem je osrednja ali druga krajevna knjižnica oddaljena štiri km ali več).

- Pričakujemo, da se bo število članov Mariborske knjižnice s stalnim prebivališčem v občinah Rače-Fram, Miklavž na Dravskem polju in Kungota zaradi nove občinske knjižnice postopno povečevalo in približevalo slovenskemu povprečju.
- Repozitorij: Pričakujemo znatno sprostitev prostora za gradivo v vseh enotah knjižnice in s tem izboljšanje dostopnosti novega gradiva. Prostori enot bodo tako omogočali kvalitetnejšo predstavitev aktivnih zbirk in delo z uporabniki. Redkeje uporabljeno gradivo bo še vedno dostopno uporabnikom. Racionalizirani bodo postopki odpisa knjižnega gradiva. Izboljšano bo počutje uporabnikov zaradi manjše prenatrpanosti prostora. Knjižničarji bodo lažje urejali aktualne zbirke.

Kazalniki uspešnosti:

- Pokritje območja s ponudbo krajevne oziroma občinske knjižnice v občinah Rače-Fram, Miklavž na Dravskem polju in Kungota in zagotovitev boljše dostopnosti do knjižničnih storitev prebivalcem, ki kljub zakonskim določilom knjižnic niso imeli. Izpolnitev zahtev iz predloga Pravilnika o izvajanju knjižnične javne službe.
- Število vpisanih članov v Mariborsko knjižnico s stalnim prebivališčem v občinah Rače-Fram, Miklavž na Dravskem polju in Kungota po enem letu delovanja.
- Izdelan in sprejet predlog organizacijskega modela delovanja repozitorija.

Dejavniki tveganja: Odvisnost od odzivnosti občin (lokalnih skupnosti) za dogovore glede vzpostavitve enot knjižnice.

Predvideni načini za obvladovanje: Proaktivno dogovarjanje s predstavniki občin (lokalnih skupnosti¹) s strani Mariborske knjižnice. Informiranje in ozaveščanje zunanje javnosti o problematiki dogovarjanja s financerji. Aktiviranje širše skupnosti za podporo knjižnici (aktivno državljanstvo).

Strateška usmeritev 3: Izboljšanje prostorskih pogojev posameznih enot knjižnice

Cilji	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Novi prostori knjižnice Pobrežje	- Nadaljevanje dogovorov z Mestno občino Maribor za zagotovitev primerne lokacije za preselitev knjižnice (Prostor za knjižnico je načrtovan v sklopu izgradnje soseske Novo Pobrežje, ki je projekt Stanovanjskega sklada RS. Predvidoma bo zaključen 2025).	Dogovori: 2021-2022 Izgradnja: 2022-2025	Direktor, pomočnik direktorja in vodje oddelkov
Novi prostori Knjižnice Pesnica	- Sodelovanje z občino Pesnica pri načrtovanju stavbe in opreme. - Priprava programskega elaborata. - Priprava časovnega načrta za vzpostavitev knjižnice. - Oblikovanje zbirke in priprava programov knjižnice. - Selitev, vzpostavitev delovanja in promocija nove knjižnice.	2021-2024	Direktor, pomočnik direktorja in vodje oddelkov v sodelovanju z zaposlenimi
Novi prostori Knjižnice Pekre	- Dogovori z Mestno občino Maribor v zvezi s problematiko najema prostorov Knjižnice Pekre oziroma iskanje nove lokacije za knjižnico.	2022-2024	Direktor, pomočnik direktorja in vodje oddelkov

¹ *Pojasnilo: Izraz lokalna skupnost je širši kot občina, vključuje tudi npr. mestne četrti, krajevne skupnosti...*

Pričakovani učinki:

- Izboljšane možnosti za izvajanje knjižničnih storitev in dejavnosti v novih prostorih glede na stanje pred pridobitvijo novih prostorov.

Kazalniki uspešnosti:

- Mnenja, predlogi, odzivi, zadovoljstvo uporabnikov (anketa, merjenje, opazovanje okolja). Mnenja zaposlenih (merjenje, pogovori z zaposlenimi) o novih prostorih enot.
- Število obiska in izposoje ter število in vrsta dejavnosti in prireditvev leto po prenovitvi ali selitvi v primerjavi s prejšnjim obdobjem.

Dejavniki tveganja: Odvisnost od odzivnosti občin za dogovore glede novih prostorov enot knjižnice, neuresničitev načrtov občin.

Predvideni načini za obvladovanje: Proaktivna pogajanja s predstavniki občin s strani Mariborske knjižnice. Informiranje in ozaveščanje zunanje javnosti o problematiki dogovorov s financerji. Aktiviranje širše skupnosti za podporo knjižnici (aktivno državljanstvo).

Strateška usmeritev 4: Organizacija (reorganizacija in racionalizacija) knjižnične mreže

Cilja	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Politika razvoja knjižnične mreže	<ul style="list-style-type: none"> - Ovrednotenje delovanja posameznih stacionarnih enot in postajališč bibliobusa v mreži Mariborske knjižnice (analiza obiska, izposoje, okolja, finančnih prilivov...) in ocena stanja. - Priprava predloga možne reorganizacije in racionalizacije mreže stacionarnih enot in postajališč bibliobusa z ozirom na analize, ovrednotenje, predvideni razvoj, gradnjo nove osrednje knjižnice itd. Prioriteta: Knjižnica Tabor, Knjižnica Studenci, Knjižnica Bistrica ob Dravi. - Dokument politike razvoja knjižnične mreže z usmeritvami načrtovanja, organiziranja, vodenja, nadziranja in vrednotenja razvoja knjižnične mreže. 	do konca 2023	Direktor, pomočnik direktorja in vodje oddelkov (delovna skupina zaposlenih)
Strateško načrtovanje razvoja posameznih enot	<ul style="list-style-type: none"> - Izhodišča in navodila za pripravo strateškega načrta razvoja posamezne enote knjižnice, ki temelji na raziskavi in analizi lokalnega okolja in strateškem načrtu Mariborske knjižnice. - Izobraževanje vodij enot. - Priprava strateških načrtov posameznih enot. 	2022-2025 (postopoma za posamezne izbrane enote)	Oddelek za razvoj, Oddelek za knjižnično mrežo in vodje enot

Pričakovani učinki:

- Pričakujemo, da bomo z začrtano politiko razvoja knjižnične mreže postopoma vzpostavili racionalno organizacijo in dolgoročnejšo vizijo razvoja knjižnične mreže, prilagojeno družbenim spremembam, urbanističnemu razvoju in demografskim trendom.
- Povezanost strateškega načrta posamezne enote z občinskimi strategijami razvoja občine in strateškim načrtom Mariborske knjižnice.
- Realizirani strateški cilji v strateškem načrtu posamezne enote.

Kazalniki uspešnosti:

- Sprejet strateški dokument o politiki razvoja knjižnične mreže.
- Realizirane aktivnosti na osnovi sprejetega dokumenta.
- Vključitev strategije knjižnice v strategijo občine.
- Večja odzivnost s strani občine in stabilnejši partnerski odnosi.

Dejavniki tveganja: Nezagotavljanje oz. možna ukinitve financiranja bibliobusnih postajališč s strani posameznih občin v lokalnih okoljih, kjer se nahaja tudi stacionarna knjižnica. Pomanjkanje delovnega časa vodstva in članov delovne skupine zaradi opravljanja tekočih nalog delovnega mesta in nalog, povezanih z gradnjo in organizacijo vsebin za novo knjižnico. Neodzivnost posamezne občine. Pomanjkanje virov (kadrov in delovnega časa) za pripravo posameznih strategij.

Predvideni načini za obvladovanje: Proaktivna pogajanja knjižnice s posameznimi občinami in strokovne utemeljitve potreb po postajališčih bibliobusa tudi v lokalnih skupnostih, kjer se nahaja stacionarna knjižnica in je to smiselno. Postavljanje prioritet, premišljena sestava delovne skupine (izmed zaposlenih, ki so manj vpeti v načrtovanje vsebin za novo knjižnico). Povečane pristojnosti vodij enot za dogovore z občino in proaktivno delovanje vodstva knjižnice in vodij enot ter prilagojena organizacija dela.

Strateško področje 2: Organizacija poslovanja in kompetenc zaposlenih

Hiter razvoj in stalne spremembe v globalni in inovativni družbi prinašajo spremembe v vsakdanje življenje posameznika in skupnosti. Danes ljudje vse bolj povprašujejo po izdelkih/storitvah, ki jih zaznavajo kot koristne za zadovoljevanje njihovih trenutnih potreb. Tudi splošne knjižnice se moramo hitro prilagajati spremembam in se približevati modelu proaktivnega upravljanja, ki omogoča hitre odzive notranjega okolja knjižnice na potrebe prebivalcev lokalnih skupnosti. Razvoju in spremembam moramo v Mariborski knjižnici slediti tudi s primerno notranjo organizacijo poslovanja, ki poslovne in delovne procese optimizira skozi načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje in vrednotenje posameznih področij dela. Zato načrtujemo pregled in analizo obstoječih poslovnih in delovnih procesov ter prevetritev organizacijske strukture. Pri tem bomo upoštevali in izkoristili tudi trajne in pozitivne posledice v spremembi poslovanja, ki so nastale zaradi prilagoditve dela in ponudbe novim razmeram v času epidemije koronavirusa in sledili ciljem trajnostnega razvoja v smeri »zelenega« poslovanja.

Zaradi potrebe po posodobljenem načrtovanju kadrov strateško področje vsebuje tudi pripravo dokumenta kadrovske politike z opredeljenim načinom upravljanja kadrov, določenimi pristojnostmi, odgovornostmi in jasnimi kompetencami zaposlenih na določenih strokovnih področjih. Te obsegajo znanje, izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebne lastnosti (npr. motiviranost, sposobnost komuniciranja itd.) in značilnosti posameznika, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na določenem delovnem mestu ali delovnem področju.

V knjižnici potrebujemo izdelan model izobraževanja, ki bo omogočal ciljano dopolnjevanje in osveževanje znanja zaposlenih, z namenom prilagajanja razvoju, stalnim spremembam in novostim na različnih področjih dela, ki zahtevajo znanja za obvladovanje virtualnega in fizičnega prostora.

Strateška usmeritev 1: Izboljšanje organizacije dela

Cilja	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Definirani poslovni in delovni procesi ter model upravljanja	<ul style="list-style-type: none"> - Pregled, analiza in vrednotenje obstoječih poslovnih procesov. - Pregled, analiza in vrednotenje obstoječih delovnih procesov (aktivnosti), vsebinskih področij dela in kompetenc zaposlenih, povezanih z zahtevami delovnih mest. 	2021-2023	Direktor, pomočnik direktorja in vodje oddelkov, (delovna skupina zaposlenih)

	<ul style="list-style-type: none"> - Letna notranja presoja poslovanja in analiza. - Definiranje poslovnih procesov in modela upravljanja, ki temelji na načrtovanju, organiziranju, vodenju, nadzorovanju in vrednotenju poslovanja ter sledi ciljem trajnostnega razvoja. - Definiranje vsebinskih področij dela, delovnih procesov in kompetenc zaposlenih na posameznih delovnih mestih oziroma strokovnih področjih dela. - Posodobitev Pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ter Kataloga sistemiziranih delovnih mest. - Prilagoditev Odloka o ustanovitvi javnega zavoda Mariborska knjižnice. 		
Dokument kadrovske politike	<ul style="list-style-type: none"> - Opredeliti način upravljanja kadrov (načrtovanja, organiziranja, vodenja, nadzorovanja in vrednotenja). - Opredeliti pristojnosti, odgovornosti, kompetence zaposlenih na različnih nivojih poslovanja (vodje oddelkov, služb, enot knjižnice, delovnih skupin, posameznih zaposlenih). - Opredeliti možnost kariernega razvoja in kariernih ciljev zaposlenih. - Opredeliti meritve delovnih procesov. - Opredeliti možne alternativne oblike zaposlovanja (prostovoljstvo, projekti). 	2022-2023	Direktor, pomočnik direktorja

Pričakovani učinki:

- Implementacija organizacije dela in kadrovske politike v delovno okolje.
- Učinkovitejša organizacija dela z opredeljenimi poslovnimi in delovnimi procesi zaposlenih ter izdelano kadrovsko politiko.

Kazalniki uspešnosti:

- Vzpostavljen model upravljanja poslovanja.
- Izvajanje in spremljanje dokumenta kadrovske politike v praksi.
- Redigiran Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest in Katalog delovnih mest.
- Evalvacija letne notranje presoje poslovanja.
- Mnenje zaposlenih o učinkovitosti implementacije poslovnih in delovnih procesov v delovno okolje.

Dejavniki tveganja: Nedosledno izvajanje definiranih poslovnih in delovnih procesov v praksi.

Predvideni načini za obvladovanje: Imenovanje odgovornih oseb za izvajanje, spremljanje in implementacijo v praksi.

Strateška usmeritev 2: Pridobivanje znanja in kompetenc zaposlenih

Cilj	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Model organizacije, izvajanja in vrednotenja	- Pregled, analiza in ovrednotenje obstoječega načina organizacije izobraževanja.	2022-2023	Pomočnik direktorja, vodje oddelkov oz.

notranjega in zunanjega izobraževanja zaposlenih	<ul style="list-style-type: none"> - Priprava nabora nujnih in zaželenih usposabljanj zaposlenih, glede na potrebne kompetence delovnih področij. - Priprava modela organizacije, izvajanja in vrednotenja izobraževanja. 		delovna skupina zaposlenih
---	---	--	----------------------------

Pričakovani učinki:

- Pregledna in sledljiva organizacija izobraževanja zaposlenih.
- Pregleden nabor vsebin, potrebnih za izobraževanje zaposlenih.

Kazalniki uspešnosti:

- Aplikacija za organizacijo sledenja izobraževanja zaposlenih.

Dejavniki tveganja: Nedosledno izvajanje modela izobraževanja s strani zaposlenih.

Predvideni načini za obvladovanje: Imenovanje odgovornih oseb za izvajanje, spremljanje in implementacijo v praksi.

Strateško področje 3: Knjižnična zbirka

Knjižnična zbirka, ki ponuja aktualno, kakovostno, raznovrstno, relevantno in neomejeno dostopno gradivo in se obenem skuša približati potrebam in strukturi lokalnih skupnosti, je pogoj za ustrezno knjižnično javno službo. Oblikovanje in upravljanje takšne zbirke mora biti osnovno vodilo knjižnične nabavne politike ter politike odpisa knjižničnega gradiva. Knjižnica mora v skladu s Priporočili in standardi za splošne knjižnice 2018-2028 pri načrtovanju, organiziranju, vodenju ter kontroli temeljnih in posebnih knjižničnih zbirk slediti naslednjim ciljem:

- da pridobiva gradivo, ki spodbuja predbralno in bralno pismenost,
- da zagotavlja široko dostopnost kakovostne slovenske založniške produkcije, kakovostnega prevodnega leposlovja in aktualnega ter relevantnega strokovnega gradiva,
- da nabavlja oziroma ponuja dostop do knjižnega in neknjižnega gradiva v tiskani in elektronski obliki,
- da pri nabavi oziroma pridobivanju gradiva sodelujejo različne službe, saj se s tem nabava gradiva približa potrebam in povpraševanju uporabnikov, prav tako pa se dopolnjujejo deficitarna področja,
- da pri nabavi gradiva sledi temam s področja uresničevanja ciljev trajnostnega razvoja v sodelovanju z načrtovanjem ponudbe storitev za uporabnike na tem področju (npr. zdravstveni kotiček),
- da pri nabavi gradiva in organiziranju zbirk upošteva potrebe in specifik lokalnih okolij in uporabnikov,
- da se s ponudbo knjižničnega gradiva približa tudi uporabnikom s posebnimi potrebami, narodnim manjšinam in drugim jezikovnim skupinam.
- da načrtuje, oblikuje in v sodelovanju z lokalnimi skupnostmi dopolnjuje domoznansko zbirko,
- da določi način oblikovanja in vodenja posebnih zbirk knjižničnega gradiva, kjer so opredeljeni minimalni obseg zbirke, kriteriji izbora gradiva, odpis gradiva ipd.
- da s skrbno in premišljeno politiko odpisa skrbi za aktualnost in relevantnost zbirk ter obenem vzdržuje nabor temeljnega knjižničnega gradiva,
- da sodeluje z zunanjimi deležniki pri načrtovanju in umeščanju knjižničnega gradiva na različnih nosilcih v ponudbo splošnih knjižnic.

Kakovostno načrtovana, organizirana in vodena knjižnična zbirka tako omogoča izvajanje osnovnega poslanstva knjižnice, prav tako pa je temelj mnogim knjižničnim dejavnostim od promocije in popularizacije branja ter spodbujanja bralne pismenosti, informacijskega opismenjevanja, širjenja znanja do popularizacije znanosti in domoznanstva.

Strateška usmeritev 1: Upravljanje knjižničnih zbirk

Cilja	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Zbirke fizičnega in virtualnega knjižničnega gradiva, prilagojene potrebam okolja posameznih enot knjižnice	<ul style="list-style-type: none"> - Pregled in združitve ter po potrebi dopolnitev posameznih raziskav in analiz obstoječega stanja na področju knjižničnih zbirk v enotah. - Pregled in združitve ter po potrebi dopolnitev posameznih raziskav in analiz zunanjega okolja in potreb lokalnih skupnosti po knjižničnem gradivu. - Načela upravljanja zbirke vključiti v strateški načrt posamezne enote. - Uporaba vseh razpoložljivih načinov za spodbujanje uporabnikov k sodelovanju pri oblikovanju zbirk. 	2021-2022(3)	Oddelek za nabavo in obdelavo gradiva, Oddelek za razvoj, Oddelek za knjižnično mrežo (delovna skupina)
Politika upravljanja zbirk fizičnega in virtualnega knjižničnega gradiva	<ul style="list-style-type: none"> - Pregled, analiza in vrednotenje obstoječih dokumentov nabavne politike. - Priprava dokumenta politike upravljanja temeljnih zbirk knjižničnega gradiva (od nabavne politike do politike odpisa) na izhodiščih analiz obstoječega stanja in uporabe. - Redno (letno) spremljanje uresničevanja politike in prilagajanje razvoju. 	2023 – dokument politike 2023-2025 – redno letno spremljanje uresničevanja	Vodja Oddelka za nabavo in obdelavo gradiva s sodelavci in v sodelovanju z Oddelkom za knjižnično mrežo

Pričakovani učinki:

- Transparentna in učinkovita nabavna politika in politika odpisa.
- Vzpostavljeno redno sodelovanje med nabavno službo ter vodji enot (npr. nabavne komisije).
- Zbirke, oblikovane in uravnotežene z ozirom na temeljne cilje in specifikke ter potrebe lokalnih okolij.
- Aktivna udeležba uporabnikov pri nabavi knjižničnega gradiva.

Kazalniki uspešnosti:

- Obrat knjižničnega gradiva, nabavljenega v preteklem letu.
- Racionalizacija porabe časa za izvedbo odpisa.
- Redne nabavne komisije.
- Povečano število predlogov uporabnikov za nakup.

Dejavniki tveganja: Nestabilnost financiranja iz javnih virov. Pomanjkanje delovnega časa zaposlenih in članov delovnih skupin zaradi opravljanja tekočih nalog delovnega mesta.

Predvideni načini za obvladovanje: Financiranje iz lastnih sredstev ali alternativnih virov financiranja.

Strateška usmeritev 2: Upravljanje posebnih zbirk

Cilj	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Politika upravljanja posebnih zbirk	- Pregled, analiza in vrednotenje obstoječih zbirk (postopno, glede na	2022-2025	Oddelek za nabavo in obdelavo

knjižničnega gradiva	potrebe in prioritete, predvsem v novi osrednji knjižnici). - Ovrednotenje uporabe posamezne zbirke. - Reorganizacija posameznih zbirk. - Priprava dokumenta politike upravljanja posebnih zbirk knjižničnega gradiva. - Redno spremljanje uresničevanja politike.	(postopoma po posameznih zbirkah in letih)	gradiva, Oddelek za knjižnično mrežo (delovna skupina)
----------------------	--	--	--

Pričakovani učinki:

- Transparentni modeli upravljanja posebnih zbirk.
- Večja prepoznavnost in uporabnost posebnih zbirk: vsaj trije novi produkti/**leto** (npr. razstave, članki, zgodbe itd.) na osnovi vsebin vezanih na posamezne posebne zbirke.

Kazalniki uspešnosti:

- Obrat in izposoja knjižničnega gradiva posamezne zbirke.
- Število novih produktov.
- Vzpostavljeno redno sodelovanje med nabavno službo, skrbniki zbirk in zunanji deležniki (npr. strokovnjaki za mladinsko književnost, lokalnimi skupnostmi itd.).

Dejavniki tveganja: Pomanjkanje finančnih sredstev za učinkovito nabavo in promocijo gradiva v posebnih zbirkah. Pomanjkanje delovnega časa in kadrov za učinkovito in konstantno sodelovanje na različnih nivojih in med različnimi deležniki. Neuresničena politika upravljanja posebnih zbirk v zadanem terminu.

Predvideni načini za obvladovanje: Financiranje iz lastnih sredstev ali alternativnih virov financiranja. Imenovanje odgovornih oseb za izvajanje, spremljanje in implementacijo v praksi.

Strateško področje 4: Knjižnične storitve

V Mariborski knjižnici razvijamo in ponujamo storitve za uporabnike v vseh starostnih obdobjih. Epidemija koronavirusa je pretresla svet, prinesla popolnoma nova spoznanja ter spremenila družbene vrednote in način življenja. Preoblikovalo se je delovanje na vseh področjih človekovega ustvarjanja in dela, kar vpliva tudi na poslovanje splošnih knjižnic. Načrtovane dejavnosti in prireditve morajo segati tako v fizični kot virtualni prostor in vključevati vse vrste naprednih digitalnih tehnologij. To zahteva popolnoma drugačen način priprave in izvajanja storitev.

Po drugi strani pa nekatere obstoječe storitve stagnirajo in se ne razvijajo, dopolnjujejo ali nadgrajujejo v smeri potreb uporabnikov in uresničevanja poslanstva knjižnice. Zaradi tega je treba ovrednotiti sedanjo ponudbo in luči smiselnosti in učinkovitosti. Potrebna je postavitev nabora storitev, ki bo sledila spremembam in novim potrebam v družbi, hkrati pa tudi zagotavljanju možnih virov (npr. kadri, finance...), ki jih za izvajanje lahko omogoči knjižnica. Med strateške cilje je zato uvrščena politika upravljanja storitev, ki bo temeljila na načrtovanju, organizaciji, vodenju, nadziranju in vrednotenju storitev v spremenjenih družbenih razmerah.

Prihodnja strategija poudarja storitve, ki ohranjajo kulturno identiteto lokalnih področij ter v sodelovanju z gospodarstvom in kulturnim turizmom promovirajo lokalne zgodbe. Vseživljenjsko učenje, multikulturalnost in socialno vlogo knjižnice podpira z vključevanjem ranljivih skupin in uporabnikov s posebnimi potrebami v uporabo storitev knjižnice. Z različnimi oblikami dejavnosti spodbuja bralno pismenost, gradi bralno kulturo in skozi dejavnosti Centra za spodbujanje bralne pismenosti v Mariborski knjižnici krepki mrežo deležnikov v slovenskem prostoru na tem strokovnem področju.

Prav tako je v tem strateškem obdobju v skladu z Agendo za trajnostni razvoj do leta 2030 in Strategijo razvoja Slovenije 2030 potrebno nameniti pozornost predstavljanju in doseganju ciljev trajnostnega razvoja (CTR). Pri načrtovanju storitev in oblikovanju ponudbe posamezne enote Mariborske knjižnice mora imeti pomembno

vlogo vključevanje prebivalcev. Posebno pozornost namenjamo tudi vzajemnemu sprejemanju in sodelovanju pri oblikovanju storitev za uporabnike s posebnimi potrebami in ranljivimi skupinami.

Strateška usmeritev 1: Odzivno upravljanje storitev za uporabnike

Cilja	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Model načrtovanja, organiziranja, vodenja, nadzorovanja in vrednotenja storitev po meri uporabnikov	<ul style="list-style-type: none"> - Pregled, analiza in vrednotenje obstoječega stanja ponudbe storitev za uporabnike, pregled notranjega in zunanega okolja posameznih enot knjižnice (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) v luči spremenjenih družbenih razmer in potreb. - Priprava modela načrtovanja, organiziranja, vodenja, nadziranja in vrednotenja storitev v fizičnem in virtualnem okolju. - Temeljita analiza in vrednotenje nekaj izbranih storitev knjižnice na leto in izvedba ukrepov na osnovi ugotovitev analize (izboljšanje, nadgradnja ali opustitev storitve). 	2022-2023	Direktor, vodja Oddelka za knjižnično mrežo s sodelavci, vodja Oddelka za razvoj (delovna skupina)
Izboljšanje dostopnosti storitev za uporabnike s ponudbo nadstandardnih storitev	<ul style="list-style-type: none"> - Nadaljevanje in nadgrajevanje modela vračanja gradiva v katerikoli enoti knjižnice. - Dostava gradiva na dom ali delovno mesto po naročilu, naročilo gradiva po pošti. - Medoddelčna izposoja za uporabnike. - Druge nadstandardne storitve. 	2021-2025	Posamezni oddelki, glede na vrsto storitve, delovne skupine zaposlenih

Pričakovani učinki:

- Ciljano načrtovanje in izvajanje storitev.
- Povečan obseg dotoka lastnih sredstev na podlagi ponudbe nadstandardnih storitev.
- Permanentna rast uporabe nadstandardnih storitev.
- Boljši obrat gradiva (posameznih UDK skupin) v enotah zaradi uvedbe nadstandardnih storitev (npr. medoddelčna izposoja, dostava gradiva na dom).
- Vzpostavitev novih partnerstev in sodelovanj pri načrtovanju in izvajanju storitev za uporabnike s posebnimi potrebami in ranljive skupine.

Kazalniki uspešnosti:

- Uspešnost izvedenih storitev na osnovi postavljenih kriterijev.
- Višina lastnih prihodkov s strani nadstandardnih storitev.
- Statistika uporabe nadstandardnih storitev in obrat gradiva.
- Število vzpostavljenih sodelovanj z ustanovami za UPP in ranljive skupine (do leta 2025 vsaj 5 novih).
- Zadovoljstvo posameznih ranljivih skupin (izjave, pohvale, pogovori).

Dejavniki tveganja: Zasedenost kadrovskih virov, angažiranih za razvoj novih storitev v novi osrednji knjižnici. Pomanjkanje kadrovskih virov. Finančna zmogljivost knjižnice za uvedbo novih storitev (izobraževanja zaposlenih, promocijski material, ...).

Predvideni načini za obvladovanje: Vključevanje dodatne, začasne delovne sile (prostovoljci, študentsko delo) in pripravljenost zaposlenih za dodatno delo v obliki nadur (dodatna motivacija zaposlenih). Pridobivanje alternativnih finančnih sredstev.

Strateška usmeritev 2: Branje in bralna pismenost

Cilja	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Podpora projektom za razvoj predbralne pismenosti, bralne kulture in bralne pismenosti uravnoteženo za vse skupine uporabnikov	<ul style="list-style-type: none"> - Pregled, analiza in vrednotenje obstoječega stanja. - Preoblikovanje obstoječih in razvoj storitev za deficitarno pokrite ciljne skupine (nadgradnja, razvoj novih oblik v fizičnem in virtualnem prostoru). - Storitve na področju različnih vrst pismenosti - Podpora programom za osebe s težavami branja 	konec 2022-2023	Oddelek za dejavnosti, prireditve in promocijo, Oddelek za razvoj, koordinatorja za OOK in domoznanstvo – v sodelovanju z vodji enot
Razvoj strokovnih osnov, strokovna komunikacija in povezovanje z deležniki na področju branja in bralne kulture	<ul style="list-style-type: none"> - Priprava in izdaja strokovnih publikacij (Otrok in knjiga, zborniki, priročniki...). - Urejanje revije Otrok in knjiga. - Aktivnosti Centra za razvoj bralne pismenosti v lokalnem in nacionalnem okolju - Posvetovanja 	2021-2025	Urednik revije Otrok in knjiga, tajništvo revije, vodja Centra za spodbujanje bralne pismenosti, zaposleni glede na strokovno področje
Knjižnica kot soustvarjalka kulturnega življenja v okolju	<ul style="list-style-type: none"> - Različne oblike kulturnih dogodkov v skladu s poslanstvom in potrebami ter željami prebivalcev posameznih okolij, v povezovanju z drugimi deležniki v okolju. 	2021-2025	Oddelek za dejavnosti, prireditve in promocijo, koordinatorja za OOK in domoznanstvo (v sodelovanju z vodji enot)

Pričakovani učinki:

- Doseganje sinergije v povezavi z različnimi deležniki na področju bralne kulture in bralne pismenosti.
- Razširitev ponudbe in dejavnosti v virtualno okolje.
- Uravnoteženi razvoj dejavnosti za različne starostne skupine.
- Dvig deleža vpisanih prebivalcev v enote knjižnice.

Kazalniki uspešnosti:

- Povečano število partnerjev pri projektih in programih s področja bralne kulture in spodbujanja bralne pismenosti.
- Prepoznani sinergični učinki sodelovanja, kot npr. racionalnejša izraba kadrovskih, finančnih, časovnih virov, doseganje novih uporabniških skupin prebivalcev.
- Število prireditev in dejavnosti s področja bralne kulture in spodbujanja bralne pismenosti v virtualnem okolju v strateškem obdobju.
- Enakomerno razporejeno število dejavnosti in prireditev za vse prepoznane ciljne skupine prebivalstva.
- Število vpisanih prebivalcev.

Dejavniki tveganja: Zasedenost kadrovskih virov, angažiranih za razvoj novih storitev v novi osrednji knjižnici. Prenehanje veljavnosti statusa kompetenčnega Centra za spodbujanje bralne pismenosti zaradi neizpolnjevanja določenih kriterijev.

Predvideni načini za obvladovanje: Vključevanje dodatne, začasne delovne sile (prostovoljci, študentsko delo) in pripravljenost zaposlenih za dodatno delo v obliki nadur (dodatna motivacija zaposlenih). Stalno spremljanje uresničevanja kriterijev za veljavnost statusa kompetenčnega centra in proaktivno reagiranje.

Strateška usmeritev 3: Domoznanstvo

Cilj	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni
Spodbujanje spoznavanja lokalnih okolij, kulturne dediščine, bogatenje življenja prebivalcev in podpora turističnemu potencialu okolja	<ul style="list-style-type: none"> - Domoznanske prireditve in dejavnosti v lokalnih okoljih posameznih enot knjižnice (za otroke, mladostnike in odrasle). - Raziskovanje in proučevanje lokalne kulture in dediščine. - Posveti na temo domoznanstva. - Digitalizacija in virtualizacija domoznanskih vsebin. 	2021-2025	Koordinator za domoznanstvo, Oddelek za dejavnosti, prireditve in promocijo, Oddelek za knjižnično mrežo, koordinator OOK

Pričakovani učinki:

- Večja vključenost lokalnega prebivalstva v aktivnosti knjižnice (šole, društva, posamezniki).
- Vzpostavitev povezav s turističnimi ponudniki v okolju (kulturni turizem).
- Izgradnja kulturne identitete v lokalnih okoljih posameznih enot knjižnice, povezanost z domačim krajem.

Kazalniki uspešnosti:

- Projekti, izvedeni v sodelovanju knjižnica-šole-društva-posamezniki. Sodelovanje s šolami na področju domoznanstva (raziskovalne naloge, referati, predstavitve domoznanskega gradiva v lokalni knjižnici, ipd.).
- Projekti, izvedeni v sodelovanju turističnimi ponudniki (kulturni turizem).
- Vsaj dve do tri prireditve domoznanskega značaja v mreži knjižnice na leto.
- Vsaj en posvet domoznanskega značaja v mreži knjižnice na leto (vsaj ena domoznanska prireditev/dejavnost v vsaki enoti Mariborske knjižnice na leto).
- Vključenost domoznanskih tem/vsebin v druge programe in storitve knjižnice (npr. informacijsko opismenjevanje, bralni klub, bralna značka ipd.).

Dejavniki tveganja: Pomanjkanje kadrovskih virov in nemotiviranost zaposlenih. Razpršenost oziroma pomanjkljiva koordinacija pri snovanju ter pripravi domoznanskih prireditev in dejavnosti. Pripravljenost za sodelovanje s strani posameznih občin in skupnosti.

Predvideni načini za obvladovanje: Vključevanje dodatne, začasne delovne sile (prostovoljci, študentsko delo) in pripravljenost zaposlenih za dodatno delo v obliki nadur (dodatna motivacija zaposlenih). Obvladovanje z boljšo organizacijo dela (npr. z vzpostavitvijo službe za domoznanstvo). Proaktivno in stalno sodelovanje z odgovornimi na občini.

Strateška usmeritev 4: Vseživljenjsko učenje in izobraževanje

Cilj	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Pridobivanje znanja in spretnosti za kakovostno življenje in delo, zdravo in aktivno življenje prebivalcev	<ul style="list-style-type: none"> - Predavanja in pogovori o temah, pomembnih za vsakdanje življenje prebivalcev vseh starostnih skupin (zdravje, starševstvo...). - Podpora prebivalcem na področju različnih vrst pismenosti (e-uprava, medijska pismenost, finančna pismenost...). - Dejavnosti, povezane s cilji trajnostnega razvoja na področju okolja, socialnega in ekonomskega razvoja. 	2021-2025	Oddelek za dejavnosti, prireditve in promocijo, vodje enot, Center za razvoj bralne pismenosti, Informacijska služba

	<ul style="list-style-type: none"> - Popularizacija znanosti (poljudna predavanja strokovnjakov). - Dejavnosti Univerze za tretje življenjsko obdobje. - Ustvarjalnice (Makerspace). 		
--	---	--	--

Pričakovani učinki:

- Vsebinska obogatitev knjižnice s ponudbo storitev, ki pokrivajo različna področja človekovega znanja in vedenja.
- Okrepljeno mesto in nepogrešljivost knjižnice v vsakdanjem življenju prebivalcev.

Kazalniki uspešnosti:

- Trije novi izobraževalni cikli v strateškem obdobju (npr.: zdravje, skrb za okolje, znanost).
- Vsaj ena prireditev oziroma dejavnost vseživljenjskega učenja in izobraževanja za prebivalce okoliša vsake enote na leto.

Dejavniki tveganja: Pomanjkanje finančnih sredstev za izvedbo prireditev in dejavnosti. Nezadostno spremljanje učinkov vpeljanih prireditev in dejavnosti.

Predvideni načini za obvladovanje: Lastna finančna sredstva ali sredstva, pridobljena iz alternativnih finančnih virov (projekti, razpisi, sponzorji, donatorji...). Sledenje posodobljeni organizaciji dela. Imenovanje odgovornih oseb za izvajanje, spremljanje učinkov in implementacijo v praksi.

Strateška usmeritev 5: Storitve za samostojno življenje

Cilj	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Razvoj storitev za ranljive skupine	<ul style="list-style-type: none"> - Nadgradnja Izposoje na domu. - Nadgradnja Izposoje v bolnišnico. - Upravljanje premičnih zbirk knjižničnega gradiva. - Storitve za integracijo priseljencev ranljivih skupin. - Varne točke v posameznih enotah. - Različni programi za zmanjševanje socialne neenakosti. 	2021-2025	Oddelek za razvoj, razvojno-analitična služba v okviru delovne skupine za uporabnike s posebnimi potrebami, Oddelek za knjižnično mrežo z vodji posameznih enot

Pričakovani učinki:

- Izboljšanje modela storitev Izposoja na domu in Izposoja v bolnišnico, s ciljem povečanja dostopnosti storitev uporabnikom.
- Zagotavljanje različnih oblik storitev v ustanovah s premičnimi zbirkami gradiva in povečanje števila premičnih zbirk.
- Vključevanje različnih ranljivih skupin v uporabo knjižnice s programi za zmanjševanje socialne neenakosti.

Kazalniki uspešnosti:

- Število članov Izposoje na domu v primerjavi s prejšnjimi obdobji.
- Število članov Izposoja v bolnišnico.
- Število premičnih zbirk.
- Število storitev za ranljive skupine.
- Ocena vključevanja ranljivih skupin v redne dejavnosti knjižnice.

Dejavniki tveganja: Pomanjkanje virov (kadrovskih, materialnih, finančnih) za organizacijo in izvajanje posameznih storitev. Nezadostno spremljanje učinkov vpeljanih prireditev in dejavnosti.

Predvideni načini za obvladovanje: Iskanje alternativnih kadrovskih in finančnih virov. Imenovanje odgovornih za spremljanje učinkov in implementacijo v praksi.

Strateško področje 5: Informacijsko komunikacijska tehnologija

Informacijski sistem (IS), podprt s sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT), predstavlja ključni temelj za poslovanje knjižnice in usmeritev v njeno digitalno transformacijo. IKT mora z nenehnim posodabljanjem slediti tehnološkemu razvoju in nuditi optimalno podporo za izvajanje poslovnih in delovnih procesov zaposlenih ter storitev za uporabnike. Strateške usmeritve Mariborske knjižnice na področju razvoja IKT sledijo dokumentu *Strateške usmeritve na področju IKT v splošnih knjižnicah za obdobje 2019-2028 (izdal NUK)*. Poudarjajo pa tudi pomen potrebnih kadrovskih virov za razvijanje in vzdrževanje IS, ki mora slediti postavljenemu *Modelu izračuna potrebnega števila zaposlenih na področju IKT v splošnih knjižnicah*, kot ga uvaja omenjeni strateški dokument.

Strateška usmeritev 1: Digitalna transformacija organizacije

Cilji	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Posodabljanje IS kot podpora večji učinkovitosti poslovnih procesov	<ul style="list-style-type: none"> - Načrtovanje, redno vzdrževanje in posodabljanje informacijskega sistema (strojna, programska oprema, širokopasovne in brezžične povezave...). - Implementacija in uporaba novih funkcionalnosti v sistemu Cobiss. - Spodbujanje uporabe naprednih funkcionalnosti Moje knjižnice (spletni vpis, e-obveščanje). - Vključevanje mobilne in spletne tehnologije v posodabljanje in dostopnost knjižničnih storitev. - Vključevanje tehnoloških rešitev za samopostrežno (samostojno) koriščenje knjižničnih storitev (knjigomati, »pametne« omare, samostojno upravljanje računalnikov za uporabnike itd.). - Implementacija sistemov za učinkovito e-poslovanje in hranjenje dokumentov. 	2021-2025	Oddelek za razvoj: IT služba, razvojno-analitična služba, direktor, pomočnik direktorja (nadzor, financiranje in zagotavljanje kadrov)
Kadrovski viri po Modelu izračuna potrebnega števila zaposlenih na področju IKT	<ul style="list-style-type: none"> - Redno spremljanje novih tehnoloških rešitev in sodelovanje pri posodabljanju Modela. - Redno spremljanje novih tehnoloških rešitev in sledenje priporočilom o številu potrebnega kadra za ustrezno obvladovanje tehnologije IKT v knjižnici. 	2021-2025	Direktor, Oddelek za razvoj - IT služba
Politika informacijske varnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Pregled, implementacija in upoštevanje standardov in zakonskih predpisov s področja informacijske varnosti. - Priprava dokumentov na področju informacijske varnosti. 	2021-2025 stalna naloga, ki se nadgrajuje	Direktor, IT služba

Pričakovani učinki:

- Dobro (učinkovito) delujoči informacijski sistem z opremo, ki ustreza zahtevam podajanja knjižničnih vsebin in izvajanja podpornih nalog v knjižnici v izbranem času spremljanja.

- Enakomerna pokritost knjižnice s širokopasovnimi povezavami in WiFi dostopi za uporabnike in zaposlene.
- Uporaba in sledenje vsem temeljnim segmentom sistema Cobiss, ki jih sistem v času spremljanja omogoča.
- Mobilna dostopnost za uporabnike do ponudbe knjižnice in za zaposlene do poslovnih procesov v e-okolju.
- Uporaba samopostrežnih servisov za uporabnike (izposoja in vračilo gradiva ipd.).

Kazalniki uspešnosti:

- Delež opreme, mlajše od pet let (izmerjeno ob rednem popisu IKT opreme v okviru OOK).
- Delež programske opreme, ki še ima podporo proizvajalca.
- Skladnost opreme s priporočenimi sezname opreme v okviru OOK.
- Delež enot z vzpostavljeno širokopasovno povezavo do interneta.
- Delež enot, ki uporabnikom omogočajo brezžični dostop do interneta.
- Uporaba ločenega dostopa do brezžičnega interneta za uporabnike in zaposlene.
- Delež mobilnih dostopov v primerjavi s klasično uporabo knjižničnih servisov.
- Delež izposoje in ostale ponudbe v primerjavi s standardnim načinom poslovanja.

Dejavniki tveganja: Pomanjkanje finančnih sredstev za nakup primerne in aktualne opreme na vseh področjih podpore IKT za uporabnike in zaposlene. Pomanjkanje kadra za obvladovanje opreme IKT in spremljanje ter implementacije novosti. Težave z dostopnostjo širokopasovnega interneta na posameznih lokacijah.

Predvideni načini za obvladovanje: Iskanje alternativnih, t.j. sponzorskih in donatorskih virov. Redno/letno spremljanje stanja opreme in novosti za sprotno posodabljanje. V okviru OOK skupni nastopi na razpisih za nakup in vzdrževanje opreme IKT. Sledenje modelu potrebnega števila zaposlenih na področju IT (Strateške usmeritve na področju IKT v splošnih knjižnicah za obdobje 2019 – 2028). Sodelovanje z Arnes in iskanje skupnih rešitev.

Strateško področje 6: Promocija

V Mariborski knjižnici so odgovornosti za posamezna orodja promocijskega spleta razpršene med različna delovna področja zaposlenih, kar postaja zaradi svoje razsežnosti neobvladljivo in neučinkovito. Aktivnosti, ki sodijo na področje promocije, so: oglaševanje, odnosi z javnostmi in publiciteta skozi zunanje in notranje komuniciranje, pospeševanje ponudbe knjižničnih storitev, osebni stiki z uporabniki in drugimi deležniki v okolju in komuniciranje prek različnih virtualnih kanalov (spletne strani, družbena omrežja itd.). Zaradi tega v tem strateškem obdobju načrtujemo organizacijo in koordinacijo promocijskih aktivnosti knjižnice kot celote v okviru samostojne organizacijske enote, pripravo politike komuniciranja z zunanjimi javnostmi in zagovorniki knjižnice ter vzpostavitev bolj učinkovite in spoštljive notranje komunikacije. Pozornost je usmerjena v načrtovanje, organizacijo in izvajanje oglaševanja ter pospeševanja knjižnične ponudbe skozi različne kanale komuniciranja v konsistentnosti s celotno grafično podobo (CGP) knjižnice. Poudarek je tudi na načrtovani in usmerjeni promociji v virtualnem okolju v sodelovanju z različnimi deležniki (vzajemne objave informacij in dogodkov na spletnih portalih, npr. posameznih občin, medijev in drugih sodelujočih deležnikov), video predstavitev ponudbe Mariborske knjižnice v spletnem okolju, komuniciranje z uporabniki prek spletnih omrežij itd.)

Strateška usmeritev 1: Komuniciranje knjižnice z notranjim in zunanjim okoljem ter promocija

Cilji	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Sistematično in učinkovito komuniciranje z zunanjimi javnostmi knjižnice	- Vzpostavitev službe (oddelka) za promocijo, ki pokriva delovna področja dela: odnosi z javnostmi, oglaševanje, pospeševanje ponudbe knjižničnih storitev, upravljanje z družbenimi omrežji, uredništvo spletne strani, intranet itd.	2021-2022	Direktor, pomočnik direktorja, vodje oddelkov in služb

	<ul style="list-style-type: none"> - Politika komuniciranja z zunanjimi javnostmi (standardi in pravila ustnega in pisnega komuniciranja zaposlenih z zunanjimi javnostmi itd.). - Politika zagovorništva za pridobivanje podpore javnosti in deležnikov 		
Spoštljiva in učinkovita notranja komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> - Opredelitev politike poslovnega obnašanja, sistema ustnega in pisnega notranjega komuniciranja, opredelitev obveznosti in pristojnosti pri prenosu informacij. - Promocija vrednot organizacijske kulture. 	2022-2023	Direktor, pomočnik direktorja, vodje oddelkov, služb in enot, vsi zaposleni
Ugled in prepoznavnost knjižnice v javnosti skozi promocijski splet	<ul style="list-style-type: none"> - Ciljana in načrtovana promocija knjižničnih zbirk in storitev v fizičnem in virtualnem okolju - Konsistentna CGP (celostna grafična podoba). - Oblikovanje slogana. - Skrb za urejenost prostorov knjižnice. - Aktivnosti za vzpostavitev in uveljavljanje storitev knjižnice kot blagovnih znamk. - Aktivnosti za pripravo različnih akcij pospeševanja knjižnične ponudbe (npr. natečaji, predstavitve ponudbe ob različnih priložnostih v knjižnici ali zunaj nje itd.). - Organizacija oglaševanja, priprave informacijskih materialov itd. 	2022-2025	Oddelek za dejavnosti, prireditve in promocijo, Oddelek za razvoj, vodje enot, koordinator za domoznanstvo, zaposleni, odgovorni za posamezna strokovna področja

Pričakovani učinki:

- Učinkovitejše in preglednejše načrtovanje, organizacija in izvajanje aktivnosti promocijskega spleta.
- Izboljšana in preglednejša komunikacija z zunanjimi javnostmi.
- Izboljšanje notranje komunikacije, večje zadovoljstvo zaposlenih

Kazalniki uspešnosti:

- Večja »prisotnost« knjižnice in njenih storitev v okolju: vsaj 1 objava letno o knjižnični dejavnosti v občinskih medijih posameznih lokalnih skupnosti, povečano število objav v najbolj razširjenih medijih, stalna prisotnost na občinskih spletnih straneh in različnih portalih, povečano število sledilcev na družbenih omrežjih, povečan obisk prireditve, večji angažma ambasadorjev MK ipd.
- Transparenten pregled nad komunikacijo z zunanjimi javnostmi (poročila, statistike, preglednice objav).
- Merjenje zadovoljstva zaposlenih.

Dejavniki tveganja: Nezmožnost vzpostavitve oddelka oziroma službe za promocijo. Pomanjkanje finančnih sredstev za promocijo. Nezdostna motiviranost zaposlenih za izboljšanje notranje komunikacije

Predvideni načini za obvladovanje: Reorganizacija dela znotraj obstoječih pogojev in zmožnosti. Pridobivanje alternativnih finančnih sredstev. Izobraževanja in proaktivno delovanje vodstva.

Strateško področje 7: Povezovanje z okoljem

Mariborska knjižnica pri oblikovanju storitev za različne ciljne skupine uporabnikov, pri povezovanju na knjižničnem področju in pri dialogu s trenutnimi in potencialnimi financerji– tudi v prihodnosti načrtuje nadaljevanje in nadgrajevanje sodelovanja z različnimi deležniki v ožjem (lokalnem) in širšem (regionalnem, državnem, evropskem) okolju. Pri tem si bo prizadevala doseči sinergične učinke partnerskega sodelovanja in ustvarjala ponudbo, ki bo s prispevanjem prednosti vsakega vključenega partnerja dosegala boljše rezultate poslovanja kot bi jih vsak posamezno. Sodelovanje z organizacijami in posamezniki v okolju bo širila tudi na polje gospodarstva in kulturnega turizma, promocije znanosti in različnih področij človekovega vedenja v sodelovanju z izobraževalnimi institucijami (univerza, šole, Zavod za turizem itd.).

Predlog Pravilnika o pogojih za izvajanje knjižnične javne službe krepi vlogo osrednjih območnih knjižnic, zato je proaktivno sodelovanje v skupnih knjižničnih projektih v slovenskem prostoru eden od pomembnih ciljev. V okviru tega je potrebno postopno večati tudi vlogo in partnersko mrežo Centra za razvoj bralne pismenosti (*kompetenčni center slovenskih območnih knjižnic s sedežem v Mariborski knjižnici*) v slovenskem prostoru.

Okrepiti je potrebno sodelovanje z drugimi knjižnicami po Sloveniji in izven meja z izmenjavanjem dobrih praks in strokovnega znanja, prav tako pa vzpostavljati sodelovanja s posamezniki, ki s svojim delom pomembno prispevajo k razvoju in ugledu družbe.

V okviru možnosti je prav tako potrebno izkoristiti priložnosti za mednarodno sodelovanje in se prijavljati na razpise za pridobitev evropskih sredstev.

Strateške usmeritve in cilji na področju povezovanja z načrtovano pripravo politike sodelovanja s trenutnimi in potencialnimi partnerji in spodbujanjem povezovanja na vseh ravneh sledijo usmeritvam Strokovnih priporočil in standardov za splošne knjižnice 2018-2028.

Strateška usmeritev 1: Upravljanje partnerstev in sodelovanje z deležniki v okolju

Cilji	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Dokument o politiki sodelovanja s partnerji	- Oblikovanje politike (protokoli in načela sodelovanja).	2022-2023	Direktor, pomočnik direktorja s sodelavci (delovna skupina)
Proaktivno sodelovanje s financerji	- Neprekinjeno in proaktivno komuniciranje s predstavniki občin (npr. udeležba na sejah občinski svetov), predstavljanje razvojnih dokumentov in dosežkov, aktivno sodelovanje pri oblikovanju strategije razvoja kulture v lokalnem okolju itd. - Proaktivno komuniciranje s trenutnimi in potencialnimi financerji na državnem nivoju (ministrstva, zavodi itd.) in iskanje možnih projektnih načinov financiranja. - Strategija pridobivanja alternativnih finančnih sredstev (projekti, sponzorstvo, donatorstvo)	2021-2025 2022-2023- strategija pridobivanja alternativnih finančnih sredstev	Direktor, pomočnik direktorja, uprava
Sodelovanje z organizacijami in posamezniki v lokalnih okoljih in širše	- Poslovno povezovanje, načrtovanje in izvajanje storitev z različnimi institucijami s področja kulture, izobraževanja, turizma in gospodarstva.	2021-2025	Direktor, pomočnik direktorja, posamezni oddelki in službe knjižnice

	<ul style="list-style-type: none"> - Nadgradnja in razvoj nadaljnega sodelovanja na podlagi sporazumov o partnerskem sodelovanju (SNG, UGM, LGM, Borštnikovo... itd.) - Vzpostavitev partnerskega sodelovanja z Univerzo Maribor za promocijo znanosti. 		
Okrepitev mednarodnega sodelovanja	<ul style="list-style-type: none"> - Vključevanje v skupne projekte z institucijami na evropskem nivoju (npr. Erasmus). - Povezovanje s tujimi knjižnicami in z drugimi sorodnimi organizacijami ter izmenjava dobrih praks. 	2022-2025	Direktor, pomočnik direktorja, oddelki in službe knjižnice

Pričakovani učinki:

- Izboljšana kvaliteta sodelovanja z obstoječimi in potencialnimi partnerji.
- Izdelana strategija pridobivanja alternativnih finančnih sredstev.
- Vzpostavljena mednarodna sodelovanja.

Kazalniki uspešnosti:

- Mnenja zaposlenih o zadovoljstvu s partnerskimi sodelovanji.
- Število pridobljenih sponzorjev in donatorjev.
- Število mednarodnih sodelovanj.
- Število udeležb na sejah občinskih svetov.

Dejavniki tveganja: Zasedenost kadrovskega virov, angažiranih za razvoj novih storitev v novi osrednji knjižnici. Pomanjkanje ustreznih kadrovskega virov. Neodzivnost na strani potencialnega partnerja.

Predvideni načini za obvladovanje: Vključevanje dodatne, začasne delovne sile (zaposleni po projektu) in dodatna motivacija zaposlenih. Proaktivno spodbujanje odzivnosti.

Strateška usmeritev 2: Upravljanje partnerstev in sodelovanje v knjižničnem sistemu

Cilji	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Krepitev vloge Mariborske knjižnice kot osrednje območne knjižnice	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj partnerstev s knjižnicami na območju. - Proaktivno sodelovanje pri skupnih projektih območnih knjižnic. - Oblikovanje Centra za spodbujanje bralne pismenosti kot kompetenčnega centra slovenskih splošnih knjižnic. - Širitev vseslovenske partnerske mreže Centra za spodbujanje bralne pismenosti. 	2021-2025	Koordinator OOK, koordinator za domoznanstvo, vodstvo knjižnice in posamezni zaposleni, glede na vsebino, vodja Centra za spodbujanje bralne pismenosti
Vpetost v dobre prakse slovenskih splošnih knjižnic	<ul style="list-style-type: none"> - Izmenjave zaposlenih med knjižnicami (spoznavanje dobrih praks in razvojnih dosežkov posameznih knjižnic). 	2021-2025	Oddelki in službe knjižnice
Aktivno sodelovanje z organizacijami s knjižničarskega področja	<ul style="list-style-type: none"> - Sodelovanje v delovnih skupinah in delovnih telesih ZSKS, ZBDS, MzK, IZUM. - Sodelovanje v raziskovalnih projektih Oddelka za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo UL, sodelovanje s študenti. 	2021-2025	Vsi zaposleni

Pričakovani učinki:

- Okrepljena vloga Mariborske knjižnice kot osrednje območne knjižnice.
- Prenos dobrih praks v poslovanje Mariborske knjižnice.
- Vključenost zaposlenih v delovna telesa na knjižničnem področju v slovenskem prostoru.

Kazalniki uspešnosti:

- Pridobljeni novi partnerji za sodelovanje pri posameznih storitvah v okviru OOK (npr. Kamra, Obrazi slovenskih pokrajin itd.).
- Pridobljeni novi partnerji v okviru delovanja Centra za razvoj bralne pismenosti.
- Število prenesenih dobrih praks.
- Število zaposlenih, vključenih v različna delovna telesa.

Dejavniki tveganja: Pomanjkanje virov (kadri, delovni čas).

Predvideni načini za obvladovanje: Vključevanje projektnega dela. Motivacija zaposlenih za dodatno delo (nadure, ocena uspešnosti, druge oblike nagrajevanja itd.).

Strateška usmeritev 3: Povezovanje z uporabniki

Cilj	Aktivnosti	Časovni okvir	Odgovorni za izvedbo
Vključenost uporabnikov v razvoj in ponudbo storitev	<ul style="list-style-type: none"> - Sodelovanje ciljnih skupin uporabnikov pri razvijanju posameznih storitev (uporabniška izkušnja). - Sodelovanje posameznih ciljnih skupin uporabnikov pri izvajanju storitev – npr. ustvarjalnica (makerspace). 	2021-2026	Oddelek za knjižnično mrežo, Oddelek za dejavnosti, prireditve in promocijo, vodje enot

Pričakovani učinki:

- Okrepljeno sodelovanje knjižnice z uporabniki kot soustvarjalci ponudbe.

Kazalniki uspešnosti:

- Število prireditev in dejavnosti ustvarjenih s sodelovanjem prebivalcev.

Zakonske in druge pravne podlage:

Poleg zakonodaje, ki ureja delovanje vseh javnih zavodov, financiranje in delovna razmerja področje dela knjižnice dodatno opredeljujejo specifični zakoni in podzakonski akti:

- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mariborska knjižnica (občine Maribor, Duplek, Hoče, Miklavž, Rače – Fram, Starše), MUV št. 8/2005, 16/2006, 17/2009
- Pogodbe o zagotavljanju javne knjižnične službe (za občine Kungota, Lovrenc na Pohorju, Pesnica, Ruše, Selnica ob Dravi, Šentilj)
- Pravilnik o hranjenju, uporabi in izločanju obveznih izvodov publikacij, UL RS 90/2007
- Pravilnik o načinu določanja skupnih stroškov osrednjih knjižnic, ki zagotavljajo knjižnično dejavnost v več občinah, in stroškov krajevnih knjižnic, UL RS 19/2003
- Pravilnik o osrednjih območnih knjižnicah, UL RS 88/2003
- Pravilnik o pogojih za izvajanje knjižnične dejavnosti kot javne službe, UL RS 73/2003, 70/2008, 80/2012
- Pravilnik o razvidu knjižnic, UL RS 105/2003, 74/2017

- Predlog novega Pravilnika o pogojih za izvajanje knjižnične javne službe (delovno besedilo, katerega temeljne določbe smo že upoštevali pri pripravi SN)
- Strateške usmeritve na področju IKT v splošnih knjižnicah za obdobje 2019-2028. (2019). Ljubljana : Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2028), Nacionalni svet za knjižnično dejavnost, 15. 3. 2018
- Uredba o osnovnih storitvah knjižnic, UL RS 29/2003
- Zakon o knjižničarstvu, UL RS 87/2001, 92/2015
- Zakon o obveznem izvodu publikacij, UL RS 69/2006, 86/2009
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK), UL RS 96/2002, 56/2008, 4/2010, 20/2011, 111/2013, 68/2016, 61/2017, 21/2018

Pravilniki in interni dokumenti Mariborske knjižnice:

- *Načrt nakupa knjižničnega gradiva v Mariborski knjižnici za leto 2021.* [2020]. Pridobljeno 30. 6. 2021 s spletne strani: https://www.mb.sik.si/datoteke/Mariborska_knjiznica/Informacije_javnega_znacaja/Na%C4%8Drt%20Onakupa%20knjiznicnega%20gradiva%202021_ZV.pdf
- Organizacijski in kadrovski elaborat II/1. MK Predpis št. 6/1. [2009]. Interni dokument Mariborske knjižnice. Interni dokument na intranetu Mariborske knjižnice
- Poslovník kakovosti Mariborske knjižnice. MK Predpis št. 13/5. (2004). Interni dokument na intranetu Mariborske knjižnice
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. Šifra proračunskega uporabnika: 37273. MK Predpis št. 19. [2006, zadnja dopolnitev 2021]. Interni dokument na intranetu Mariborske knjižnice
- Pravilnik o splošnih pogojih poslovanja v Mariborski knjižnici (MK 0/Predpis št. 10)
- *Strateški načrt Mariborske knjižnice 2014-2020.* MK Predpis št. 45/1. [2014]. Pridobljeno 3. 2. 2021 s spletne strani: https://www.mb.sik.si/datoteke/Mariborska_knjiznica/Pomembni_dokumenti/Strateski_nacrt_MK2014_2020_ZV.pdf

Viri in literatura:

- *A European Library Agenda for the post-Covid 19 age.* (2020). The Hague : EBLIDA. Pridobljeno 16. 3. 2021 s spletne strani: <http://www.eblida.org/Documents/EBLIDA-Preparing-a-European-library-agenda-for-the-post-Covid-19-age.pdf>
- *Agenda 2030 for sustainable development.* (2020). The Hague : EBLIDA. Pridobljeno 11. 3. 2021 s spletne strani: <http://www.eblida.org/Documents/EBLIDA-Report-SDGs-and-their-implementation-in-European-libraries.pdf>
- *ALIA Australian Public Library Alliance National strategy and action plan 2019-2022.* (2019). Canberra : Australian Public Library Alliance. Pridobljeno 11. 2. 2021 s spletne strani: <https://read.alia.org.au/alia-australian-public-library-alliance-national-strategy-and-action-plan-2019-2022>
- *Cilji trajnostnega razvoja in Agenda 2030.* Ljubljana : Zveza bibliotekarskih društev Slovenije. Pridobljeno 15. 2. 2021 s spletne strani: <http://www.zbds-zveza.si/?q=node5/CTR>
- *Javnomnenjska telefonska raziskava med člani, uporabniki in neuporabniki slovenskih splošnih knjižnic.* (2011). Maribor : Interstat. Pridobljeno 4. 2. 2021 s spletne strani: <https://www.knjiznice.si/wp-content/uploads/2019/07/Interstat-ZDRU%C5%BDENJE-SPLO%C5%A0NIH-KNJI%C5%BDNIC-poro%C4%8Dilo-29092011.pdf>

- *Kazalci ciljev trajnostnega razvoja Slovenije*. (2017). Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije. Pridobljeno 16. 3. 2021 s spletne strani: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7838>
- *Library for citizens. An essential part of the Finnish know-how*. [2016]. Helsinki : Council for Public Libraries. Pridobljeno s 16. 3. 2021 s spletne strani: <https://www.kirjastot.fi/sites/default/files/content/yleisten-kirjastojen-suunta-2016-2020-web-en.pdf>
- *Nacionalna strategija za razvoj bralne pismenosti za obdobje 2019-2030*. (2019). Ljubljana : Vlada Republike Slovenije. Pridobljeno 20. 3. 2021 s spletne strani: https://www.ff.uni-lj.si/sites/default/files/documents/nacionalna_strategija_za_razvoj_bralne_pismenosti_2019-2030.pdf
- *Research for cult committee – the new role of public libraries in local communities*. (2016). Brussels : European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Culture and Education. Pridobljeno 12. 2. 2021 s spletne strani: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/573455/IPOL_STU\(2017\)573455_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/573455/IPOL_STU(2017)573455_EN.pdf)
- *Public Libraries 2030*. [2019]. Brussels : Muntpunt Library. Pridobljeno 18. 2. 2021 s spletne strani: <https://publiclibraries2030.eu>
- *Scottish Public Library Strategy 2021*. Glasgow : Scottish Library and Information Council. Pridobljeno 10. 2. 2021 s spletne strani: <https://scottishlibraries.org/advice-guidance/national-strategies/new-public-library-strategy-in-development/?fbclid=IwAR1xnozVltuebuxzelm34566RApff-epxzfrqAsVfPTG0TLIYqgxR9yoOvc>
- *Strategija IFLA 2019-2024*. (2020). Ljubljana : Narodna in univerzitetna knjižnica. Pridobljeno 3. 3. 2021 s spletne strani: https://knjiznicarske-novice.nuk.uni-lj.si/datoteka/Strategija_IFLA_8.pdf/Strategija_IFLA_8_1613120869801.pdf
- *Strategija razvoja Slovenije 2030*. (2017). Ljubljana : Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. Pridobljeno 18. 2. s spletne strani: https://www.gov.si/assets/vladne-sluzbe/SVRK/Strategija-razvoja-Slovenije-2030/Strategija_razvoja_Slovenije_2030.pdf
- *Strateške usmeritve na področju IKT v splošnih knjižnicah za obdobje 2019-2028*. (2019). Ljubljana : Narodna in univerzitetna knjižnica. Pridobljeno 11. 2. 2021 s spletne strani: https://www.nuk.uni-lj.si/sites/default/files/dokumenti/2019/ook_strat.pdf
- *Strokovna izhodišča za vzpostavitev kompetenčnih centrov*. [2020]. S. l. : s. n. Pridobljeno 25. 2. 2021 s spletne strani: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MK/DEDISCINA/NSKD/Drugi-dokumenti-in-gradiva/STROKOVNA-IZHODISCA-ZA-VZPOSTAVITEV-KOMPETENCNIH-CENTROV.pdf>
- *Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice (za obdobje 2018-2028)*. (2018). Ljubljana : Nacionalni svet za knjižnično dejavnost. Pridobljeno 10. 2. 2021 s spletne strani: https://mreznik.nuk.uni-lj.si/static/IRIS/Zakonski_predpisi/Strokovna_priporocila_in_standardi_za_splosne_knjiznice_2018_2028.pdf
- *Think the unthinkable*. (2020). The Hague : EBLIDA. Pridobljeno 30. 1. 2021 s spletne strani: http://www.eblida.org/Documents/Think_the_unthinkable_a_post_Covid-19_European_Library_Agenda.pdf
- *Uresničevanje Agende 2030*. [2018]. S. l. : s. n. Pridobljeno 12. 3. 2021 s spletne strani: <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/uresnicevanje-agende-2030>

Zapisi in druge vsebinske podlage sodelavcev za pripravo strategije Mariborske knjižnice:

- Klemen Brvar: *Razvojna vizija MK skozi kulturno-turistični vidik*
- Tatjana Jamnik: *Primer strateškega načrta za enoto knjižnice: Knjižnica Duplek v funkciji podpore razvoja lokalne skupnosti*
- Barbara Kovář: *Strateški načrt MK – odprta vprašanja*
- Dragana Lujić: *Primerjave statističnih podatkov o članih, obisku in izposoji MK za posamezna leta*
- Slavica Rampih: *Analiza knjižničnih zbirk Mariborske knjižnice I. Knjižna zbirka. Maribor, april-avgust 2020. Interni dokument Mariborske knjižnice*
- Martina Rozman Salobir: *Multimedijski center*
- Dragica Turjak: *Izhodišča za strategijo*

- *Strateški načrt Mariborske knjižnice 2014-2020*. MK Predpis št. 45/1. Evalvacija. [2021]. Interni dokument in delovno gradivo Mariborske knjižnice
- *Strategija razvoja splošnih knjižnic za obdobje 2022-2026. Izhodišča za oblikovanje dokumenta*. Februar 2021. Pridobljeno od delovne skupine za pripravo strategije slovenskih splošnih knjižnic pri ZSKS, ki je dokument pripravila kot podlago za pripravo strategije, ki je bila februarja 2021 še v nastajanju

Priloga 1: Primer pristopa k pripravi strateškega načrta v enotah Mariborske knjižnice

Mariborska knjižnica

Rotovški trg 2, 2000 Maribor - SI
 t: 02 23 52 100, f: 02 23 52 127
info@mb.sik.si, www.mb.sik.si



Primer PRISTOPA K PRIPRAVI STRATEŠKEGA NAČRTA V ENOTAH MARIBORSKE KNJIŽNICE

0. Uvod

V enotah Mariborske knjižnice je potrebno imeti pri strateškem načrtovanju dva pristopa:

1. Strateško načrtovanje za enote, ki delujejo v okviru Mestne občine Maribor.
2. Strateško načrtovanje za enote, ki delujejo v lokalnih okoljih drugih občin.

Ne glede na to, za katero enoto knjižnice se izdeluje strateški načrt-je pomembno, da načrtovalci strateških dokumentov **razumejo osnovne pojme** (*razlaga pojmov pod točko 4*) v zvezi s strateškim načrtovanjem in razlike med njimi:

- Poslanstvo : Vizija
- Strateško načrtovanje : Letni načrt
- Strateško razmišljanje
- Strateška analiza : strateške vrzeli : strateški cilji
- Operacionalizacija (uresničevanje, implementacija) strateških ciljev

Vodja enote je pri načrtovanju strategije samostojen, samoiniciativen, komunikativen, vizionar in mora videti potencial za razvoj enote, v kateri deluje in jo vodi.

Strategije enot znotraj Mestne občine Maribor so lahko do neke mere med seboj povezane in usklajene, slediti pa morajo usmeritvam krovne Strategije Mariborske knjižnice za obdobje 2020-2025 in usmeritvam strategije Mestne občine Maribor.

Strategije enot Mariborske knjižnice v drugih občinah morajo biti povezane z razvojem lokalnega okolja, v katerem delujejo in slediti usmeritvam krovne Strategije Mariborske knjižnice za obdobje 2020-2026 ter strateškemu načrtu občine, v kateri delujejo.

2. Operativna izvedba načrtovanja

Najprej razmislimo, koga vse bomo povabili v projekt načrtovanja strategije. Gre za ključne akterje, ki bodo v izvedbeni fazi strategije ključnega pomena, ker:

- Imajo denar (to so financerji na občinski ravni)
- Imajo moč odločanja (direktorji zavodov ali/ in pooblaščen zaposleni s strani direktorja)
- Vodje enot, ki so zadolženi za pripravo vsebin, ki jih ponujajo občanom
- ...

Več kot bomo dobili relevantnih mnenj in podatkov, lažje bomo oblikovali vsebino in obseg ciljev.

Spodaj je navedenih nekaj primerov vprašanj, ki nam pomagajo pri razmišljanju in nanje odgovorijo vsi, ki so pristopili k projektu izdelave strategije. Lahko oblikujemo še kakšno vprašanje, vendar moramo ohraniti fokus.

Sklop I:

1. Kaj je po vašem mnenju *poslanstvo* Knjižnice X?
2. Kakšna je vaša *vizija* razvoja Knjižnice X?
3. Kaj bi si vi kot obiskovalec knjižnice želeli, da bi vam le-ta ponujala?
4. Kaj je po vašem mnenju *prednostna naloga* Knjižnice X?
5. Kako vidite *razvoj* Knjižnice X v naslednjih 3 do 5 letih?

Sklop II:

6. Kje vidite *prednosti* v zunanjem in notranjem okolju Knjižnice X?
(Zunanje okolje je širše-gospodarsko, tehnološko, politično pravno, naravno in kulturno okolje in ožje okolje organizacije, ki predstavlja panogo, znotraj katere knjižnica deluje. Notranje okolje je okolje v organizaciji, njene podstrukture.)
7. Kje vidite *slabosti* v zunanjem in notranjem okolju Knjižnice X?
8. Katere *priložnosti* vidite v zunanjem in notranjem okolju Knjižnice X?
9. Kaj so po vaše *nevarnosti* zunanjega in notranjega okolja v zvezi z delovanjem Knjižnice X?

Izdelava strategije je zelo kreativen proces, zato ga lahko tudi po svoje nadgradimo, bistveno je, da dobimo tiste podatke, ki jih potrebujemo za nadaljnjo analizo in razmišljanje o strateških ciljih (razvoju organizacije).

Za lažje razmišljanje je tu še nekaj pojasnil o notranjem in zunanjem okolju.

Raziskava in analiza notranjega okolja enote

»Pogled« v notranjost, pregled vizije in poslanstva, prednosti in slabosti organizacije/posamezne enote oz. pregled dejavnosti in lastnih sposobnosti:

- **identificiranje ključnih sposobnosti** - posebna znanja, veščine, tehnologija, ki jih premore enota in zaposleni v njej,
- **identificiranje značilnih/razločevalnih sposobnosti** – tisto kar se izvaja posebno dobro v enoti v primerjavi z drugimi institucijami v okolju, te sposobnosti predstavljajo vir razlikovanja in prednosti v primerjavi z drugimi institucijami v okolju,
- **identificiranje premoženja kot možnega prednostnega vira** – npr. prostor, učilnica, kjer se lahko izvaja informacijsko opismenjevanje, okolje knjižnice, oprema.....,
- **Identificiranje notranje javnosti** - To je celoten kolektiv zaposlenih v Mariborski knjižnici, na vseh nivojih in v vseh organizacijskih enotah, s katerimi zaposleni v enoti sodelujejo ali prihajajo v stik. V vsaki od teh prispevajo svoj delež k temu, da lahko posamezna enota uspešno deluje.

Raziskava in analiza zunanjega okolja enote

»Pogled« navzven:

- pregled in analiza ciljne publike,
- »konkurence« oz. ustanov v okolju, ki ponujajo podobne ali istovrstne storitve; ustanov s katerimi lahko potencialno sodelujemo...,
- pregled in analiza drugih javnosti,
- pri dolgoročnem načrtovanju pregled in analiza makro okolja, ki vključuje politično, ekonomsko, socialno - kulturno in tehnološko okolje (PEST analiza).

Ožje zunanje okolje

- sedanji in potencialni uporabniki – pregled in analiza na osnovi *sekundarnih* (statistike, podatki na internetu...) in/ali *primarnih* podatkov (anketa, opazovanje okolja itd.),
- ustanove v okolju in kaj ponujajo (»konkurenti«) – popis ustanov v okolju, pregled njihove ponudbe, kdo ponuja podobne ali istovrstne storitve, s kom bi ponudbo lahko »združili«, vsak s svojimi prednostmi in ustvarili sinergijo...,
- financerji – »matična« občina, v kateri se nahaja enota knjižnice, druge občine...,
- druge javnosti – mediji, etnične skupine itd. – če se nahajajo v okolju, kdo so, koliko jih je....

Širše zunanje okolje (PEST analiza)

Pregled in analiza političnega, gospodarskega in socialnega okolja, tudi demografskega. Bolj natančno kot bomo obdelali okolje po različnih kazalnikih, bolj bomo razumeli, kjer so vrzeli in priložnosti za razvoj.

2.1 SWOT analiza

Zbrane podatke moramo nato analizirati, selekcionirati, strukturirati in obdelati tako, da nam bodo služili kot podlaga za oblikovanje ciljev.

Za lažji potek analize je v veljavi zelo uporaben model SWOT analize, ki služi za sistematiziranje podatkov. V model vnesemo najprej podatke za vsakega sodelujočega posebej. Nato naredimo nov model, v katerem začnemo podatke združevati in izločati, kar se podvaja oziroma jih oblikovati v enotno trditev. Kar dobimo je posnetek stanja, kakor ga vidijo udeleženci priprave strategije. Vedno lahko stvari naredimo tudi drugače, vendar se je v praksi izkazal model SWOT analize zelo učinkovit.

Pri tej analizi odkrivamo prednosti in slabosti v organizaciji z vidika sedanje strategije in ne z vidika zelene prihodnje strategije. Priložnosti in nevarnosti pa obstajajo zunaj naše organizacije.

Na osnovi pregleda in analize okolja ugotavljamo:

- Katere so tiste prednosti v sedanji ponudbi enote, ki pomenijo tudi priložnosti na trgu.
- Katere so tiste slabosti, ki jih lahko knjižnica z izboljšanjem spremeni v prednosti.
- Katere so nevarnosti v okolju, ki se lahko zgodijo zaradi določenih neugodnih dogodkov v okolju in jih, če so prepoznane, knjižnica lahko spremeni v priložnosti

Dobljene podatke torej razvrstimo v SWOT tabelo, ki nam pregledno pokaže prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki smo jih prepoznali.

Praktičen primer SWOT analize

NOTRANJE OKOLJE

Strenghts = PREDNOSTI	Weaknesses = SLABOSTI
Primer: -Knjižničar, specializiran za mlade bralce, bibliopedagoško delo --Knjižnica ima primeren prostor za izvajanje dejavnosti, informacijskega opismenjevanja, druženja	Primer: -Knjižnica nima primerne parkirišča -Pomanjkljivo znanje iskanja po elektronskih virih

ZUNANJE OKOLJE

Ožje zunanje okolje

Opportunities = PRILOŽNOSTI	Threats = NEVARNOSTI
Primer: - Nova soseska s pretežno mladimi družinami --Zelo aktivno turistično društvo v lokalnem okolju	Primer: -Prebivalci večinoma gravitirajo v bližnje mesto (služba, šola...), »spalno« naselje - Občina ne financira knjižnice v zadostnem obsegu

Širše zunanje okolje (PEST)– demografsko, socialno, kulturno...

Opportunities = PRILOŽNOSTI	Threats = NEVARNOSTI
Primer: -Velik odstotek mladih do 15 leta (40%) med celotnim prebivalstvom lokalnega območja	Primer: -Visoka stopnja brezposelnosti v okolju

Nekaj primerov ugotovitev analize za načrtovanje:

Nevarnost, ki se lahko **spremeni v priložnost**: Visoka stopnja brezposelnosti → načrtujemo storitev posredovanja informacij, nasvete, usmeritve za brezposelne

Prednost, ki se lahko **spremeni v priložnost**: Knjižnica ima primeren prostor in specializiranega knjižničarja za delo z mladimi → pritegniti mlade v knjižnico in mlade družine, načrtovanje promocije in aktivnosti v sodelovanju z mladimi

Slabost, ki se lahko **spremeni v prednost** → Pomanjkljivo znanje iskanja po elektronski virih → izobraževanje na tem področju in potem ponudba za uporabnike, imamo primeren prostor

2.2 Strateška analiza in postavljanje strateških ciljev

V tem delu se že usmerjamo v vrzeli in priložnosti. Za ta del si vzamemo dovolj časa, saj je treba vse podatke in ugotovitve skrbno pretehtati in se odločiti za tiste cilje, ki so smiselni, izvedljivi in se z njimi strinjajo vsi sodelujoči, saj jih bomo v naslednjih letih izvajali v praksi. To je ključna faza v procesu strateškega razmišljanja.

Za lažje oblikovanje strateških ciljev, si lahko pomagamo s spodnjo tabelo.

Analiza strateških vrzeli in postavljanje strateških ciljev

<i>Strateška analiza</i>	<i>Ključni strateški cilji (načrti)</i>	<i>Poslanstvo in vizija</i>
<i>Kje smo v tem trenutku?</i>	<i>Kako bomo tja prišli (3-5 let)?</i>	<i>Kam hočemo?</i>
	VRZELI, ki jih oblikujemo v strateške cilje	
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Smiselno je oblikovati do tri strateške cilje, ki po so jasni in izvedljivi. **Cilje je potrebno časovno definirati, do kdaj načrtujemo izvedbo.**

3. Implementacija (operacionalizacija, uresničevanje) strateških ciljev

To je zaključna faza, v kateri s terminskim (letnimi, polletnimi) načrti poslovanja sledijo konkretni koraki, kako se bomo pomikali proti začrtanim strateškim ciljem. Jasno postavljeni strateški cilji nam omogočajo lažje spremljanje implementacije le-teh, nadzorovanje in popravke vmesnih korakov, če se situacija nenadoma spremeni (politično ali ekonomsko). To velja tako za javne zavode, kot za podjetja. Zato moramo vzpostaviti tudi načrt nadzora.

4. Razlaga pojmov

Poslanstvo organizacije: je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za njen obstoj. V kolikor obstaja temeljno nestrinjanje ali nerazumevanje glede najpomembnejših notranjih in zunanjih interesnih skupin s poslanstvom, to v večini primerov povzroči težave pri uresničevanju strateških ciljev in vsakodnevnem delovanju organizacije. Zapis poslanstva mora temeljiti na vrednotah, še posebej v odnosu do glavnih interesnih skupin in osrednje sposobnosti organizacije. Vsebovati mora glavne namene, želje in razloge za obstoj organizacije. Zato naj bo poslanstvo dolgoročno.

Vizija organizacije (enote): je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje. Je opis organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture in tehnologije v prihodnosti. Vizija je koncept nove in zaželene slike organizacije.

Poslanstvo in vizija posamezne enote sledita poslanstvu in viziji Mariborske knjižnice.

Strateško načrtovanje (dolgoročno 5-10 let): je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Gre za oblikovanje planov, ki se nanašajo na zadeve življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno organizacijo. To je proces planiranja, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose organizacije z njenim okoljem danes in jutri.

Načrtovanje v organizaciji (kratkoročno 1-3 leta): je ena najpomembnejših funkcij upravljanja. Če nečemo dogodkov prepuščati naključju, jih moramo načrtovati. Proaktivno upravljanje ne dovoljuje, da bi bila njegova organizacija odvisna od naključij, zato mora predvidevati, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije, podrobneje določiti cilje za določeno obdobje in poti do njih.

Strategija organizacije: opredeljuje, kako bo organizacija dosegla svoje poslanstvo in cilje. Opisuje usmeritev celotne organizacije, njene splošne drže glede rasti. Gre za odločitve o vrstah dejavnosti, s katerimi se bo organizacija ukvarjala, o finančnih in drugih resursih, o odnosu organizacije do ključnih javnosti in načinu izboljšanja uspešnosti.

Strateško razmišljanje: Zmagovalci so ljudje, ki svoja razmišljanja konsistentno delijo s svojimi sodelavci, namenoma odpirajo provokativna vprašanja in so pripravljene govoriti o dejstvih za in proti. Sama debata (brainstorming ali viharjenje možganov) doprinese k boljšim ali novim rešitvam. Če so zaposleni povabljeni k razpravi, so večinoma bolj zavzeti tudi za realizacijo sprejetih načrtov. Enostransko podajanje strategije s strani vodstva še ne poveča razumevanja in navdušenja zanjo.

Strateška analiza: pomeni analizo trenutnega položaja in predvidevanje prihodnosti. V strateško analizo vključujemo analizo zunanjega poslovnega okolja organizacije in analizo notranjega okolja organizacije, ki ju povežemo s pomočjo analize prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza). Zunanje

poslovno okolje analiziramo širše in ožje. Širše okolje vključuje bolj splošne spremenljivke (npr. demografsko, ekonomsko okolje), ki na organizacijo vplivajo posredno in običajno dolgoročno in ga analiziramo s pomočjo PEST analize. Ožje okolje delovanja podjetja pa vključuje sile (npr. potencialni uporabniki), ki na organizacijo vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno.

Strateške vrzeli: za uresničevanje smelo zastavljene vizije obstoječa vizija običajno ne zadostuje. Da bi dosegli zastavljene cilje, zapisane v viziji, analiziramo vrzeli med načrtovanim, želenim stanjem in sedanjim stanjem. Povedano drugače, vrzel je pot (koraki), ki jih moramo narediti, da bomo prišli iz sedanje situacije do želenega (začrtanega) cilja. Vsak korak je parcialni cilj, ki nas vodi do uresničitve vizije (želenega večjega cilja). Primer: želimo postati vodilna knjižnica v regiji.

Vrzeli, ki jih je treba zapolniti za uresničenje ambiciozno zastavljenih ciljev, delimo v tri skupine:

- Vrzeli izboljševanja (delati bolje)
- Vrzeli rasti (delati več)
- Vrzeli diverzifikacije (delati druge stvari)

Pri tem se osredotočamo na tri **ključna** vprašanja:

- Kje smo v danem trenutku?
- Kam hočemo?
- Kako bomo do tja prišli?

Strateški cilji: operacionalizirajo poslanstvo in predvsem vizijo organizacije. Vsaka organizacija naj bi imelo vsaj šest strateških ciljev. Vsak cilj bi moral biti dosegljiv v 6 do 24 mesecih. Biti mora specifičen, merljiv, realen, časovno omejen. Premislek o strateških ciljeh mora dati odgovore na naslednja vprašanja:

- Ali so cilji primerni za naše okoliščine (z vidika strateške analize)?
- Ali so cilji sprejemljivi za interesne skupine?
- Ali so cilji uresničljivi (z vidika razpoložljivih finančnih in človeških virov, časovnega okvira itd.)

Če je potrebno, cilje prilagodimo novo nastali situaciji.

Uresničevanje strategij (implementacija, operacionalizacija): je proces uresničevanja strategije v praksi. Je ključni sestavni del strateškega upravljanja. Uresničevanje strategij je vedno naloga upravljanja na srednji in nižji ravni, vendar pod nadzorom najvišjega vodstva. Z uresničevanjem strategij so lahko povezane tudi kadrovske spremembe. Lahko se pokaže potreba po novih kadrih, spremenjenem načinu nagrajevanja ali sistemu informiranja, najbolj zahtevno pa je spreminjanje organizacijske kulture, če ni skladna z novimi zahtevami novih strategij. Brez kontrole ni učinkovitega uresničevanja sprejetih strategij.