

NACIONALNA I
SVEUČILIŠNA
KNJIŽNICA
U ZAGREBU

STRATEGIJA RAZVOJA NACIONALNE I SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE U ZAGREBU DO 2026. GODINE

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu

**STRATEGIJA RAZVOJA NACIONALNE I
SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE U ZAGREBU DO 2026.
GODINE**

Zagreb, prosinac 2021.

Strategiju razvoja Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu do 2026. godine izradilo je Stručno povjerenstvo (dr. sc. Sofija Klarin Zadravec, dr. sc. Dijana Machala, dr. sc. Ana Vukadin, Tanja Buzina, Dragana Koljenik) i širi tim od jedanaest članova te dr. sc. Sanja Tišma, znanstvena savjetnica – vanjska suradnica, edukatorica za izradu Strategije.

Strategija razvoja Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu do 2026. prihvaćena je na 24. izvanrednoj sjednici Stručnog vijeća Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu održanoj 8. prosinca 2021. i usvojena na 10. sjednici Upravnog vijeća Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, održanoj 17. prosinca 2021. godine.

Nakladnik

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu

Za nakladnika

Ivanka Stričević

Lektura

Dobriša Zvonarek

Grafičko oblikovanje

Goran Hasanec

Sadržaj

1. UVOD **6**
2. ANALIZA STANJA **8**
3. USPOREDNA ANALIZA NACIONALNIH I SVEUČILIŠNIH KNJIŽNICA **16**
4. OSVRT NA PROVEDBU DOSADAŠNJE STRATEGIJE **17**
5. SWOT ANALIZA **18**
6. STRATEŠKI OKVIR **21**
7. STRATEŠKI CILJEVI, POSEBNI CILJEVI, AKTIVNOSTI I OČEKIVANI REZULTATI **22**
8. KLJUČNI STRATEŠKI PROJEKTI **34**
9. FINACIJSKI OKVIR ZA PROVEDBU STRATEGIJE RAZVOJA NSK **36**
10. USKLAĐENOST STRATEGIJE RAZVOJA NSK SA STRATEŠKIM RAZVOJNIM DOKUMENTIMA REPUBLIKE HRVATSKE TE USKLAĐENOST S CILJEVIMA MEĐUNARODNIH PODRUČNIH SMJERNICA **37**
11. PRAĆENJE PROVEDBE I OSTVARIVANJA STRATEGIJE RAZVOJA NSK **40**

1. UVOD

Strateško promišljanje, vizija i ciljevi Strategije razvoja Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu do 2026. godine (dalje u tekstu: Strategija razvoja NSK) polaze od kontinuiteta, stabilnosti i održivosti, a okrenuti su budućnosti, izazovima i izborima koji će poticati i omogućiti rast i razvoj Knjižnice. Djelovanje Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu uređeno je Zakonom o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti te nizom podzakonskih akata koji je određuju kao jedinstvenu nacionalnu ustanovu kulture i znanosti i sinergijsko mjesto hrvatskoga knjižničnog sustava na kojem se pribavlja, pohranjuje i daje na korištenje knjižnična građa u raznim formatima te razvijaju usluge za različite korisničke skupine i javnost. Nastala početkom 17. stoljeća, iz kojega baštini tradiciju knjižnice namijenjene obrazovanju i znanstvenom radu, Knjižnica razvija i unapređuje svoje poslanje u redovnoj djelatnosti i svim pratećim smjerovima razvoja u nacionalnim i međunarodnim okvirima, njegujući nacionalni identitet u prostoru i vremenu. Posljednjih dvadeset i pet godina Knjižnica djeluje u novom prostoru koji proširuje mogućnosti i perspektive, ali i zahtijeva pojačanu brigu o prostoru, građi i korisnicima kako Knjižnica ne bi samo održavala tradicionalne djelatnosti nego i upravljala promjenama i time omogućila kontinuitet održivog razvoja temeljen na suvremenim međunarodnim i nacionalnim tokovima i strateškim dokumentima. Djelujući danas, u vrijeme intenzivnih tehnoloških promjena koje prate područje prijenosa informacija i čuvanja, zaštite, pohrane i pristupa kulturnoj i znanstvenoj tiskanoj i digitalnoj baštini, Knjižnica će u novom strateškom razdoblju činiti kvalitativne iskorake u vlastitom razvoju kao i u odgovornosti za cjeloviti knjižnični sustav u Republici Hrvatskoj. Uređenjem do tada neuređenog prostora Knjižnice u 2019. godini, otvaraju se nove mogućnosti za ostvarenje njezine pune funkcionalnosti, posebice u razvoju i promociji Croatice – zbirke neprocjenjive vrijednosti za hrvatsku kulturu, znanost, identitet i memoriju.

Strategija razvoja NSK nastaje u posebnom vremenu, vremenu rizika s kojima nije dovoljno samo se suočavati u reaktivnom djelovanju, već je nužno proaktivno njima upravljati, imajući u vidu temeljno poslanje Knjižnice, kontinuitet, dugoročne ciljeve i održivost u dobu stalnih mijena i društvenih, tehnoloških i klimatskih izazova. Stoga se Strategija razvoja NSK temelji na promišljenom upravljanju promjenama i kvalitetnim iskoracima u brizi za sve dimenzije njezina djelovanja, od očuvanja i razvoja suvremene infrastrukture na tragu zelene tranzicije i održivosti do unaprjeđenja postupaka s građom i procesa u poslovanju u digitalnom dobu, zasnovanih na inspirativnim i promišljenim koracima i unaprjeđenju kulture kvalitete. Taj se smjer odražava u sadržajnim i strukturnim obilježjima Strategije razvoja NSK koja, vođena zadanim ciljevima, ide prema ojačavanju redovne djelatnosti u svakodnevnom radu, kvalitativnim iskoracima u toj djelatnosti kroz osmišljene projekte po segmentima i procesima te posebnim strukturnim projektima razrađenim u akcijskom planu, čije će ostvarenje omogućiti razvoj u sljedećem strateškom razdoblju i stabilnost u budućnosti. Iako su ciljevi zacrtani te razrađeni u prioritetima i aktivnostima, sustavno kontinuirano praćenje njihova ostvarenja omogućit će fleksibilnost u njihovu redefiniranju, ali ponajprije u mogućem redefiniranju postupaka kojima će se ciljevi ostvariti da bi se omogućilo temeljno poslanje Knjižnice i vizija razvoja prema kojoj ona planira svoje buduće djelovanje. Njezina uspješnost procjenjivat će kroz ostvarenje tog koncepta u realnoj perspektivi djelovanja u kojoj sudjeluju svi djelatnici Knjižnice, korisnici kojima Knjižnica služi i društveni čimbenici koji ocrtavaju okruženje.

Iako se Strategija razvoja NSK donosi na kraju 2021. godine, tijekom ove godine započele su i provode se neke aktivnosti koje polaze od njezinih strateških i posebnih ciljeva, a nastavit će se u idućem razdoblju. Knjižnica je u 2021. godini pokrenula provedbu novih zakonskih odredbi i podzakonskih akata, kao i izradu elaborata i ostalih pripremnih dokumenata za infrastrukturne, razvojne i stručne projekte na kojima će se raditi u sljedećem strateškom razdoblju.

Rad na Strategiji razvoja NSK započeo je u proljeće 2020. i trajao je do studenog 2021. godine. U tom su se razdoblju donosili ključni podzakonski akti u području knjižnične djelatnosti te nacionalni strateški dokumenti, što je uvelike utjecalo na tijek rada na Strategiji razvoja NSK. Na trajanje njezine izrade utjecala je i metodologija rada koja se temeljila na kontinuiranoj izobrazbi većeg broja djelatnika iz svih radnih procesa Knjižnice za rad na strateškim dokumentima. Održan je niz sastanaka te četiri radionice kojima je bio cilj osposobiti djelatnike za izradu Strategije razvoja NSK i osigurati temelj za njezinu provedbu.

Strategija razvoja NSK sastoji se od jedanaest poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja slijedi analiza stanja i polazišta za rad Knjižnice s uvidom u zakonodavni okvir i organizacijsku strukturu NSK kao i podacima o knjižničnom fondu, korisnicima i uslugama, infrastrukturi i tehničkoj opremljenosti te ljudskim potencijalima i financijskom poslovanju Knjižnice.

Kako bi se dobio širi stručni međunarodni kontekst provođenja djelatnosti suvremene nacionalne i sveučilišne knjižnice, u trećem su poglavlju prikazani rezultati usporedne analize petnaest nacionalnih i dvije sveučilišne knjižnice.

Četvrto poglavlje daje uvid u analizu provedbe ciljeva prethodne strategije NSK koja se odnosila na razdoblje do 2020. godine te ukazuje na uspješne programe, ali i nedovršene ili neostvarene planove na koje su utjecale organizacijske i financijske okolnosti kao i dinamika donošenja novog normativnog okvira koji određuje poslovanje NSK i ostalih knjižnica u Republici Hrvatskoj.

Sljedeće poglavlje donosi SWOT analizu koja se temelji na raspravama i rezultatima prve zajedničke radionice radne skupine za izradu Strategije razvoja NSK.

Strateški okvir prikazan u šestom poglavlju stavlja Knjižnicu u kontekst hrvatskog kulturnog i znanstvenog života te ukazuje na njezinu ulogu u nacionalnoj znanstvenoj infrastrukturi, razvoju zbirke i usluga te promociji nacionalne baštine i razvoju knjižničkog sustava. Vizija predstavlja NSK kao inspirativno izvoriste stjecanja znanja, istraživanja i sudjelovanja u kulturnom i znanstvenom životu te kao nositelja provedbe digitalne transformacije i zelene tranzicije, inovacija i suradnje u području upravljanja informacijama i građom, a osobito razvoja knjižnica i usluga. Izjavom o viziji *Prenosimo ideje kroz vrijeme* ističe se kontinuitet poslovanja Knjižnice u promjenjivim, osobito tehnološkim, okolnostima.

U poglavljima koja slijede navode se ključni strateški ciljevi i posebni ciljevi te prikazuju aktivnosti i očekivani rezultati. Ključni strateški ciljevi osiguravaju dobar temelj za suvremeno poslovanje Knjižnice te provedbu planiranih razvojnih iskoraka, osobito kroz ključne strateške projekte.

Strateško planiranje nužno prati i primjerni financijski plan koji je prikazan u devetom poglavlju. Slijedi i poglavlje o usklađenosti Strategije razvoja NSK sa strateškim razvojnim dokumentima Republike Hrvatske te usklađenosti s ciljevima međunarodnih smjernica.

Zadnje poglavlje prikazuje načine praćenja provedbe i ostvarivanja Strategije razvoja NSK, što uključuje sustavno, kontinuirano promatranje i dokumentiranje napretka u provedbi pojedinih aktivnosti i projekata, analizu i izvještavanje te eventualno revidiranje planova provedbe.

Tekst Strategije razvoja NSK prate dva akcijska plana, prvi za razdoblje 2021. – 2023. te drugi za razdoblje 2024. – 2026. koji će sadržavati konkretne pokazatelje praćenja rezultata provedbe Strategije razvoja NSK.

2. ANALIZA STANJA

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu jedna je od najznačajnijih ustanova hrvatske kulture i znanosti te središnja ustanova knjižničkog sustava Republike Hrvatske. Oslonjena na tradiciju djelovanja od početka 17. stoljeća, Knjižnica je osnovana 1960. godine, a prava i dužnosti osnivača Knjižnice obavlja Vlada Republike Hrvatske.

Knjižnica obavlja informacijsku, obrazovnu, izdavačku, izložbenu i promotivnu djelatnost, a provodi i potiče preventivne mjere zaštite te izvodi konzervatorsko-restauratorske radove na svojoj građi i građi drugih knjižnica.

Knjižnica obavlja i znanstveno-istraživačku i razvojnu djelatnost radi promicanja hrvatskog knjižničarstva te izgradnje i razvoja hrvatskog knjižničkog sustava. Knjižnica prikuplja, izgrađuje i organizira hrvatsku nacionalnu zbirku knjižnične građe, uključujući i digitalnu, koordinira nabavu inozemne znanstvene literature na nacionalnoj razini i na razini Sveučilišta u Zagrebu, izrađuje kataloge i skupne kataloge, obavlja djelatnost nacionalnog bibliografskog središta, izrađuje tekuće, retrospektivne i specijalne bibliografije kao nacionalno bibliografsko središte u međunarodnoj razmjeni te provodi digitalizaciju građe i izgrađuje Hrvatsku digitalnu knjižnicu.

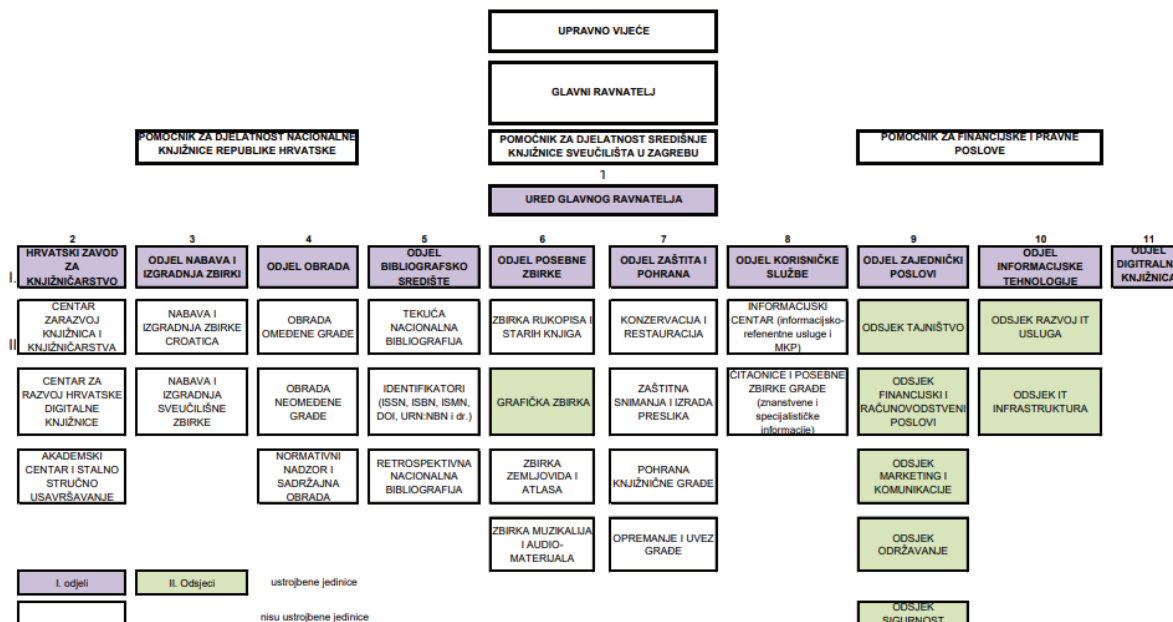
2.1. ZAKONODAVNI OKVIR I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Rad Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu i knjižnični sustav Republike Hrvatske uređeni su Zakonom o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti (NN 17/19), Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 131/17) i ostalim važećim zakonima i propisima, Statutom Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, 2019. i internim pravilnicima o poslovanju Knjižnice (Pravilnik o radu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, 2019., Pravilnik o unutarnjem ustroju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, 2020., Pravilnik o uvjetima i načinu korištenja građe i usluga Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, 2021., Pravilnik o znanstveno-istraživačkoj djelatnosti NSK, 2021., Poslovnik o radu Upravnog vijeća Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, 2019. i dr.).

Poslovanjem Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu upravlja Upravno vijeće koje broji devet članova, po tri člana koje imenuju Ministarstvo kulture i medija i Ministarstvo znanosti i obrazovanja te tri predstavnika Knjižnice. Knjižnicom upravlja glavni ravnatelj koji ima tri pomoćnika: za djelatnost nacionalne knjižnice Republike Hrvatske, za djelatnost središnje knjižnice Sveučilišta u Zagrebu i za financijske i pravne poslove. Uz Ured glavnog ravnatelja, Knjižnica ima još deset odjela: Hrvatski zavod za knjižničarstvo, Odjel Nabava i izgradnja zbirke, Odjel Obrada, Odjel Bibliografsko središte, Odjel Posebne zbirke, Odjel Zaštita i pohrana, Odjel Korisničke službe, Odjel Zajednički poslovi, Odjel Informacijske tehnologije i Odjel Digitalna knjižnica. Odsjeke čini osam ustrojbenih jedinica: Grafička zbirka, Odsjek Tajništvo, Odsjek Financijski i računovodstveni poslovi, Odsjek Marketing i komunikacije, Odsjek Održavanje, Odsjek Sigurnost, Odsjek IT infrastrukture i Odsjek Razvoj IT usluga. Postoji još dvadeset odsjeka koji funkcioniraju kao procesi rada.

Hrvatski zavod za knjižničarstvo planira, potiče i provodi razvoj Knjižnice i knjižničkog sustava Republike Hrvatske kroz matičnu djelatnost, informacijsko-tehnološki razvoj knjižnica, digitalizaciju građe i razvoj digitalnih zbirki i usluga, primjenu normi i stručno usavršavanje. Zavod je organiziran u tri procesa: Centar za razvoj knjižnica i knjižničarstva, Centar za razvoj Hrvatske digitalne knjižnice i Akademski centar i stalno stručno usavršavanje knjižničara.

O stručnim pitanjima rada Knjižnice raspravlja i odlučuje Stručno vijeće Knjižnice u skladu s ovlastima utvrđenim Zakonom i Statutom, a Znanstveno vijeće zaduženo je za poticanje i provedbu znanstveno-istraživačke djelatnosti Knjižnice.



Slika 1. Shematski prikaz organizacijske strukture Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu

2.2. KNJIŽNIČNI FOND I GRAĐA

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu svojom građom, ponajprije cjelovitom zbirkom Croatica, svakom svojem korisniku pruža kvalitetnu knjižničku uslugu, pridonoseći tako očuvanju i razvoju nacionalne svijesti i identiteta, stvaranju novog znanja i razvoju društva. Ukupni fond Knjižnice broji približno 3,5 milijuna jedinica različite vrste građe koju prinavlja obveznim primjerkom, kupnjom, darom i zamjenom. Zbirka Croatica čini temelj za izradu i objavu Hrvatske nacionalne bibliografije koja se sastoji od tri bibliografska niza, Niz A – knjige, Niz B – prilozi u časopisima i zbornicima, Niz C – serijske publikacije, a objavljuje se u elektroničkom obliku. Sustavno se izrađuje i hrvatska retrospektivna bibliografija te redovito objavljuje Građa za hrvatsku retrospektivnu bibliografiju knjiga 1835.-1940., a povremeno i specijalne bibliografije. Podacima o fondu Knjižnice korisnici mogu pristupiti kroz javno dostupni knjižnični katalog, digitalizirani abecedni katalog te ostala informacijska pomagala koja omogućuju uvid u fond Knjižnice. Uz bogati opći fond, najvrjedniju građu čuvaju posebne zbirke Knjižnice: Zbirka rukopisa i starih knjiga, Grafička zbirka, Zbirka zemljovida i atlasa i Zbirka muzikalija i audiomaterijala. Posebna se pozornost pridaje izgradnji sveučilišne zbirke, nabavi međunarodnih znanstvenih baza podataka te Zbirci inozemne Croatice. Uz građu na tradicionalnim medijima, Knjižnica izgrađuje svoje digitalne zbirke prihvatom i prikupljanjem obveznog primjerka digitalne građe, digitalizacijom građe te kupnjom i darom digitalnih publikacija. Digitalne zbirke Knjižnice obuhvaćaju više od 150 TB digitalne građe, a javni portali omogućuju pristup različitim vrstama izvorno digitalnih i digitaliziranih sadržaja. Da bi se održala potpunost obveznog primjerka, od 1994. godine razvijaju se sustavi za prihvrat metapodataka i digitalnih publikacija od nakladnika te sustavi za upravljanje, trajnu pohranu i zaštitu digitalne građe, što Knjižnici donosi neprekidne organizacijske, tehničke i financijske izazove.

2.3. OPIS DJELATNOSTI

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu, uz opće zadaće propisane Zakonom o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti, ima i posebne zadaće:

- izgrađuje, organizira, čuva, trajno zaštićuje i čini dostupnom nacionalnu zbirku knjižnične građe (Croatica)
- obavlja djelatnost nacionalnog informacijskog i bibliografskog središta: središnjeg bibliografskog ureda, središnjih ureda za ISBN, ISMN, ISSN i DOI te koordinira primjenu ostalih identifikatora
- obavlja djelatnost središta knjižnično-informacijskog sustava: izgrađuje nacionalni knjižnični katalog, objavljuje tekuće i retrospektivne nacionalne bibliografije, skrbi za izgradnju skupnih kataloga, izgrađuje nacionalnu bibliografsku bazu podataka i normativnu bazu podataka, koordinira nadzor nad primjenom standarda i pravilnika za izradu i razmjenu te ponovnu uporabu knjižničnih podataka te potiče razvoj knjižničnog poslovanja
- organizira postupanje s obveznim primjerkom
- osigurava dostupnost i korištenje elektroničkih izvora znanstvenih i stručnih informacija za akademsku i znanstvenu zajednicu u Republici Hrvatskoj
- izgrađuje, organizira, čuva i čini dostupnim reprezentativne zbirke inozemnih znanstvenih i stručnih knjiga, serijskih publikacija i ostalih informacijskih izvora
- koordinira izgradnju nacionalnog sustava zaštite i trajnog očuvanja knjižnične kulturne i znanstvene baštine
- izgrađuje i organizira Hrvatsku digitalnu knjižnicu
- organizira i vodi stručno usavršavanje knjižničara
- obavlja zadaće središnje matične knjižnice u Republici Hrvatskoj
- promiče hrvatske tiskane i elektroničke publikacije te knjižnične proizvode i usluge
- provodi i potiče znanstveno-razvojna i stručna istraživanja u knjižničarstvu
- obavlja i druge zadaće predviđene Zakonom, drugim propisima i Statutom Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

2.4. KORISNICI I USLUGE

Poslovanje Knjižnice usmjereno je pružanju kvalitetne profesionalne usluge svim vrstama korisnika i svim korisničkim skupinama. Ponudom svojih usluga na internetu, Knjižnica je postala dostupna svim skupinama korisnika i najširoj javnosti, ali i dalje u fizičkom prostoru njeguje i razvija usluge za članove Knjižnice, primarno znanstvenike, istraživače i studente.

Članom Knjižnice može postati svaki građanin Republike Hrvatske s navršених 16 godina kao i strani državljani s privremenim boravkom u Hrvatskoj. Članstvo Knjižnice čine studenti i apsolvanti sveučilišnih i stručnih studija visokih učilišta u Republici Hrvatskoj, znanstveno-nastavno, nastavno i suradničko osoblje visokoškolskih ustanova, znanstveni i kulturni djelatnici, umirovljenici, učenici i maturanti, studenti inozemnih sveučilišta, strani državljani i ostali građani.

U Knjižnicu se 2020. godine učlanilo 5738 korisnika, što je 40 posto manje nego u 2019. godini, na što su značajno utjecale okolnosti pandemije bolesti COVID-19, ali podaci iz prethodnih godina ukazuju na tendenciju smanjivanja broja učlanjenih korisnika Knjižnice. I dalje se korisnicima omogućuje više načina učlanjenja s obzirom na rok i mogućnosti posudbe građe. Za razliku od smanjenja broja fizičkih korisnika, posljednjih godina uočljiv je trend porasta broja pojedinačnih *online* korisnika portala NSK (257 544 u 2019., 330 936 u 2020.) i kataloga NSK (83 719 u 2019., 258 152 u 2020.) kao i broj *online* korisnika digitalnih portala (796 807 u 2019., 992 205 u 2020.) i korisnika Knjižnice na društvenim mrežama (porast od više od 50 posto na pojedinim mrežama u 2020.).

Opće i stručne informacijske i referalne usluge korisnici mogu dobiti u Informacijskom centru te u Čitaonicama i posebnim zbirkama građe (znanstvene i specijalističke informacije). Korisnicima su na raspolaganju i posebne zbirke te Zbirka disertacija i magistarskih radova, Zbirka knjižnične građe o Domovinskom ratu i Zbirka službenih publikacija, Zbirka za knjižničarstvo kao i čitaonice za društveno-humanističke znanosti, za prirodne i primijenjene znanosti, Profesorska čitaonica, Čitaonica periodike, Čitaonica tekućih hrvatskih i stranih časopisa i Europski dokumentacijski centar NSK.

Knjižnica nudi i brojne *online* usluge, počevši od kataloga i *online* bibliografija, usluge Pitajte knjižničara te ostalih usluga povezanih s pružanjem bibliografsko-referalnih i kataložnih informacija, kao i bibliometrijske usluge. Digitalnu građu Knjižnica korisnicima nudi na portalima Digitalne zbirke NSK, Hrvatski arhiv weba, Portali starih hrvatskih novina i časopisa, Nacionalni repozitorij disertacija i znanstvenih magistarskih radova, Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova, Digitalni repozitorij Sveučilišta u Zagrebu, Repozitorij NSK, Virtualne izložbe, Glagoljica.hr i ostalim portalima. Od 2019. godine u Knjižnici djeluje i Digitalni laboratorij NSK. Istraživanja korisnika koja su se provodila u posljednjem desetljeću ukazuju na njihovo zadovoljstvo općim uvjetima rada i boravka u Knjižnici, a kao nedostaci osobito se ističu zastarjela oprema, nedovoljna poosobljenost usluga, nedostatak prostora za skupni rad, buka prilikom događanja u predvorju Knjižnice, nedovoljna dostupnost digitaliziranih starih novina i časopisa u *online* uslugama Knjižnice i dr.

2.5. INFRASTRUKTURA I TEHNIČKA OPREMLJENOST

Zgrada

Nakon osamdeset i dvije godine rada u zgradi na Marulićevu trgu u Zagrebu, gdje su poslovanje i razvoj bili otežani zbog nedostatnog prostora i neodgovarajućih uvjeta za suvremeno poslovanje, Knjižnica od 1995. godine započinje rad u novoj zgradi s neto prostorom od 36 478 metara kvadratnih, bruto prostorom od 44 432 metra kvadratna, zatvorenim spremištem s pokretnim regalima koji omogućuju pohranu građe na 110 000 metara te čitaonicama sa slobodnim pristupom u kojima police zauzimaju oko 12 900 metara. U 2019. godini nedovršeni dio zgrade Knjižnice uređen je za potrebe predsjedanja Republike Hrvatske Vijećem Europske unije u 2020. godini, čime se prostor Knjižnice povećao za 7 173 metra kvadratna neto korisne površine (ukupno 43 651 metar kvadratni neto). Po završetku predsjedanja, novouređeni prostor Knjižnica je preuzela na upravljanje, čime je njezina imovina obogaćena novom velikom dvoranom, pratećim sklopom dvorana za sastanke i druge aktivnosti, kao i ostalim pratećim prostorijama i atrijskom terasom.

U korpusnom dijelu zgrade, prostor za korisnike trenutačno obuhvaća 1100 mjesta za rad te 64 mjesta u čitaonicama zbirki posebne građe, 8 mjesta za slušanje, 10 pojedinačnih soba za studijski rad i 2 sobe za skupni rad. Dostupno je i 100 mjesta u dvoranama za seminare i 150 mjesta u čitaonici za noćni rad od 21 do 24 sata. Korisnici mogu koristiti i prostor restorana na 5. katu Knjižnice.

Zgrada NSK predstavlja važan dio nacionalne infrastrukture u području kulture i znanosti te ima izrazitu važnost za funkcioniranje sustava zaštite građe u kriznim uvjetima na lokalnoj i nacionalnoj razini.

Oprema

Kvaliteta poslovanja i razvoja Knjižnice uvjetovana je kvalitetnom informacijsko-komunikacijskom infrastrukturom te sustavnim i redovitim ulaganjem u nabavu i razvoj informacijskih sustava i IT opreme. Knjižnica posjeduje više od 300 stolnih računala i više od 50 raznovrsnih poslužitelja (Microsoft Server, SUN Solaris i Linux) te mrežnu opremu. U prostoru Knjižnice dostupni su mrežno povezani multifunkcijski fotokopirni uređaji, a Digitalni laboratorij posjeduje opremu za 3D ispis i AV opremu za snimanje i *streaming*.

Korištenje informatičko-tehnološke programske i sklopovske podrške te računalne mreže za korisnike Knjižnice u potpunosti je besplatno. U svim korisničkim prostorima Knjižnice može se koristiti usluga bežičnog pristupa internetu.



Slika 2. Stanje računalne opreme djelatnika NSK

Nužno je nastaviti trend ulaganja u IT opremu kako bi se izbjegli negativni učinci na poslovanje te smanjila mogućnost djelomične ili potpune disfunkcionalnosti IT sustava.

IT sustavi i portali

Knjižnično poslovanje u najvećoj se mjeri temelji na zajedničkom knjižnično-informacijskom sustavu, koji pod nazivom Integrirani knjižnični sustav NSK i visokoškolskih i specijalnih knjižnica u Republici Hrvatskoj, uz NSK kao središte sustava, obuhvaća još i 43 knjižnice zagrebačkog područja. Knjižnični program omogućuje cjelovito upravljanje građom NSK, izradu Hrvatske nacionalne bibliografije te ostalih proizvoda i usluga za korisnike Knjižnice, među kojima su najvažnije katalog NSK, portali Hrvatske nacionalne bibliografije te Hrvatski nacionalni skupni katalog.

Upravljanje digitalnom građom provodi se kroz nekoliko sustava digitalne knjižnice NSK (Hrvatski arhiv weba, Digitalne zbirke NSK, Nacionalni repozitoriji ocjenskih radova, Digitalizirane novine i časopisi) koji su prilagođeni potrebama upravljanja pojedinim vrstama digitalne građe (izvorno digitalne i digitalizirane) i na kojima se temelji izrada tematskih portala digitalnih zbirki (Tematski portali digitalizirane građe, portal Glagoljica.hr i dr.), digitalnih usluga (Virtualne izložbe) i digitalnih proizvoda (mobilne aplikacije).

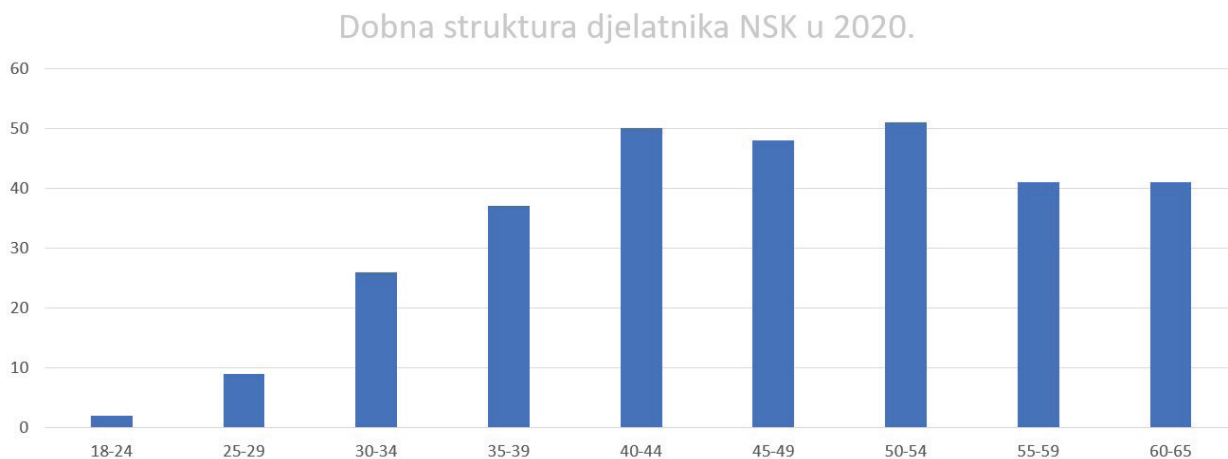
Knjižnica svoje usluge korisnicima i široj javnosti predstavlja na portalu NSK, blogu NSK i na društvenim mrežama (Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube, Pinterest, Twitter), a posljednjih je godina razvoj usmjeren i na izradu mobilnih aplikacija (SMART Library NSK). U svojem poslovanju NSK koristi i niz dodatnih informacijskih sustava za tehničke, financijske i druge poslove koji se izrađuju i/ili održavaju u Odjelu Informacijskih tehnologija i uz pomoć vanjskih suradnika.

2.6. LJUDSKI POTENCIJALI

U Knjižnici je na dan 31. prosinca 2020. bilo zaposleno 300 djelatnika, od čega 297 djelatnika čiji se rad financira iz sredstava državnog proračuna te 3 djelatnika čiji se rad financira iz drugih izvora.

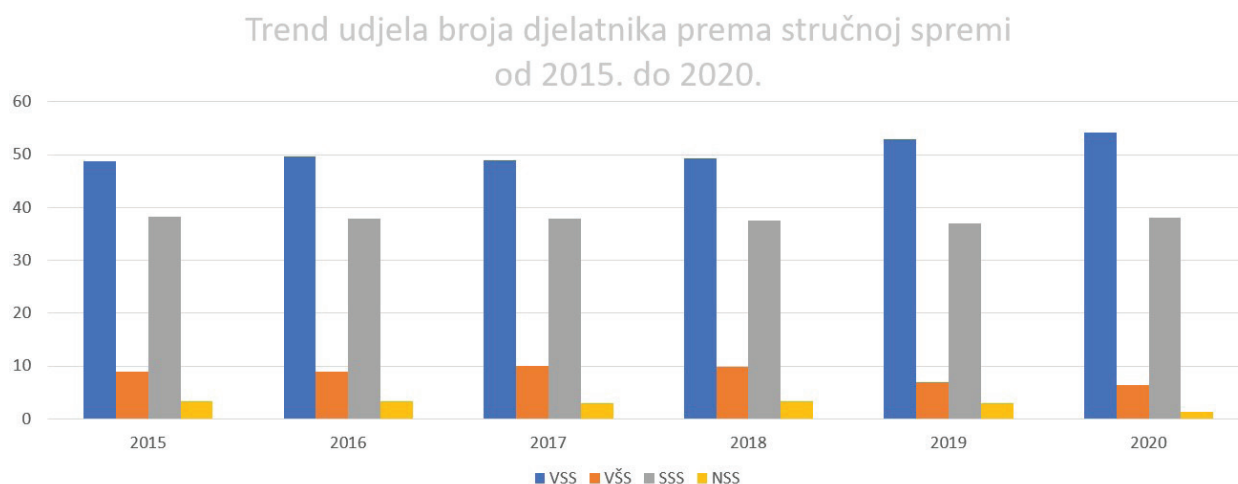
Visoku stručnu spremu ima 161 djelatnik ili 54 posto ukupno zaposlenih, od kojih je 16 doktora znanosti i 15 magistara znanosti. Prema knjižničarskom stručnom zvanju, 24 su knjižničarska savjetnika, 17 viših knjižničara i 66 diplomiranih knjižničara, ukupno 107 visokoobrazovanih stručnjaka iz područja knjižničarstva. Osim stručnih djelatnika s područja knjižničarstva, 54 djelatnika su djelatnici s visokom stručnom spremom drugih profila – konzervatori, kustosi, informatičari, pravnici, ekonomisti, elektrotehničari i dr. Višu stručnu spremu ima 19 djelatnika ili 6,4 posto zaposlenih, srednju stručnu spremu ima 113 djelatnika ili njih 37,6 posto, a nižu stručnu spremu ima četvero djelatnika ili 1,3 posto ukupno zaposlenih. Prema razini obrazovanja najviše su zastupljeni zaposlenici sa srednjom i visokom stručnom spremom, a omjer broja djelatnica i djelatnika Knjižnice je 2:1.

U razdoblju od 2015. do 2020. broj djelatnika NSK kretao se između 290 i 310 djelatnika. Najveći je broj djelatnika u dobi od 30-45 godina, a značajan je broj djelatnika u dobi pred mirovinu (Slika 3).



Slika 3. Dobna struktura djelatnika NSK u 2020.

U razdoblju od 2015. do 2020. došlo je do pada broja djelatnika s nižom i višom stručnom spremom (prvostupnici) (Slika 4), a posebno treba istaknuti trend smanjivanja zapošljavanja niže stručne spreme.



Slika 4. Trend udjela broja djelatnika prema stručnoj spremi od 2015. do 2020.

U proteklom razdoblju uočljive su promjene u dijelu stručnih razina djelatnika - broj viših knjižničara mijenjao se na godišnjoj razini radi napredovanja u zvanje knjižničarskog savjetnika, a broj knjižničarskih savjetnika i doktora znanosti smanjivao zbog odlaska djelatnika u mirovinu (*Tablica 1*). Uočljiv je trend sustavnog ulaganja u školovanje i napredovanje djelatnika u viša stručna zvanja.

Tablica 1. Pregled važnijih promjena u stručnim razinama djelatnika od 2015. do 2020.

Razdoblje	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Stručna sprema						
Niža stručna sprema	10	10	10	10	8	4
Viša stručna sprema (prvostupnici)	27	27	31	30	21	20
Dr. sc.	17	14	17	16	18	16
Stručna zvanja						
Viši knjižničar	20	16	17	15	19	17
Knjižničarski savjetnik	22	23	25	23	26	24

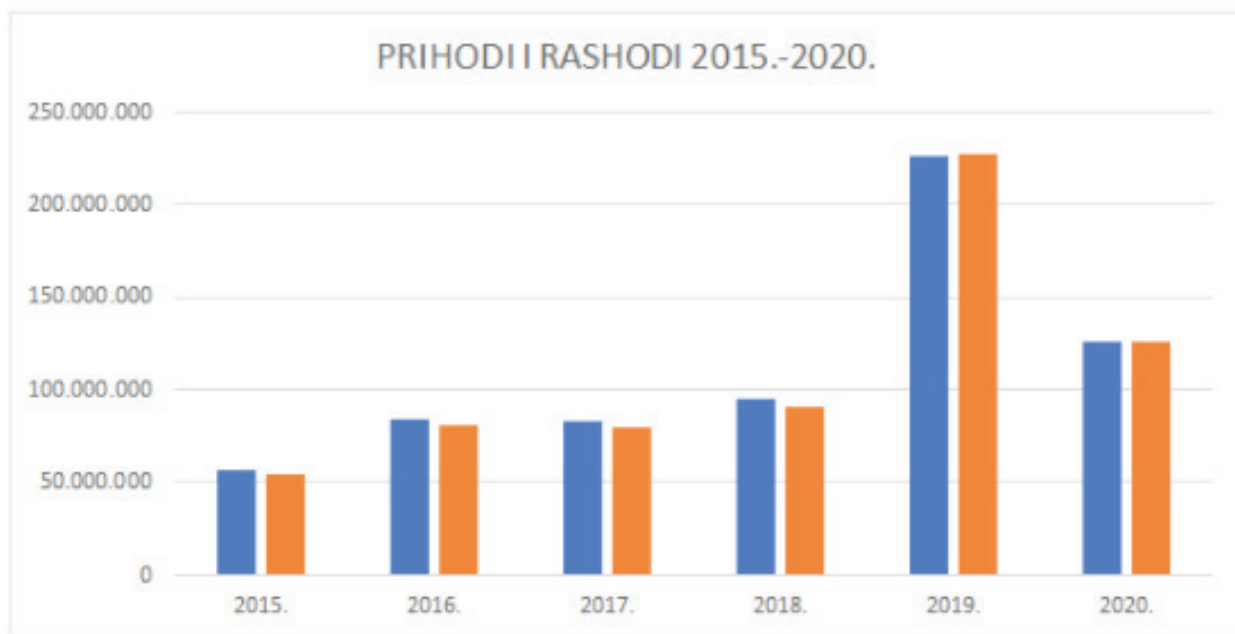
U proteklih pet godina uočava se i značajan trend rasta broja tečajeva koje su u Centru za stalno stručno usavršavanje knjižničara pohađali djelatnici Knjižnice s neznatnim padom u 2019. i 2020. godini (*Tablica 2*).

Tablica 2. Pregled broja polaznika tečajeva CSSU-a iz NSK

CSSU	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Polaznici tečajeva	22	59	76	144	119	118

2.7. FINANCIRANJE POSLOVANJA NSK

Financijska sredstva za rad NSK osiguravaju se iz državnog proračuna, iz vlastitih prihoda, od zaklada, od sponzora, darovima i na drugi način, sukladno zakonskim odredbama.



Slika 5. Prihodi i rashodi NSK u razdoblju od 2015. do 2020.

U 2018. godini prihodi su iznosili 95.684.812 kn, a u 2019. godini znatno više – 226.419.305 kn. Značajan porast prihoda i rashoda u 2019. godini ostvaren je kao rezultat ulaganja u uređenje prostora Knjižnice za potrebe predsjedanja Republike Hrvatske Vijećem Europske unije.

Smanjenje prihoda u 2020. godini u odnosu na prethodnu posljedica je dvaju značajnih faktora: potpunog smanjenja osnovnih aktivnosti uslijed globalne pandemije i završetka poslovnih aktivnosti na dovršenju zgrade.

Rast prihoda kontinuirano je pratio i rast rashoda poslovanja. Godine 2018. rashodi poslovanja iznosili su 91.186.524 kn, a 2019. godine značajno su rasli i iznosili 227.568.068 kn. Slijedom nepovoljne globalne gospodarske aktivnosti te smanjenjem troškova koji su se provodili tijekom 2019. godine, a vezani su bili uz aktivnosti dovršenja zgrade, smanjeni su rashodi poslovanja te su u 2020. iznosili 126.132.414 kn.

Prema strukturi rashoda u razdoblju od 2015. do 2020. godine, značajan porast bilježe materijalni rashodi 2018. i 2019. godine. Materijalni rashodi u svojoj strukturi najvećim se dijelom odnose na rashode za usluge, a slijede ih rashodi za materijal i energiju te ostali rashodi.

Nedostatna sredstva za razvojne projekte iz redovnog proračunskog financiranja nastoje se nadomjestiti prihodima iz drugih izvora – projekata i donacija, što negativno utječe na planiranje investicija, održavanje zgrade i razvojne poslove Knjižnice.

3. USPOREDNA ANALIZA NACIONALNIH I SVEUČILIŠNIH KNJIŽNICA

Razvoj knjižnica usko je povezan s razvojem društva u svim njegovim segmentima – ekonomskom, socijalnom i tehnološkom, pa ih je u strateškom planiranju nužno objedinjeno promatrati, kao i utjecaj njihovih procesa na knjižnice. Na poslovanje knjižnica osobito utječu promjene u području informacijsko-komunikacijskih tehnologija, na koje knjižnice ne mogu primjereno odgovarati ako nemaju dostatne resurse, te sustavno smanjivanje financiranja u području kulture i znanosti. Knjižnice stoga sustavno preispituju svoju misiju i izrađuju planove razvoja kojima će moći odgovoriti na izazove iz okruženja.

Provedena usporedna analiza obuhvatila je petnaest nacionalnih i dvije sveučilišne knjižnice.¹ Kao svoje temeljne vrijednosti, nacionalne knjižnice najčešće ističu pouzdanost, otvorenost, suradnju i inovacije, a ciljeve usmjeravaju korisnicima i uspostavi digitalnih usluga. Značajan je naglasak na suradnji – nacionalnoj i međunarodnoj te podršci učenju, istraživanju i znanstvenom radu. Sveučilišne se knjižnice također pod utjecajem promjena u okruženju sve više usmjeravaju digitalnim uslugama i korisničkom iskustvu, izgradnji digitalnih knjižnica i institucijskih repozitorija sa snažnom potporom istraživanju, otvorenom pristupu i otvorenoj znanosti te obogaćivanju korisničkog iskustva.

U tom kontekstu poseban je izazov za knjižnice osiguravanje pravodobnog tehnološkog razvoja u skladu s potrebama korisnika u okolnostima nedostatnih financijskih sredstava, nedostatka kvalitetnog osoblja i nedovoljne suradnje i dijeljenja resursa u knjižničnom, ali i cijelom baštinskom AKM sektoru. U Republici Hrvatskoj dodatne prepreke predstavljaju različiti izvori financiranja knjižnica, sporost digitalizacije poslovanja, fragmentiranost projekata i nedovoljna ulaganja u razvoj informacijskih sustava.

Prateći trendove zelene tranzicije, suvremene nacionalne i sveučilišne knjižnice sve se više usmjeravaju održivom razvoju i odgovornom upravljanju, organizacijskoj kulturi, komunikaciji i edukaciji o temama iz područja ekologije i održivog razvoja, oslanjajući se pritom na ciljeve UN-ova programa održivog razvoja do 2030. godine.

Poseban su izazov knjižnicama donijele i ugroze kao što su pandemija, potres i posljedice klimatskih promjena koje dovode u pitanje redovito poslovanje i zahtijevaju nove pristupe i resurse u zaštiti građe i pružanju usluga korisnicima u uvjetima krize.

¹ Provedena je usporedna analiza strateških dokumenata sljedećih knjižnica: Deutsche Nationalbibliothek, British Library, Library of Congress, Washington D.C., National Library of Scotland, Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana, National Library Of Estonia, National Library of Australia, Library And Archives Canada, Biblioteca Nacional De España, Koninklijke Bibliotheek, Den Haag, Kansalliskirjasto, Helsinki, Národní knihovna České republiky, Österreichische Nationalbibliothek, Det Kongelige Bibliotek, København, Bibliothèque nationale de France, University of Washington University Libraries, University College London Libraries.

4. OSVRT NA PROVEDBU DOSADAŠNJE STRATEGIJE

U Strategiji Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu: 2016.-2020. (dalje u tekstu Strategija NSK: 2016. – 2020.) definirana su tri opća cilja kojima se nastojalo izgraditi (1) cjelovite, obrađene, zaštićene i dostupne knjižničke zbirke u svim materijalnim i digitalnim pojavnostima i ostvariti (2) razvoj Knjižnice kao dio nacionalne kulturne i znanstvene infrastrukture te (3) razvoj hrvatskog knjižničkog sustava.

Prvi je cilj ostvaren djelomično ponajviše zbog donošenja Zakona o knjižnicama i knjižničkoj djelatnosti tek u četvrtoj godini (2019.) provedbe Strategije NSK: 2016. – 2020. te nedostatka financijskih sredstava za razvoj informacijske infrastrukture, osobito digitalne platforme Hrvatske digitalne knjižnice i objave Normativne baze na internetu.

U navedenom razdoblju uspostavljeni su Hrvatski nacionalni skupni katalog i Podatkovni centar NSK te je implementirana nova inačica Alepha s dodatnim modulima (X-server, ILL i CR) i testiran model BIBFRAME. Redovito se objavljivala tekuća nacionalna bibliografija, a Centar za hrvatsku knjigu nije uspostavljen zbog nedostatka financijskih sredstava.

Izrađen je važan Pravilnik o zaštiti građe Nacionalne i sveučilišne knjižnice u kriznim uvjetima (2019.), a plan pripravnosti i postupanja u slučaju katastrofa djelomično je dovršen. Sustavno se provodila revizija i zaštita starih hrvatskih novina zaštitom građe i prijenosom na druge medije (mikrofilmiranje, digitalizacija mikrofilma), a plan sustavne zaštite nije izrađen. Izrađene su procedure za rukovanje, korištenje, transport i izlaganje građe. Zbirka starijih notnih tiskovina zaštićena je i digitalizirana u skladu s planom. Djelomice je dovršen informacijski sustav praćenja stanja i postupaka zaštite građe.

Nisu izrađeni plan konverzije digitaliziranog abecednog kataloga u katalog NSK, smjernice za izradu i korištenje povezanih podataka te API sustav za pristup knjižničnim podacima.

Radi osiguravanja dostupnosti digitalnih sadržaja i digitalne zbirke Croatica, uspostavljeni su sustav i portal Digitalne zbirke NSK kao i tematski portali digitalne građe za digitalne knjige, vizualnu građu, glazbenu građu i kartografsku građu te suradnički portal Glagoljica.hr. Uspostavljen je sustav URN:NBN za jedinstveno identifikiranje digitalne građe, uspostavljen je Ured za DOI i sustav DOI-HR za prihvrat digitalnih članaka od nakladnika i dodjelu identifikatora DOI, uspostavljeni su nacionalni repozitoriji ocjenskih radova kao dio mreže repozitorija DABAR, unaprijeđeni su sustav i portal Hrvatskog arhiva weba, razvijen je sustav za izradu virtualnih izložbi NSK, izrađene su tri mobilne aplikacije i razvijene nove usluge za korisnike. Uspostavljen je Digitalni laboratorij NSK kao središte poticanja razvoja i inovativnosti. Nije izrađen pravilnik o postupcima trajne pohrane digitalne građe niti je izvršena potpuna migracija digitalne građe na prijenosnim medijima. U tijeku je provedba aktivnosti koje se odnose na izgradnju nacionalnog sustava za trajnu pohranu digitalne građe u sklopu suradničkog projekta e-Kultura – Digitalizacija kulturne baštine, čija je provedba započela krajem 2019. Nije ostvarena sustavna dostava metapodataka u Europeanu zbog poteškoća u uspostavi i održavanju nacionalnog agregatora, što je izvan ingerencija Knjižnice.

Drugi cilj Strategije NSK: 2016. – 2020. također je djelomično ostvaren. Uspješnom provedbom projekta e-Izvori u suradnji s Ministarstvom znanosti i obrazovanja te uz novčanu potporu Europskog socijalnog fonda (ESF), poboljšana je pristup znanstvenim publikacijama i bazama podataka. Planirana uspostava Hrvatske digitalne knjižnice omogućena je tek 2019. godine donošenjem Zakona o knjižnicama i knjižničkoj djelatnosti. U tom razdoblju izrađeni su podzakonski akti koji uključuju Pravilnik za zaštitu, reviziju i otpis knjižničke građe te Standard za digitalne knjižnice. Uređen je nedovršeni prostor Knjižnice, ali planirana uspostava Akademskog centra i osiguranje prostora za muzejsko-galerijsku djelatnost nisu uspostavljeni zbog privremene namjene novouređenog prostora Knjižnice za potrebe predsjedanja RH Vijećem Europske unije u 2020.

Razvoj knjižničnog sustava planiran je trećim ciljem Strategije NSK: 2016. – 2020. Unaprijeđeni su različiti segmenti potpore razvoju nacionalnog knjižničnog sustava i knjižničnog sustava Sveučilišta u Zagrebu, osobito s aspekta osnaživanja i bolje organizacije matične djelatnosti. Tijekom proteklog razdoblja uspješno su izrađeni standardi za sve vrste knjižnica i pravilnici, uspostavljen je i sustavno razvijan Sustav jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica, dovršena je izrada Pravilnika za opis i pristup građi u knjižnicama, arhivima i muzejima (KAM), unaprijeđen je program stalnog stručnog usavršavanja knjižničara s novim portalom CSSU i razvijenim sustavom za webinare, unaprijeđena je znanstvena djelatnost Knjižnice uspostavom Znanstvenog odbora te izradom Pravilnika o znanstveno-istraživačkoj djelatnosti NSK. Temeljem odredbi Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti, NSK je preuzela održavanje Upisnika knjižnica u Republici Hrvatskoj od Ministarstva kulture i medija, čime je načinjen dodatni iskorak prema cjelovitom upravljanju podacima o knjižnicama.

5. SWOT ANALIZA

SWOT analiza (analiza snaga/jakosti, slabosti, mogućnosti i prijetnji) jedan je od instrumenata u kreiranju strategije koji pomaže ostvarenju željenih ciljeva NSK. Provedena analiza pruža informacije o sadašnjem stanju na temelju unutarnjih čimbenika – snaga i slabosti te upućuje kako iskoristiti mogućnosti i na vrijeme uočiti i prevladati opasnosti s obzirom na utvrđene prijetnje u vanjskom okruženju. SWOT analiza tako podržava formuliranje strategije za realizaciju zacrtanih ciljeva u razdoblju do 2026. godine.

Polazište za izradu prvog prijedloga SWOT analize bili su rasprave i rezultati prve zajedničke radionice radne skupine za izradu Strategije.

Tablica 3. SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
Usluge → cjelovite, jedinstvene i zaštićene zbirke → prihvat obveznog primjerka → jedinstvene usluge za zajednicu → razvoj digitalnih usluga → razvoj novih usluga za približavanje Knjižnice javnosti → predani i stručni korisnici → suradnja sa srodnim institucijama → dobra međunarodna suradnja → EU projekti → raznovrsni redovni poslovi → digitalizacija građe → organiziranje stručnih skupova → zadovoljni korisnici usluga Knjižnice → podrška knjižnicama u RH Ljudski potencijali → velik broj zaposlenika → stručnjaci različitih profila → stručnost i specijaliziranost znanja djelatnika, kreativnost, inovativnost → entuzijazam djelatnika i spremnost na edukaciju i rad na projektima → interno razvijanje IT usluga → veliki broj znanstvenih djelatnika → dostupnost i mogućnost stručnog usavršavanja Objekti i oprema → veličina i raznolikost prostora → atraktivan prostor → mogućnosti novouređenog prostora Knjižnice → brz i pouzdan pristup internetu Organizacija rada → stabilna organizacija rada i organizacijska struktura → operativni poslovni procesi umjesto odsjeka Ostalo → ugled NSK u društvu → vizija moderne knjižnice → matičnost	Usluge → nedostatak sredstava za izgradnju fonda → nedostatak podataka o cjelokupnom fondu NSK u <i>online</i> katalogu → nedovoljno korištenje usluga i proizvoda NSK → nedovoljna digitalizacija građe i usluga → nedostatak prostora za grupni rad korisnika Ljudski potencijali → otpor promjenama radnih procesa → nedostatak stručnjaka u pojedinim područjima → nesrazmjeran odnos stručnog i tehničkog osoblja → nedostatak nagrađivanja za izvrsnost → nedostatak formalizirane interne edukacije → nezainteresiranost dijela djelatnika za stručno usavršavanje → nepotican način razmišljanja – problemi se gledaju kao prijetnje, a ne prilike → ograničena sredstva za financiranje daljnjeg obrazovanja → nesklonost timskom radu → nedostatak samovrjednovanja i samokritičnosti djelatnika → nepostojanje strategije razvoja ljudskih potencijala → otežano napredovanje → nemogućnost međudjelne mobilnosti u ustanovama → nedovoljna sredstva za službena putovanja → nedovoljna znanstvena produktivnost → nedostatna izobrazba za prijavu EU projekata Objekti i oprema → zastarjela i dotrajala IT oprema/infrastruktura → veliko i skupo održavanje prostora → puno IT opreme za održavanje Organizacija rada → tromost zbog veličine organizacije → financijska ograničenja → nedovoljna sredstva za nabavu građe i razvoj → spora digitalizacija poslovanja, neodgovarajući, zastarjeli poslovni sustavi/softveri, nedostatna IT podrška → nedostatak sustava kvalitete → nedovoljan nadzor provedbe planova i strategije → nedovoljno razrađeni radni procesi, zastarjele procedure, nedovoljna primjena procedura, nekoordiniranost rada (planova) različitih organizacijskih jedinica → neintegriranost radnih procesa, nedovoljna komunikacija među odjelima, neujednačena raspodjela poslova → nepostojanje odjela za EU projekte → nedostatak zelenih politika

PRILIKE	PRIJETNJE
Usluge → normativni okvir – središnja knjižnica Republike Hrvatske i središnja matična knjižnica → očekivanja ostalih knjižnica u pružanju stručne pomoći u radu → suradnja sa srodnim djelatnostima, sličnim ustanovama u sustavu znanosti i visokog obrazovanja i u kulturi → suradnja s privatnim sektorom → intenziviranje međunarodne suradnje → dostupnost otvorenih mrežnih izvora informacija → razvoj novih proizvoda i usluga sukladno razvoju tehnologija i potrebama zajednice korisnika → proširenje obuhvata obveznog primjerka → razvoj novih usluga u novouređenom prostoru NSK → e-nakladništvo kao poticaj za razvoj i primjenu novih tehnologija → korištenje sadržaja NSK za nove proizvode i usluge → nove mogućnosti promocije → dostupnost i primjena novih komunikacijskih kanala Ljudski potencijali → dostupnost besplatnih edukacija → mogućnost uključivanja u programe i edukacije EU-a Organizacija rada → dostupnost fondova Europske unije i drugih izvora financiranja poslovanja	Usluge → različiti informacijsko-komunikacijski sustavi u Republici Hrvatskoj i različiti formati zapisa → ograničene mogućnosti prihvaćanja novih vrsta korisnika → konkurencija privatnih inicijativa Ljudski potencijali → politika zapošljavanja, napredovanja i nagrađivanja na nacionalnoj razini → birokracija na nacionalnoj razini → nedostatak stručnjaka na tržištu rada Organizacija rada → nefleksibilnost organizacijske strukture u javnim ustanovama → brzi razvoj i promjene u IT sektoru i visoki troškovi razvoja → ubrzana digitalna transformacija okruženja (nakladništvo) Objekti i oprema → nedostatak proračunskih sredstava za razvoj i inovacije Ostalo → izvanredne situacije i katastrofe (potres, poplave, pandemija) → složena regulativa javne nabave → neodgovarajuća percepcija uloge javnih ustanova u razvoju društva

6. STRATEŠKI OKVIR

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu vitalni je dio hrvatskog kulturnog i znanstvenog života te neprocjenjiv izvor informacija koje mogu obogatiti život građana Republike Hrvatske. Knjižnica nudi svojim korisnicima bogate zbirke građe, relevantne izvore informacija, digitalne zbirke i brojne knjižnične usluge te mogućnost korištenja prostora NSK za učenje i istraživanje, ali i za druženje te korištenje kulturnih sadržaja. Načini pristupa kulturi i znanosti pomoću digitalne tehnologije brzo se razvijaju, tako da Knjižnica mora nastaviti s razvojem i inovacijama kako bi udovoljila potrebama korisnika i ostala relevantna.

U Zaključcima Vijeća Europske unije od 21. svibnja 2014. o kulturnom nasljeđu kao strateškom resursu za održivu Europu (2014/C 183/08) naglašava se činjenica da je kulturno nasljeđe „neobnovljivi resurs koji je jedinstven, nenadoknadiv i nezamjenjiv, a trenutačno se suočava s velikim izazovima povezanim s kulturnim, okolišnim, društvenim, gospodarskim i tehnološkim preobrazbama koje utječu na sve aspekte suvremenog života“.

Svrha je nove strategije intenzivirati rad na digitalizaciji građe i poslovanja Knjižnice, osigurati nove usluge za korisnike i pružati ih uz pomoć novih mrežnih kanala, biti spreman za brze promjene koje će zahtijevati fleksibilno i kreativno razmišljanje, bolje se povezati sa svim dionicima poslovanja i razvoja Knjižnice, nastaviti suradnju s ostalim knjižnicama u Republici Hrvatskoj te ostalim dionicima područja informacijskih i komunikacijskih znanosti. Odgovor Knjižnice na pandemiju bolesti COVID-19 pokazao je okretnost koja će oblikovati planiranje i aktivnosti u sljedećem desetljeću jer je svrha ove strategije i upravljanje rizicima, iz čega proizlazi i ulaganje u održivost tehničke infrastrukture.

Strateško razvojno usmjerenje NSK odgovor je na promjene u okruženju. Strategija razvoja NSK, kroz analizu stanja u NSK te definiranje ključnih snaga i slabosti kao i mogućnosti i prijetnji, omogućava definiranje vizije, strateških ciljeva i posebnih ciljeva te aktivnosti i strateških projekata potrebnih za ostvarenje tih ciljeva.

Misija, vizija i temeljne vrijednosti NSK odraz su višegodišnjih nastojanja za osiguranjem zadovoljstva korisnika usluga i društva u cjelini za ispunjavanjem društvene uloge i zadataka NSK. Temeljne vrijednosti poslovanja NSK čine sustav vodećih načela djelovanja sadržanih u zajednički oblikovanoj i prihvaćenoj misiji i viziji.

6.1. Misija, vizija i temeljne vrijednosti NSK

Misija

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu kao ključna ustanova nacionalne znanstvene i kulturne infrastrukture izgrađuje i razvija zbirke i usluge kojima promiče kulturnu i znanstvenu baštinu te potiče razvoj hrvatskog knjižničkog sustava.

Vizija

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu inspirativno je izvorište stjecanja znanja, istraživanja i sudjelovanja u kulturnom i znanstvenom životu, nositelj provedbe digitalne transformacije i zelene tranzicije, inovacija i suradnje u području upravljanja informacijama i građom te u razvoju knjižnica i usluga.

Izjava o viziji: *Prenosimo ideje kroz vrijeme.*

Temeljne vrijednosti

- profesionalnost
- izvrsnost
- vjerodostojnost i pouzdanost
- inovativnost i kreativnost
- etičnost
- otvorenost i suradnja
- društvena odgovornost

Vizija razvoja NSK sadržava sliku područja njezina rada i djelovanja u budućnosti, što se ostvaruje kroz 3 strateška cilja i 11 posebnih ciljeva.

7. STRATEŠKI CILJEVI, POSEBNI CILJEVI, AKTIVNOSTI I OČEKIVANI REZULTATI

Strateške odrednice razvoja NSK utemeljene su u analizi postojećeg poslovanja, SWOT analizi, rezultatima rasprava na održanim strateškim radionicama. Proces oblikovanja strateškog okvira razvoja NSK proveden je u skladu s pristupom „odozdo“ (*bottom-up*) koji omogućuje kolektivno razumijevanje i motiviranost svih zaposlenika za ispunjenje postavljenih strateških ciljeva i posebnih ciljeva razvoja NSK do 2026. godine.

Strateške aktivnosti će se razvijati i ostvarivati u primarno dva smjera – kao razvojni iskoraci u temeljnoj redovnoj, zakonski reguliranoj djelatnosti radi kvalitativnih promjena u djelatnosti unutar NSK i u hrvatskom knjižničnom sustavu (redovno i projektno financiranje) te kao strateški projekti.

Razvojni programi i kvalitetni iskoraci provodit će se u Knjižnici najčešće uz financijsku potporu Ministarstva kulture i medija u sklopu programa Knjižnične djelatnosti, programa Digitalizacije građe u arhivskoj, knjižničnoj i muzejskoj djelatnosti, programa Monografije iz područja kulture i umjetnosti, Međunarodne kulturne suradnje, Muzejske djelatnosti, Razvoja publike u kulturi i ostalih programa. Nadalje, provodit će se uz financijsku potporu projektnih sredstava Ministarstva znanosti i obrazovanja te iz ostalih izvora (partnerstva, vlastiti prihodi i donacije).

Tablica 4. Strateški ciljevi i iz njih izvedeni posebni ciljevi: pregled

STRATEŠKI CILJEVI	Posebni ciljevi	Aktivnosti i očekivani rezultati
1. DOSTUPNOST GRAĐE, PODATAKA I KNJIŽNIČNIH USLUGA SVIM SKUPINAMA KORISNIKA	1.1. Unaprijediti izgradnju i upravljanje zbirkama	1.1.1. Digitalna zbirka Croatica dostupnija korisnicima 1.1.2. Sustavno izgrađivana i dostupnija zbirka inozemne Croatice 1.1.3. Unaprijeđena izgradnja sveučilišne zbirke 1.1.4. Relevantne inozemne baze znanstvenih informacija dostupne hrvatskoj znanstvenoj zajednici 1.1.5. Podaci o cjelovitom fondu NSK dostupni korisnicima u <i>online</i> katalogu NSK 1.1.6. Primjena suvremenih modela i bibliografskih normi u obogaćivanju bibliografskih i normativnih zapisa o građi 1.1.7. Objedinjeno upravljanje podacima o građi svih vrsta
	1.2. Poboljšati procese zaštite, digitalizacije i očuvanja građe	1.2.1. Unaprijeđena zaštita ugroženih analognih zbirki 1.2.2. Povećana količina digitalizirane građe 1.2.3. Unaprijeđen radni proces digitalizacije građe 1.2.4. Unaprijeđena zaštita građe u kriznim uvjetima 1.2.5. Povećana kvaliteta upravljanja zaštitom baštinskih i digitalnih zbirki
	1.3. Povećati znanstvena istraživanja, kreativnu interpretaciju i posredovanje građe	1.3.1. Osigurani uvjeti za pristup, istraživanje i analizu građe NSK 1.3.2. Povećan broj znanstvenih istraživanja zbirki i na njima temeljenih usluga NSK 1.3.3. Uspostavljen sustav za posudbu e-knjige 1.3.4. Unaprijeđene suradničke platforme za kreativne i obrazovne sadržaje 1.3.5. Unaprijeđeno predstavljanje znanstvene i kulturne baštine međunarodnim korisnicima 1.3.6. Multimedijско posredovanje i predstavljanje javnostima zbirke Croatica 1.3.7. Povećan broj i kvaliteta programa za poticanje čitanja za sve skupine korisnika
	1.4. Osigurati kontinuirano komuniciranje i uključivanje šire javnosti	1.4.1. Povećana kvaliteta komunikacije NSK s javnošću 1.4.2. Povećan doseg informacija o aktivnostima Knjižnice 1.4.3. Unaprijeđeno predstavljanje vrijednosti zbirki NSK široj javnosti 1.4.4. Unaprijeđeno korištenje <i>online</i> sadržaja NSK

2. OSNAŽIVANJE KAPACITETA KNJIŽNICE	2.1. Unaprijediti organizacijski razvoj	2.1.1. Poboljšana organizacijska struktura 2.1.2. Poboljšano upravljanje ljudskim i materijalnim resursima 2.1.3. Unaprijeđena edukacija djelatnika u cilju razvoja profesionalne karijere 2.1.4. Poboljšana komunikacija i međudjelna suradnja
	2.2. Provesti digitalnu transformaciju	2.2.1. Ojačana digitalna infrastruktura 2.2.2. Digitalizirani i integrirani poslovni procesi 2.2.3. Digitalizirane, integrirane i personalizirane usluge 2.2.4. Osnaženi djelatnici, korisnici i ostali dionici za rad u digitalnom okruženju
	2.3. Osigurati učinkovito upravljanje zgradom i zelenu tranziciju	2.3.1. Poboljšano upravljanje zgradom NSK 2.3.2. Novi prostor NSK u funkcionalnom programskom korištenju 2.3.3. Zelena tranzicija NSK 2.3.4. Osnažene profesionalne i korisničke zajednice za zelenu tranziciju
	2.4. Osigurati sustavno upravljanje rizicima	2.4.1. Unaprijeđen sustav zaštite u potencijalnim kriznim uvjetima 2.4.2. Unaprijeđena zaštita knjižnične građe u kriznim uvjetima 2.4.3. Unaprijeđena otpornost informacijskih sustava i zaštita građe i podataka 2.4.4. Osnaženi djelatnici i korisnici za postupanje u kriznim situacijama
3. SURADNJA U RAZVOJU I INOVACIJAMA	3.1. Unaprijediti razvoj knjižničnog sustava u RH	3.1.1. Unaprijeđeni skupni katalozi 3.1.2. Uspostavljena Hrvatska digitalna knjižnica 3.1.3. Unaprijeđen nacionalni sustav matičnosti 3.1.4. Izobražena profesionalna zajednica
	3.2. Potaknuti razvoj suradnje u baštinskom sektoru	3.2.1. Unaprijeđena suradnja u baštinskom sektoru 3.2.2. Razvijene i implementirane politike otvorene znanosti 3.2.3. Osigurana potpora razvoju inovacija 3.2.4. Poboljšana suradnja s organizacijama i udrugama Hrvata izvan Hrvatske 3.2.5. Unaprijeđena suradnja sa zajednicama nakladnika 3.2.6. Poboljšani interkulturalni programi na nacionalnoj razini 3.2.7. Osposobljeni knjižničari za promicanje održivog razvoja
	3.3. Potaknuti razvoj partnerstva na razini Europske unije i globalno	3.3.1. Proaktivna uloga u pozicioniranju NSK u stručnoj i znanstvenoj međunarodnoj zajednici 3.3.2. Promocija hrvatske kulturne baštine u inozemstvu 3.3.3. Povećana međunarodna vidljivost hrvatske znanstvene produkcije 3.3.4. Povećan broj programa promocije inozemne kulturne baštine

STRATEŠKI CILJ 1. DOSTUPNOST GRAĐE, PODATAKA I KNJIŽNIČNIH USLUGA SVIM SKUPINAMA KORISNIKA

Relevantnost

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu izgrađuje, organizira, čuva, trajno zaštićuje i čini dostupnom nacionalnu zbirku Croatica, sveučilišnu zbirku i ostale zbirke Knjižnice u svim pojavnim oblicima. Kao nacionalno informacijsko i bibliografsko središte, izgrađuje nacionalnu bibliografsku i normativnu bazu podataka, provodi zaštitu i digitalizaciju građe te osigurava usluge za različite skupine korisnika, za akademsku i znanstvenu zajednicu i za širu javnost. Na područje upravljanja građom utječu odredbe Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti i mjerodavnih podzakonskih akata kao i očekivano usvajanje i potrebna izrada ostalih normativnih dokumenata koji utječu na rad NSK i ostalih knjižnica u Republici Hrvatskoj. Svrha je Strateškog cilja 1, u skladu s navedenim normativnim okvirom, povećati dostupnost građe korisnicima primjenom suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, ali ujedno i unaprijediti zaštitu, digitalizaciju i očuvanje izvornika kao temelja knjižničnog poslovanja. Radne procese potrebno je uskladiti s normativnim dokumentima i unaprijediti u skladu s promjenama u okruženju kako bi se omogućio razvoj novih usluga svim skupinama korisnika. Potrebno je unaprijediti i omogućiti kontinuirano komuniciranje i uključivanje šire javnosti kako bi se vrijednosti, misija i vizija Knjižnice bolje poimali, a potom i potaknulo korištenje zbirke NSK.

Očekivani načini ostvarenja

Strateški cilj 1. **Dostupnost građe, podataka i knjižničnih usluga svim skupinama korisnika** ostvarit će se provedbom četiriju posebnih ciljeva koji su usmjereni na proces izgradnje i upravljanja zbirkama građe i podacima o građi NSK te posljedično na poboljšanje usluga za korisnike koje se temelje na građi i podacima NSK. Posebna će se pozornost posvetiti zaštiti, digitalizaciji i očuvanju građe kao temelju za provođenje kvalitetnih usluga. U trećem će se posebnom cilju naglasak staviti na osiguravanje primjerene informacijske infrastrukture koja podržava navedene promjene, što uključuje kontinuirani razvoj knjižnično-informacijskog sustava, razvoj sustava za upravljanje digitalnom građom i novog portala NSK, što će u konačnici omogućiti bolje usluge za korisnike.

Poseban cilj 1.1. Izgradnja i upravljanje zbirkama

Posebnim ciljem 1.1 Izgradnja i upravljanje zbirkama namjerava se unaprijediti radne procese djelatnosti nabave i obrade građe NSK te povećati kvalitetu zbirke građe i podataka o građi NSK u skladu sa zakonskim obvezama. U skladu s Planom digitalizacije kulturne baštine 2020. – 2025. uvest će se novi radni procesi upravljanja digitalnom građom (digitalizacija i trajna pohrana), osigurati nastavak koordinirane nabave e-izvora znanstvenih informacija postojećim i novim ciljnim skupinama korisnika. Kvaliteta usluga usko je povezana i sa zadovoljstvom korisnika kvalitetom bibliografskih i autoriziranih podataka o građi te jednostavnim načinom pronalaska potrebnih informacija. Poseban cilj 1.1 osigurat će cjelovitost i pravovremenost dostupnosti podataka o građi NSK u *online* katalogu NSK kao i dostupnost te ponovnu uporabu podataka domaćim i međunarodnim korisnicima.

Opis aktivnosti

Poseban cilj će se ostvariti provedbom nekoliko razvojnih projekata i programa u kojima će biti uspostavljen cjelovit prihvat i pohrana digitalne građe u Hrvatsku digitalnu knjižnicu i Središnji sustav trajne pohrane Ministarstva kulture i medija, implementiran sustav za objedinjeno upravljanje podacima o građi svih vrsta, uspostavljen program usklađene nabave sveučilišne zbirke, unaprijeđena izgradnja Zbirke inozemne Croaticae

te nastavljena koordinirana nabava e-izvora znanstvenih informacija i baza podataka za znanstvenu zajednicu i korisnike narodnih knjižnica. Planira se pokrenuti proces retrospektivne konverzije digitaliziranog kataloga na listićima te testirati primjenu novog kataložnog pravilnika.

(Veza s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine, strateškim ciljem 1. Konkurentno i inovativno gospodarstvo, Strateškim planom Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, posebnim ciljem 4.1. Jačanje znanstvene infrastrukture i sustava znanosti, Strateškim planom Ministarstva kulture Republike Hrvatske, općim ciljem 1. Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje, Provedbenim programom Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske, mjerom 4.9. Digitalizacija kulturne baštine i Planom digitalizacije kulturne baštine 2020. – 2025. Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske, posebnim ciljem 1. Unaprijediti mrežnu dostupnost digitalne kulturne baštine)

Poseban cilj 1.2. Zaštita, digitalizacija i očuvanje građe

Cilj je posebnog cilja 1.2 unaprijediti djelatnost zaštite, digitalizacije i očuvanja građe analognih i digitalnih zbirki NSK izradom normativnih dokumenata i boljim upravljanjem procesom zaštite kroz provedbu integracije podataka o zbirkama i podataka o postupcima koji se provode s građom (nastavak aktivnosti iz prošle strategije), povećanom digitalizacijom građe te postupcima kojima će se omogućiti dugoročno očuvanje sadržaja analognih i digitalnih zbirki NSK.

Kvaliteta knjižničnih usluga usko je povezana s dostupnošću građe korisnicima, na što utječe fizičko stanje građe, dostupnost točnih podataka o smještaju građe i/ili postupcima koji se provode s građom te mogućnost izrade digitalnih preslika koje će omogućiti korisnicima brži i izravni pristup. Planira se unaprijediti zaštitu ugroženih analognih zbirki, povećati količinu digitalizirane građe, što će utjecati na zaštitu građe i dostupnost za korisnike, a značajnom količinom digitalizirane građe bolje upravljati poboljšanjem radnog procesa digitalizacije građe. S obzirom na trenutačnu kriznu situaciju koja utječe na upravljanje građom i uslugama u knjižnicama, planira se značajnije unaprijediti zaštitu građe u kriznim uvjetima, čemu će pridonijeti i bolje upravljanje podacima o baštinskim zbirkama.

Opis aktivnosti

Prioritet će se ostvariti kroz aktivnosti koje uključuju izradu i provedbu nacionalnog plana sustavne revizije i zaštite osobito ugroženih vrsta građe te uspostavom sustava baštinskih zbirki i primjenom Pravilnika o zaštiti građe u kriznim uvjetima, kao i provedbom sustavne digitalizacije građe primjenom smjernica i alata za upravljanje digitalizacijom Ministarstva kulture i medija.

(Veza s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine, strateškim ciljem 1. Konkurentno i inovativno gospodarstvo, Provedbenim programom Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske, mjerom 4.8. Zaštita i očuvanje kulturne baštine i mjerom 4.9. Digitalizacija kulturne baštine te Planom digitalizacije kulturne baštine 2020. – 2025. Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske, posebnim ciljem 1. Unaprijediti mrežnu dostupnost digitalne kulturne baštine)

Poseban cilj 1.3. Znanstvena refleksija, kreativna interpretacija i prezentacija građe

Cilj je posebnog cilja 1.3 unaprijediti područje korištenja građe NSK kao jedinstvenog nacionalnog resursa, povećati njezino korištenje i privući nove skupine korisnika prilagođavanjem njihovim zahtjevima i dodatnim poticanjem korištenja zbirki, osiguravanjem novih usluga i jačanjem kompetencija. Zajedno s posebnim ciljevima 1.1 i 1.2, ovim se posebnim ciljem planira osigurati uvjete za pristup, istraživanje i analizu građe NSK,

povećati znanstvena istraživanja zbirke NSK kako bi se omogućile nove interpretacije i povećao interes za građu i zbirke, osobito kroz razvoj suradničkih platformi za kreativne i obrazovne sadržaje, čime se ukazuje na važnost uloge kulturnih i kreativnih industrija u razvoju ekonomije i društva u Hrvatskoj te predstavljanje nacionalne znanstvene i kulturne baštine međunarodnim korisnicima. U sklopu provedbe posebnog cilja dodatna je zadaća donijeti politike korištenja podataka i građe NSK, nastaviti se uključivati u istraživačku infrastrukturu, ostvariti nove suradničke znanstvene projekte i, posljedično, poticati korištenje zbirke NSK.

Opis aktivnosti

Poseban cilj 1.3. ostvarit će se sustavnim ulaganjem u razvoj alata i objavu skupova podataka građe za znanstvenike, istraživače i područje kreativne industrije, ali i poticanjem znanstvene djelatnosti djelatnika Knjižnice. Radit će se na izradi novih digitalnih proizvoda i suradničkih platformi kroz samostalne i suradničke projekte te međunarodno promicati korištenje hrvatske baštine dostavom metapodataka međunarodnim sustavima. Poseban naglasak usmjeren je na osiguravanje dostupnosti te kontroliranog pristupa obveznom primjerku e-građe korisnicima u Knjižnici te razvoj sustava posudbe e-knjige, a u cilju promocije zbirke Croatica te poticanja čitanja, planirana je uspostava CroAtriuma: transmedijskog pristupa nacionalnoj zbirci Croatica.

(Veza s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine, strateškim ciljem 1. Konkurentno i inovativno gospodarstvo, Strateškim planom Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, posebnim ciljem 4.1. Jačanje znanstvene infrastrukture i sustava znanosti, Strateškim planom Ministarstva kulture Republike Hrvatske, općim ciljem 1. Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje i Planom digitalizacije kulturne baštine 2020. – 2025. Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske, posebnim ciljem 2. Osigurati održivost umreženog središnjeg sustava za digitalnu kulturnu baštinu)

Poseban cilj 1.4. Kontinuirano komuniciranje i uključivanje šire javnosti

Poseban cilj 1.4 usmjeren je na prevladavanje prostornog, digitalnog, generacijskog jaza i okolnosti ograničenog pristupa kulturnim sadržajima i izvorima znanstvenih informacija te povećanje pozitivne percepcije Knjižnice u široj javnosti kao pouzdane, otvorene i inovativne ustanove. Rad na povećanju kvalitete komunikacije NSK s javnošću bit će usmjeren senzibiliziranju šire javnosti za vrijednost zbirke NSK, kao i za značaj uloge Knjižnice u društvu te njezinu misiju i viziju (*Prenosimo ideje kroz vrijeme*), ali i za važnost zbirke hrvatskih knjižnica kao nacionalnog strateškog resursa. Prioritet je povećati doseg informacija o aktivnostima Knjižnice, prilagoditi predstavljanje vrijednosti zbirke NSK široj javnosti provedbom programa uključivanja javnosti te u konačnici povećati korištenje građe NSK kao dio provedbe strategije poticanja čitanja, informacijske i medijske pismenosti te popularizacije znanosti i borbe protiv lažnih vijesti.

Opis aktivnosti

U provedbi posebnog cilja 1.4 posebno je važan zadatak primjena nove marketinške strategije Knjižnice, profesionalizacija i prilagodba suvremenih alata za komunikaciju koji uključuju internetsku stranicu, društvene mreže, digitalne sadržaje i digitalni marketing te izradu i primjenu novog vizualnog identiteta Knjižnice. Poseban cilj 1.4 ostvarit će se kroz aktivnosti kojima je cilj povećanje dosega informacija o aktivnostima Knjižnice, predstavljanje vrijednosti zbirke NSK široj javnosti kroz programe i kampanje uključivanja javnosti te aktivnosti koje dovode do povećanja korištenja online sadržaja NSK.

(Veza sa Strateškim planom Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, posebnim ciljem 4.1. Jačanje znanstvene infrastrukture i sustava znanosti te Strateškim planom Ministarstva kulture Republike Hrvatske, općim ciljem 1. Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje)

STRATEŠKI CILJ 2. OSNAŽIVANJE KAPACITETA KNJIŽNICE

Relevantnost

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu pruža usluge značajnom broju korisnika (9979 u 2019.) u najvećoj zgradi knjižnice u Republici Hrvatskoj sa značajnim brojem zaposlenika (više od 300). Poslovanje Knjižnice zahtijeva primjerenu opremu, ICT infrastrukturu te pridržavanje tehničkih i drugih normi, što utječe na visoke troškove poslovanja, održavanja i razvoja. Knjižnica je i do sada iskazala usmjerenost prema ekonomičnosti poslovanja i racionalizaciji troškova, poslovnim aktivnostima koje utječu na smanjivanje negativnog utjecaja na okoliš i potiču primjenu suvremenih tehnologija (SMART) koje podupiru takve aktivnosti. Svrha je ovog cilja unaprijeđivanje poslovanja i organizacijski razvoj, usklađivanje poslovanja s normativnim i drugim dokumentima (UN-ov Program održivog razvoja do 2030., Europski zeleni plan, Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine...) te postizanje učinkovitosti, održivosti i veće kvalitete rada i *online* usluga Knjižnice. Zgradu NSK potrebno je sagledavati kao dio održive infrastrukture pametnog grada (SMART Cities) te, temeljeno na donošenju i primjeni politike razvoja zelenih knjižnica kao oglednog primjera održive javne infrastrukture, ulagati u njezino preuređenje i bolji nadzor potrošnje energije i ostalih resursa te primjenu čistih tehnologija i SMART sustava i aplikacija.

Očekivani načini ostvarenja

Cilj 2. Osnaživanje kapaciteta Knjižnice ostvarit će se provedbom četiriju posebnih ciljeva, od kojih će prvi biti usmjeren na organizacijski razvoj i učinkovito upravljanje ljudskim resursima, što je preduvjet za postizanje veće kvalitete rada i zadovoljstva zaposlenika, koji predstavljaju ključnu vrijednost Knjižnice. Osnaživanju kapaciteta Knjižnice svakako će pridonijeti provedba digitalne transformacije kroz digitalizaciju poslovanja i kontinuirano osuvremenjivanje računalne i druge opreme, s naglaskom na primjenu novih tehnologija i cjelovitog pametnog upravljanja zgradom i sa zgradom povezanim uslugama (SMART Library NSK). Učinkovitije upravljanje zgradom i resursima poticat će održivo i zeleno poslovanje donošenjem i provedbom Zelenog plana NSK. Sustavno upravljanje rizicima osobito je značajno u okolnostima krize (pandemija, potres) koja je Hrvatsku zadesila u 2020. i 2021. godini.

(Veza s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030., strateškim ciljem 7. Sigurnost za stabilan razvoj)

Poseban cilj 2.1 Organizacijski razvoj i učinkovito upravljanje ljudskim resursima

Cilj je posebnog cilja 2.1 unaprijediti organizacijsku strukturu NSK te dodatnim razvojnim aktivnostima poboljšati organizacijsku strukturu u odnosu na zahtjeve koje nameću dinamične promjene u okolini (novi poslovi, digitalizacija poslovanja), utječući na zadovoljstvo i učinkovitost djelatnika NSK. S obzirom na to da je SWOT analizom utvrđen niz izazova u području upravljanja ljudskim resursima i organizaciji rada, od kojih je dio ocijenjen kao posljedica unutarnjih slabosti, a za dio se razlogom problema smatra vanjski utjecaj, planira se provedba aktivnosti kojima će se djelovati na poboljšanje upravljanja ljudskim resursima, osnaživanje djelatnika internom edukacijom te poboljšavanje komunikacije i međudjelne suradnje.

Opis aktivnosti

Izradit će se i primijeniti nova organizacijska struktura kako bi se osiguralo povećanje kvalitete i ekonomičnosti poslovanja. Poboljšanje upravljanja ljudskim resursima postići će se izradom sustava za upravljanje ljudskim resursima te uvođenjem novih analiza podataka koje će omogućiti bolje planiranje i raspodjelu poslova, edukaciju i nagrađivanje. Uočene slabosti u međudjelnoj komunikaciji poboljšat će se kroz nove oblike

informiranja i interne komunikacije (intranet i interni bilten, sastanci, edukacije, okupljanja zaposlenika radi informiranosti i druženja, organizacija stručnih ekskurzija) te kroz međuodjelne projekte i ostale aktivnosti.

(Veza s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030., strateškim ciljem 2. Obrazovani i zaposleni ljudi)

Poseban cilj 2.2. Digitalna transformacija

Cilj je posebnog cilja 2.2. nastaviti uvođenje digitalnih tehnologija u sva područja poslovanja Knjižnice, a potom njihova potpuna integracija, kao i sustavni razvoj infrastrukture i usporedna provedba izobrazbe zaposlenika i korisnika. Knjižnice u Republici Hrvatskoj jedno su od najrazvijenijih područja javnog sektora u području digitalizacije poslovanja, koja je započela još osamdesetih godina prošlog stoljeća, a nastavila se kroz digitalizaciju građe i razvoj digitalnih usluga za korisnike. Za suvremeno poslovanje Knjižnice osobito je važno ulaganje u digitalnu infrastrukturu koja podržava sve poslovne procese i usluge NSK, sustavnu digitalizaciju i integraciju poslovnih procesa te digitalizaciju i integraciju usluga za korisnike. U fokusu je ovog posebnog cilja i osnaživanje djelatnika i korisnika za rad u digitalnom okruženju.

Opis aktivnosti

Poseban cilj 2.2 ostvarit će se kroz aktivnosti kojima se omogućuje nabava opreme koja podupire digitalnu transformaciju te povećava učinkovitost poslovnih procesa kroz informacijske sustave. Razvoj usluga za korisnike Knjižnice provodit će se kroz projekte usmjerene poosobljavanju usluga za korisnike, a za sve dionike digitalne transformacije osigurat će se i poduka kako bi se omogućilo njihovo sudjelovanje u procesu digitalne transformacije.

(Veza s Programom Vlade Republike Hrvatske 2020. – 2024., prioritetom 2: Perspektivna budućnost: Konkurentna, vitalna i obrazovana Hrvatska, Provedbenim programom Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske, mjerom 4.9. Digitalizacija kulturne baštine i Planom digitalizacije kulturne baštine 2020. – 2025. Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske, posebnim ciljem 1. Unaprijediti mrežnu dostupnost digitalne kulturne baštine)

Poseban cilj 2.3. Učinkovito i održivo upravljanje zgradom NSK i zelena tranzicija

Cilj je posebnog cilja 2.3 unaprijediti upravljanje zgradom NSK, koja je u SWOT analizi ocijenjena kao snaga i kao slabost za poslovanje NSK. Veličina, raznolikost i atraktivnost prostora smatraju se važnim potencijalom za unaprjeđivanje poslovanja Knjižnice, a osobito za rješavanje nekoliko ključnih izazova koji utječu na zadovoljstvo djelatnika i korisnika – nedovoljnog broja ureda, nedostatka mjesta za grupni rad korisnika te nedostatka kongresnog centra i izložbenog prostora primjerenog izlaganju nacionalne baštine (planirano u proteklom strateškom razdoblju), koji bi ujedno osigurali tihi rad korisnika za vrijeme događanja koja se odvijaju u predvorju Knjižnice. Uočene slabosti prostora NSK odnose se na visoke redovne materijalne troškove i skupo održavanje zgrade, što utječe na nedostatak sredstava za razvoj temeljnih djelatnosti Knjižnice.

Opis aktivnosti

Poseban cilj 2.3. ostvarit će se kroz projekte kojima se osigurava poboljšanje upravljanja zgradom NSK (zamjena i unaprjeđenje svojstava staklene ovojnice, zamjena i unaprjeđenje učinkovitosti sustava klimatizacije, sanacija hidroizolacije ravnih prohodnih krovova zgrade), podupire zelena tranzicija kojom se želi postići energetska učinkovitost zgrade i zeleno poslovanje te stavlja u funkciju dio novog prostora NSK (CroAtrium).

(Veza s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030., strateškim ciljem 8. Ekološka i energetska tranzicija za klimatsku neutralnost)

Poseban cilj 2.4. Sustavno upravljanje rizicima

Cilj je posebnog cilja 1.2 podržati integrirani pristup planiranju djelovanja NSK u području sigurnosti i otpornosti na rizike u sustavu. Ustanova, zgrada te knjižnična građa koju NSK čuva izložene su spektru rizika koji proizlaze iz njezina geografskog položaja, zakonsko-regulatornog konteksta, logističkih datosti te sektorske i međusektorske spremnosti odnosno kapaciteta za odziv i oporavak. Sustavi NSK su sukladno zakonskim propisima predviđeni za odgovor na jednostavne primarne ugroze. Međutim, uslijed velikih incidenata i katastrofa koje su identificirane u procjeni rizika za ustanovu i zgradu NSK, a oslanjaju se na nacionalnu i lokalnu procjenu rizika, sustavi su ranjivi na neke kombinacije kaskadnih ugroza koje nastaju uslijed dugotrajnih ispada sustava, ispada više sustava istovremeno te ispada potporne vlastite ili gradske infrastrukture zaštitnih sustava. Dodatno, sektorska i međusektorska interoperabilnost, spremnost i taktike nisu u svakom segmentu optimalne, što utječe jednako na razinu rizika i otpornosti ustanove, zgrade i same knjižnične građe.

Opis aktivnosti

Poseban cilj 2.4 ostvarit će se kroz aktivnosti koje uključuju unaprjeđivanje sustava zaštite u kriznim uvjetima (zamjena i unaprjeđenje dijelova vatrodajavnog sustava, zamjena i unaprjeđenje sustava za zaštitu od požara), unaprjeđivanje zaštite knjižnične građe u kriznim uvjetima uspostavom Centra za zaštitu i spašavanje knjižnične građe, unaprjeđivanje otpornosti informacijskih sustava i zaštite digitalne građe te osnaživanje djelatnika za postupanje u kriznim situacijama.

(Veza s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030., strateškim ciljem 8. Ekološka i energetska tranzicija za klimatsku neutralnost)

STRATEŠKI CILJ 3. SURADNJA U RAZVOJU I INOVACIJAMA

Relevantnost

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu središnja je knjižnica hrvatskog knjižničnog sustava i zadužena je za razvoj svih vrsta knjižnica u Republici Hrvatskoj. Tu ulogu ispunjava kroz vođenje mreže matične djelatnosti te koordinaciju niza programa, projekata i razvoj suradničkih sustava koji su pokazatelji povezanog i usklađenog razvoja sustava knjižnica te povezanosti s ostalim baštinskim i znanstvenim ustanovama u Republici Hrvatskoj i u međunarodnom okruženju. Posebnu važnost za bolje upravljanje sustavom knjižnica ima uvođenje Sustava jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica i Upisnika knjižnica u Republici Hrvatskoj, a za suradnju u AKM području izrada Pravilnika za opis i pristup građi u knjižnicama, arhivima i muzejima (KAM). U području upravljanja podacima knjižnica osobito je značajna uspostava Hrvatskog nacionalnog skupnog kataloga kao prvog koraka prema širem objedinjavanju podataka te uspostava Podatkovnog centra NSK kao temelja za bolju suradnju s istraživačkom i znanstvenom zajednicom te područjem kreativnih industrija. Za područje upravljanja digitalnom građom hrvatskih knjižnica poseban je izazov uspostava Hrvatske digitalne knjižnice, nastavak razvoja mreže digitalnih zbirki i trajna pohrana digitalne građe u nacionalnom sustavu trajne pohrane. NSK je jedina knjižnica i jedina baštinska ustanova u Republici Hrvatskoj koja je u protekle dvije godine osvojila dvije medalje na Međunarodnoj izložbi inovacija ARCA – zlatnu medalju za mobilnu aplikaciju *Pozdrav iz Zagreba* te srebrnu medalju 2020. za sustav i aplikaciju SMART Library NSK. Uspostava Digitalnog laboratorija NSK početak je provedbe istraživanja u području IoT (interneta stvari), Big Data, robotike, 3D tiska i umjetne inteligencije (AI) te otvaranja prostora za povezivanje knjižnica u mreže digitalnih laboratorija, dijeljenje rezultata i proizvoda.

Očekivani način ostvarenja

Strateški će se cilj 3. Suradnja u razvoju i inovacijama ostvariti kroz tri posebna cilja. Prvi će poseban cilj obuhvatiti razvoj knjižničnog sustava Republike Hrvatske, drugi unutarsektorsku i međusektorsku suradnju, a treći će biti usmjeren razvoju partnerstva na europskoj i svjetskoj razini. Sva tri posebna cilja bit će usmjerena osnaživanju uloge i pozicije Knjižnice kao središnje knjižnice hrvatskog knjižničnog sustava te istaknute nacionalne kulturne i znanstvene institucije u europskom i širem međunarodnom kontekstu. Posebni ciljevi ostvarit će se kroz razvoj programa osnaživanja kapaciteta hrvatskih knjižnica sukladno zahtjevima novog normativnog okvira, razvojem interdisciplinarnih programa i suradnje te osnaživanjem uloge Knjižnice u zagovaranju i promicanju hrvatske baštine.

(Veza sa Strateškim planom Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, posebnim ciljem 4.1. Jačanje znanstvene infrastrukture i sustava znanosti i Planom digitalizacije kulturne baštine 2020. – 2025. Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske, mjerom 2.2. Razvoj novih proizvoda i usluga)

Poseban cilj 3.1. Razvoj hrvatskog knjižničnog sustava

Cilj

Digitalizacija poslovanja knjižnica započela još osamdesetih godina prošlog stoljeća, a od devedesetih godina započela je i digitalizacija građe. Dvadeseto stoljeće donijelo je razvoj digitalnih usluga za korisnike, ali u poslovanju knjižnica uočava se neujednačenost razvoja, nedostatna standardiziranost i povezanost knjižnično-informacijskih sustava i usluga, na što je u najvećoj mjeri utjecalo nedovoljno ulaganje u infrastrukturu i opremu zbog nedostatnih financijskih sredstava. Posebnim ciljem 3.1 Razvoj hrvatskog knjižničnog sustava namjerava se osigurati učinkovite digitalne javne usluge knjižnica ulaganjem u integriranu nacionalnu informacijsko-komunikacijsku infrastrukturu u području kulture, znanosti, obrazovanja i gospodarstva te provedbom digitalizacije poslovanja i građe.

Opis aktivnosti

Poseban cilj 3.1. provodit će se kroz četiri ključne aktivnosti koje obuhvaćaju unaprjeđivanje skupnih kataloga, uspostavu Hrvatske digitalne knjižnice, unaprjeđivanje nacionalnog sustava matičnosti i izobrazbu profesionalne zajednice. Kontinuirani razvoj sustava za agregiranje bibliografskih podataka knjižnica iz hrvatskoga knjižničnog sustava provest će se kako bi se korisnicima omogućilo objedinjeno pretraživanje fondova. Cilj razvoja suradnih informacijskih sustava u integriranoj radnoj i komunikacijskoj platformi za praćenje, analizu i planiranje razvoja knjižničnog sustava (upisnici, registri, statističke baze i evidencije) je omogućavanje razvoja knjižnične djelatnosti temeljene na relevantnim i ažurnim podacima. Uspostava Hrvatske digitalne knjižnice provest će se radi objedinjavanja sadržaja digitalnih zbirki knjižnica u skladu sa standardom za digitalne knjižnice i važećim podzakonskim aktima. S obzirom na zahtjeve za kontinuiranom digitalizacijom poslovanja, primjenom tehnoloških inovacija te prijenosom informacijskih i digitalnih kompetencija s knjižničara na korisnike, planiraju se projekti integracije prethodno navedenih elemenata kroz prijedlog nacionalnog modela informacijske pismenosti (generičke orijentacije i disciplinarnih specifičnosti).

(Veza sa Strateškim planom Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, posebnim ciljem 4.1. Jačanje znanstvene infrastrukture i sustava znanosti, Provedbenim programom Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2021. – 2024., mjerom 23. Jačanje znanstveno-istraživačke infrastrukture, Strateškim planom Ministarstva kulture Republike Hrvatske, općim ciljem 1. Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje i Planom digitalizacije kulturne baštine 2020. – 2025. Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske, posebnim ciljem 2. Osigurati održivost umreženog središnjeg sustava za digitalnu kulturnu baštinu)

Poseban cilj 3.2. Unutarsektorska i međusektorska suradnja

Cilj

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu po svojoj je funkciji usmjerena suradnji s knjižnicama i ostalim ustanovama u Republici Hrvatskoj. U proteklim je godinama intenzivno surađivala s knjižnicama i ostalim partnerima, a posebno s AKM sektorom u provedbi projekta e-Kultura – Digitalizacija kulturne baštine i izradi KAM-a, dok je projektom e-Izvori osnažila suradnju sa znanstvenom zajednicom. Cilj je posebnog cilja 3.2 značajno unaprijediti unutarsektorsku i međusektorsku suradnju s ustanovama i organizacijama u području kulture, znanosti, obrazovanja i gospodarstva te postati prepoznatljiv partner otvoren za inovativne projekte. Knjižnica također želi osnažiti svoju ulogu pouzdanog partnera u programima europskih i nacionalnih politika otvorene znanosti. Posebnim se ciljevima naglašava i potreba iskoraka u sektorima koji se temelje na razmjeni ideja i informacija, na uključenosti i poboljšanju kvalitete poslovanja.

Opis aktivnosti

Poseban cilj 3.2 Unutarsektorska i međusektorska suradnja ostvarit će se provedbom suradničkih programa, poticanjem inovacija kao i dijeljenjem ekspertize i proizvoda. Suradnja s knjižnicama usmjerit će se izgradnji mreže digitalnih laboratorija i sustavnoj potpori uvođenju inovacija te promicanju održivog razvoja. Radi sudjelovanja u području otvorene znanosti, radit će se na proaktivnoj primjeni europskih i nacionalnih politika otvorene znanosti. Radit će se na poboljšanju suradnje s organizacijama Hrvata izvan Hrvatske, sa zajednicama nakladnika i poticanju interkulturalnih programa na nacionalnoj razini. Promicanje održivog razvoja u knjižnicama obuhvatit će aktivnosti i ulaganje u programe primjene Globalnih ciljeva održivog razvoja 2030 te prijenosa zelenih i održivih politika razvoja.

(Veza s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine, strateškim ciljem 4. Globalna prepoznatljivost i jačanje međunarodnog položaja i uloge Hrvatske i Strateškim planom Ministarstva kulture Republike Hrvatske, općim ciljem 1. Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje)

Poseban cilj 3.3. Razvoj suradnje i partnerstva na razini Europske unije i globalno

Cilj

Posebnim ciljem 3.3. planira se poboljšati međunarodna suradnja i partnerstva u stručnoj i znanstvenoj međunarodnoj zajednici, osigurati bolju promociju hrvatske kulturne baštine u inozemstvu te povećati međunarodna vidljivost hrvatske znanstvene produkcije. U skladu s vrijednostima otvorenosti i suradnje koje zadržava, Knjižnica i njezini djelatnici sudjeluju u radu najvažnijih strukovnih udruga, mreža i programa, potičući suradnju, stalno stručno usavršavanje, partnerstva i razvoj. Radi promocije nacionalne kulturne i znanstvene baštine, organiziraju se redovito izložbe u inozemnim ustanovama kao i izložbe partnera u Knjižnici.

Opis aktivnosti

Poseban cilj 3.3. Razvoj suradnje i partnerstva na razini Europske unije i globalno ostvarit će se povećanjem aktivnog uključivanja djelatnika Knjižnice u strukovne udruge i mreže te programe mobilnosti, povećanjem broja suradničkih projekata, organizacije i suorganizacije stručnih i znanstvenih skupova, izložbi i razmjena, osobito u suradnji s hrvatskim veleposlanstvima i drugim partnerima u Europi i svijetu. Nastavit će se i sustavno uključivanje u međunarodnu znanstvenu infrastrukturu te ulaganje u programe jačanja kapaciteta nacionalne znanstvene produkcije kroz transformativne ugovore. Planira se veća uključenost u međunarodne kulturne i znanstvene programe te organizacija i suorganizacija predstavljanja većeg broja programa inozemnih partnera u cilju pozicioniranja uloge NSK kao istaknutog međunarodnog dionika transfera znanja i tehnologije.

(Veza s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine, ciljem 4. Globalna prepoznatljivost i jačanje međunarodnog položaja i uloge Hrvatske, Strateškim planom Ministarstva kulture Republike Hrvatske, općim ciljem 1. Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje, Strateškim planom Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, posebnim ciljem 4.1. Jačanje znanstvene infrastrukture i sustava znanosti)

8. KLJUČNI STRATEŠKI PROJEKTI

U sklopu provedbe Strateškog plana razvoja NSK u razdoblju 2020. – 2026. planira se provedba četiri ključna strateška projekta.

Tablica 5. Ključni strateški projekti

Naziv projekta	Razdoblje provedbe projekta	Nositelj	Izvor sredstava	Sredstva
e-Kultura – Digitalizacija kulturne baštine	2019. – 2022.	MKM	Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. u sklopu prioritetne osi 2: Korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije	ukupno 41.994.473,90 kn cca. 1.448.137,00 kn (za provedbu u NSK u 2022.)
Jačanje kapaciteta NSK: (zelena i digitalna tranzicija)	2022. – 2026.	MZO	Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026., Fondovi EU-a	238.700.000,00 kn
e-Izvori	2022. – 2026.	MZO	Fondovi EU-a (Europski socijalni fond)	cca. 33.000.000,00 kn godišnje
CroAtrium (Centar za istraživanje, razvoj i promociju zbirke Croatica – multimedijски lab Croatice)	2021. – 2026.	MKM; MZO; vanjski partneri	Projektno financiranje, Državni proračun, Fondovi EU-a	cca. 2.500.000,00 kn (I. faza)

Projekt e-Kultura – Digitalizacija kulturne baštine

Projekt e-Kultura – Digitalizacija kulturne baštine (2019. – 2022.) nacionalni je suradnički projekt koji provodi Ministarstvo kulture i medija uz stručnu potporu partnerskih ustanova – Hrvatskog državnog arhiva, Muzeja za umjetnost i obrt, Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu i Hrvatske radiotelevizije. Glavna svrha Projekta je doprinijeti povećanju korištenja informacijske i komunikacijske tehnologije u komunikaciji između građana i javne uprave u sektoru kulturne baštine. Opći cilj Projekta je povećanje zaštite i *online* dostupnosti digitalnog kulturnog sadržaja, a specifični cilj je osigurati sigurnu pohranu digitalnog kulturnog sadržaja i omogućiti korisnicima jedinstveni pristup tako pohranjenom sadržaju. Projekt je sufinanciran kroz Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. u sklopu prioritetne osi 2: Korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije. Za provedbu je izdvojeno 41.994.473,90 kuna, od čega je 85% sredstava iz Europskog fonda za regionalni razvoj dok je ostatak osiguran iz Državnog proračuna.

Projekt Jačanje kapaciteta NSK

Projekt Jačanje kapaciteta NSK je strateški projekt Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu koji predstavlja projektne prijedloge i nužne intervencije na implementiranju novih sustava i digitalnih tehnologija kroz dvije funkcijske grupe: jačanje tehničko-organizacijskih kapaciteta NSK i osiguravanje održivog knjižnično-informacijskog sustava i digitalizacija poslovnih sustava i procesa. Funkcijske grupe projektnih prijedloga i nužnih intervencija sastoje se od projektnih radnih paketa koji su usmjereni na pojedini cilj jačanja uloge i kapaciteta NSK, uvažavajući tehničke i prirodne rizike specifične za knjižničnu građu i kulturnu baštinu, zelenu tranziciju knjižnica i digitalnu transformaciju.

Cilj strateškog projekta je osigurati trajnu održivost djelatnosti i sustava, ojačati tehničko-organizacijske kapacitete, ojačati i osigurati sigurnost zgrade radi očuvanja kulturne baštine, podići razinu energetske učinkovitosti, unaprijediti procese digitalizacije sustava i poslovanja te upravljanja digitalnim kulturnim dobrom kao i procese vezane za knjižnično-informacijski sustav NSK i druge knjižnice u sustavu.

Projekt e-Izvori

Projekt e-Izvori i otvoreni pristup strateški je projekt Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu kojim se na izravan način ostvaruje sinergija glavnih nacionalnih i sektorskih razvojnih okvira, uključujući specifični cilj VI. novog OPULJP-a kojim se želi povećati zapošljivost istraživača i znanstvenika, kao i Razvojni smjer 1, strateški cilj 2. Obrazovani i zaposleni ljudi Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine. Prema Preporuci Europske komisije (EU) 2018/790 od 25. travnja 2018. godine o pristupu znanstvenim informacijama i njihovu čuvanju, projektom e-Izvori i otvoreni pristup hrvatskoj znanstvenoj i akademskoj zajednici osigurat će se nastavak pristupa postojećim e-izvorima i pretplata na nove e-izvore za kojima je znanstvena i akademska zajednica iskazala potrebu. Također će se u projektu, uz postojeće ugovore o pretplati na e-izvore (citatne i bibliografske baze podataka), osigurati i transformativni ugovori s izdavačima časopisa kako bi objavljivanje članaka u otvorenom pristupu u relevantnim časopisima znanstvenih područja za hrvatske znanstvenike bilo bez troškova objave (APC, Article Processing Charge). Planira se organizacija i provođenje edukacijskih radionica za sudionike iz sustava znanosti i visokog obrazovanja.

CroAtrium (Centar za istraživanje, razvoj i promociju zbirke Croatica – multimedijски lab Croatice)

CroAtrium: transmedijски pristup nacionalnoj zbirci Croatica nova je planirana programska djelatnost NSK usmjerena na osiguravanje pristupa te prezentaciju djela nacionalne zbirke Croatice u novim suvremenim multimedijalnim, interaktivnim te digitalnim formatima. Programi za razne publike (učenici, studenti, znanstvenici, nakladnici, autori, umjetnici, drugi građani) bit će usmjereni na istraživanje, razvoj i promociju Croatice, ali i druge vrijedne građe koju NSK posjeduje, u tiskanim i digitalnim formatima na različitim medijima, uz odgovarajuće prezentacijske tehnologije. Prateći programi provodit će se u niz formi kao što su susreti, izložbe, tribine, predavanja, seminari, radionice, promocije i dr. Iako će se program provoditi u novouređenom dijelu zgrade, povezanost CroAtriuma s građom i uslugama u tzv. korpusnom dijelu zgrade je ne samo neminovna nego i dodana vrijednost.

9. FINANCIJSKI OKVIR ZA PROVEDBU STRATEGIJE RAZVOJA NSK

Financijski okvir za provedbu Strategije razvoja NSK potrebno je osigurati u Financijskom planu Knjižnice i projekcijama po svim raspoloživim izvorima financiranja, a koji omogućavaju uspješnost provedbe strateških ciljeva i posebnih ciljeva. S obzirom na to da se Strategija razvoja NSK donosi za razdoblje do 2026. godine, postoje mogućnosti promjene izvora financiranja, ali Knjižnica čvrsto stoji iza strateških ciljeva i projekata i pružit će im punu financijsku potporu u okviru svojih mogućnosti.

Financijski okvir za provedbu Strategije razvoja NSK temeljit će se na sljedećim izvorima sredstava:

1. Državni proračun – uz sredstva za redovno poslovanje, iz ovog izvora predviđeno je djelomično ili potpuno financiranje razvojnih programa u Knjižnici, najčešće uz financijsku potporu Ministarstva znanosti i obrazovanja u sklopu projekta e-Izvori (strateški projekt) i Ministarstva kulture i medija u sklopu programa Knjižnične djelatnosti, programa Digitalizacije arhivske, knjižnične i muzejske građe kao i Međunarodne suradnje.
2. Fondovi Europske unije – za provedbu razvojnih projekata (e-Kultura, e-Izvori i Jačanje kapaciteta NSK) planira se povlačenje sredstava iz fondova Europske unije za koje je potrebno sufinanciranje iz državnog proračuna. Ovaj oblik financiranja predstavljat će najvažniji izvor financiranja razvojnih projekata Strategije razvoja NSK.
3. Vlastiti izvori – iz ovog izvora Knjižnica će osigurati financijska sredstva za određene aktivnosti razvojnih projekata u okviru raspoloživih prihoda.
4. Ostali izvori – za provedbu projektnih aktivnosti moguća je potpora pravnih i/ili fizičkih osoba, kao i potpora nevladinih organizacija u vidu pomoći ili donacija.

Tablica 5. Financijski plan za razdoblje 2022. – 2024.

	2022.	2023.	2024.
Prihodi	106.805.667,00	108.132.238,00	108.589.238,00
Prihodi iz proračuna	75.091.319,00	77.112.890,00	77.359.890,00
Ostali prihodi (domaći i međunarodni izvori)	31.714.348,00	31.019.348,00	31.229.348,00
Rashodi i izdaci	106.805.667,00	108.132.238,00	108.589.238,00
Rashodi za zaposlene (plaće itd.)	43.239.300,00	43.313.300,00	43.342.300,00
Materijalni rashodi	55.199.204,00	56.052.675,00	56.531.675,00
Ostali nespomenuti rashodi (ostalo)	220.000,00	225.000,00	235.000,00
Financijski rashodi	184.000,00	184.000,00	184.000,00
Rashodi za nefinancijsku imovinu	7.963.163,00	8.357.263,00	8.296.263,00
Neutrošena namjenska sredstva	0,00	0,00	0,00

10. USKLAĐENOST STRATEGIJE RAZVOJA NSK SA STRATEŠKIM RAZVOJNIM DOKUMENTIMA REPUBLIKE HRVATSKE TE USKLAĐENOST S CILJEVIMA MEĐUNARODNIH PODRUČNIH SMJERNICA

Usklađenost Strategije razvoja NSK sa strateškim razvojnim dokumentima Republike Hrvatske

Ciljevi te prioritetne aktivnosti Strategije NSK usklađeni su s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine, Programom Vlade Republike Hrvatske 2020. – 2024., Strateškim planom Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske za razdoblje 2020. – 2022. te Strateškim planom Ministarstva kulture Republike Hrvatske za razdoblje 2020. – 2022. Strategija razvoja NSK proaktivno se odnosi spram ispunjenja aktivnosti i prioriteta sektorskih nacionalnih programa poput Provedbenog programa Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2021. – 2024., Provedbenog programa Ministarstva kulture i medija za razdoblje od 2021. do 2024., Plana digitalizacije kulturne baštine 2020. – 2025. Ministarstva kulture i medija Republike Hrvatske te Nacionalne strategije poticanja čitanja za razdoblje 2017. – 2022.

Strategija razvoja NSK usklađena je s ciljevima Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030., posebice u prepoznavanju važnosti zaštite, očuvanja i široke dostupnosti kulturne baštine, sveobuhvatnog upravljanja u kriznim situacijama te nužnosti realizacije digitalne transformacije. Planirani posebni ciljevi u Strategiji razvoja NSK u više segmenata izravno korespondiraju s Programom Vlade Republike Hrvatske 2020. – 2024. u dijelu digitalne transformacije kulturne baštine i poslovanja, zaštite i promocije kulturne baštine u nacionalnim i međunarodnim okvirima te unaprjeđenju upravljanja u kriznim situacijama. Posebni ciljevi Strategije razvoja NSK, vezani uz ulaganje u razvoj informacijsko-komunikacijske infrastrukture te poticanje znanstvene izvrsnosti i veće produkcije znanstvenih radova, koreliraju s ciljevima Strateškog plana Ministarstva znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske za razdoblje 2020. – 2022., a programi promocije, zaštite i očuvanja te kreativne interpretacije kulturne baštine koja se čuva u NSK usklađeni su s ciljevima Strateškog plana Ministarstva kulture Republike Hrvatske za razdoblje 2020. – 2022. Također, prepoznata je i važnost uključivanja u provedbu ciljeva Strategije nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske NN 73/2017, Nacionalnog plana razvoja odnosa Republike Hrvatske s Hrvatima izvan Republike Hrvatske od 2021. do 2027. godine te Nacionalne strategije izjednačavanja mogućnosti za osobe s invaliditetom od 2017. do 2020. godine (NN 42/2017).

Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026.

Strategija razvoja NSK usmjerila je svoje projektne aktivnosti sukladno ciljevima Nacionalnog plana oporavka i otpornosti u dijelu koji neizravno zahvaća knjižničnu djelatnost, odnosno Knjižnicu kao središnju knjižnicu hrvatskog knjižničkog sustava te važnog dionika nacionalne znanstvene infrastrukture. Aktivnosti Knjižnice planirane su kroz provedbu strateških projekata u okviru dijela provedbe dviju sastavnica: C2.3. Digitalna transformacija društva i javne uprave te C3.2. Podizanje inovacijskog i istraživačkog kapaciteta u području obrazovanja, znanosti i istraživanja. U dijelu provedbe reforme digitalne transformacije, projektne aktivnosti usmjerene su na programe iz mjera C2.3. R2 Unaprjeđenje interoperabilnosti informacijskih sustava te C2.3. R4 Jačanje povezivosti kao osnove digitalne tranzicije društva i gospodarstva. U dijelu sastavnice Podizanje inovacijskog i istraživačkog kapaciteta u području obrazovanja, znanosti i istraživanja, Knjižnica planira pro-

vedbu projekata iz mjere C3.2. R1-I2 Jačanje institucionalnih kapaciteta sveučilišta i znanstvenih instituta za inovacije, posebno kroz programe izgradnje nacionalne integrativne informacijske i znanstvene infrastrukture, ulaganja u resurse temeljene na znanju, poput zbirki, arhiva ili znanstvenih podataka, e-infrastrukture, poput podatkovnih i računalnih sustava i komunikacijskih mreža te drugih oblika jedinstvene infrastrukture koja je prijeko potrebna za postizanje izvrsnosti u istraživanju i inovacijama, a slijedeći standarde zelene tranzicije.

Provedbeni program Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2021. – 2024.

Strategija razvoja NSK usklađena je s mjerama Provedbenog programa Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2021. – 2024. te se proaktivno postavlja prema aktivnostima u kojima Knjižnica, kao jedna od temeljnih znanstvenih institucija navedenih u Provedbenom programu, pruža podršku njihovoj provedbi. Posebno se to odnosi u dijelu sljedećih mjera: Modernizacija ekosustava pametnih usluga i IKT infrastrukture u obrazovnome sustavu, Prilagodba strukovnog obrazovanja i osposobljavanja razvojnim potrebama gospodarstva i zahtjevima za uključivo i fleksibilno obrazovanje, Jačanje znanstveno-istraživačke infrastrukture te Jačanje kapaciteta javnih znanstvenih organizacija za suradnju s gospodarstvom.

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije

Strategija razvoja NSK obuhvaća u svojim prioritetima nastavak provedbe zadaća i aktivnosti Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije, posebno u dijelu aktivnosti koje u svojoj provedbi kao jednog od ključnih dionika uključuju Knjižnicu. To su, prije svega, aktivnosti vezane uz osiguravanje stručne podrške školama za razvoj centara izvrsnosti u obrazovanju darovitih kroz jačanje kapaciteta za obrazovanje darovitih učenika, uspostavu odgovarajuće infrastrukture i organizacije centara za podršku studentima u izradi završnih radova i disertacija, izradu plana razvoja informacijsko-komunikacijske infrastrukture te njihovu nadogradnju i umreženost sa sustavima iz domene znanosti i cjeloživotnog obrazovanja, suradnju u izgradnji sustava za izradu i uporabu otvorenih obrazovnih sadržaja, uključujući nastavnu literaturu i druge nastavne sadržaje u otvorenom pristupu, uspostavu sustava otvorenog pristupa, podatkovnih usluga, uključujući digitalne repozitorije za omogućavanje učinkovitog prikupljanja i obrade te osiguranje trajnog i pouzdanog čuvanja i pristupa rezultatima istraživanja, uključujući otvoreni pristup znanstvenim i stručnim informacijama nastalim sredstvima javnog financiranja. U tijeku je izrada Nacionalnog plana razvoja sustava obrazovanja za razdoblje od 2021. do 2027. godine te će se akcijski planovi prema potrebi usklađivati i s ciljevima tog dokumenta.

Provedbeni program Ministarstva kulture i medija

Strategija razvoja NSK usklađena je s mjerama Provedbenog programa Ministarstva kulture i medija za razdoblje od 2021. do 2024., osobito s mjerom 4.6 Razvoj književno-nakladničke i knjižnične djelatnosti, koja predstavlja ključnu poveznicu u planiranju razvoja knjižničkog sustava Republike Hrvatske u Ministarstvu kulture i medija i NSK. U značajnom dijelu definiranja posebnih ciljeva i aktivnosti u Strategiji razvoja NSK ostvarene su izravne poveznice prema mjeri 4.8. Zaštita i očuvanje kulturne baštine te mjeri 4.9. Digitalizacija kulturne baštine Provedbenog plana. Uz mjeru 4.2. Jačanje prisutnosti hrvatske umjetnosti i kulture u Europi i u svijetu povezani su ciljevi zacrtani u Strateškom cilju Suradnja u razvoju i inovacijama Strategije razvoja NSK. Kroz planiranje infrastrukturnog razvoja NSK te usmjeravanje razvoja usluga prema svim skupinama korisnika, uspostavljena je veza prema Provedbenom programu u dijelu koji se odnosi na Razvoj kulturne infrastrukture (4.1.3.), Promicanje sudjelovanja u kulturi i razvoja publike (4.1.4.) i Promicanje socijalnog uključivanja sudjelovanjem u kulturnim i umjetničkim aktivnostima (4.1.4.).

Plan digitalizacije kulturne baštine 2020. – 2025. Ministarstva kulture i medija

Strategija razvoja NSK usklađena je s mjerama Plana digitalizacije kulturne baštine 2020. – 2025. koje se odnose na izgradnju umreženog sustava digitalnih zbirki i središnjeg sustava trajne pohrane (Mjera 1.1.), na poticanje korištenja digitalne kulturne baštine (Mjera 2.1) te izradu digitalnih proizvoda i usluga (Mjera 2.2). Strategija razvoja NSK u svojim je strateškim ciljevima i posebnim ciljevima obuhvatila aktivnosti koje vode povećanju opsega digitalizacije i dostupnosti građe korisnicima, izradi novih, inovativnih proizvoda i usluga, unaprjeđivanju radnog procesa digitalizacije te trajnoj pohrani digitalne građe, što će u značajnom opsegu biti provedeno u sklopu projekta e-Kultura – Digitalizacija kulturne baštine Ministarstva kulture i medija u kojem Knjižnica sudjeluje kao partner. Dio će se aktivnosti (izgradnja Hrvatske digitalne knjižnice, uspostava sustava za e-posudbu) koje podupiru navedene mjere osigurati i kroz redovnu djelatnost i ostale razvojne projekte.

Nacionalna strategija poticanja čitanja za razdoblje od 2017. do 2022.

Strategija razvoja NSK uključuje nastavak provedbe aktivnosti u dijelu ispunjenja ciljeva Nacionalne strategije poticanja čitanja, koji se prvenstveno odnose na: suradnju u provedbi koordinacije aktivnosti, praćenje provedbe i vrjednovanja učinaka Nacionalne strategije poticanja čitanja; razvoj knjižnične infrastrukture za posudbu e-knjiga; razvoj digitalnih repozitorija s besplatnim sadržajima; suradnju u poticanju međugeneracijskih programa koji uključuju čitanje i pripovijedanje u obitelji i lokalnoj zajednici; poticanje programa čitanja odraslih, osobito u trećoj životnoj dobi; poticanje kreiranja dodatnih tematski usmjerenih čitateljskih grupa/klubova za odrasle (studente, zaposlene, nezaposlene); osiguravanje alternativnih načina dolaska do knjige za populaciju kojoj nisu na raspolaganju knjižnične usluge u mjestu stanovanja ili u mjestu boravka (ruralne sredine, bolnice, kazneno-popravne ustanove i drugo); poticanje, podršku i promicanje produkcije koja podrazumijeva specifične potrebe čitatelja koji nisu u mogućnosti čitati standardni (crni) tisak (zvučna knjiga, građa lagana za čitanje, građa na brajici i sl.); osiguravanje edukacije nakladnicima i knjižničarima o kriterijima koje trebaju zadovoljavati čitalački materijali za osobe s poteškoćama u čitanju standardnog (crnog) tiska.

Usklađenost Strategije razvoja NSK s relevantnim međunarodnim strateškim dokumentima iz znanstvenog područja knjižničarstva i informacijskih i komunikacijskih znanosti

Premda su strateški ciljevi i posebni ciljevi Strategije razvoja NSK prvenstveno usklađeni s mjerama koje definiraju nacionalni strateški dokumenti, Strategija razvoja NSK se pozitivno odnosi te uključuje elemente razvojnih međunarodnih strateških smjernica specifičnih za područje informacijskih i komunikacijskih znanosti te knjižnične djelatnosti u Europi i svijetu.

- IFLA Strategy 2019–2024.
- Think The Unthinkable. A post Covid-19 European Library Agenda meeting Sustainable Development Goals and funded through the European Structural and Investment Funds (2021–2027). EBLIDA, 2020.
- Europeana Strategy: 2020–2025: Empowering digital change, 2020.
- LIBER Europe Strategy 2018–2022: Research Libraries Powering Sustainable Knowledge in the Digital Age. LIBER, 2017.
- A Library Manifesto for Europe: europe4libraries2019.eu
- Deklaracija iz Aarhusa: Uklonite digitalne prepreke!, EBLIDA, 2017.
- IFLA Libraries in Digital Skills Policies: policy areas, mechanisms, practices, 2014.

11. PRAĆENJE PROVEDBE I OSTVARIVANJA STRATEGIJE RAZVOJA NSK

Praćenje (monitoring) je postupak sustavnog, kontinuiranog promatranja i dokumentiranja napretka u provedbi pojedinih aktivnosti i projekata u okviru Strategije razvoja NSK do 2026. godine i Akcijskog plana za razdoblje od 2021. do 2023. godine, koji u konačnici dovode do ostvarivanja planiranih strateških i posebnih ciljeva.

Tim će se postupkom kontinuirano pratiti jesu li određene aktivnosti pravovremeno provedene, jesu li resursi (ljudski kapaciteti, financijska sredstva, oprema, obuke) zadovoljavajući za postizanje ciljeva, jesu li utrošeni učinkovito i jesu li raspoloživa financijska sredstva namjenski potrošena.

Glavni cilj praćenja provedbe Strategije razvoja NSK je uočavanje pozitivnih pojava kao i mogućih problema koji se događaju tijekom provedbe aktivnosti te omogućavanje upravi NSK i nositeljima provedbe pravodobno reagiranje i postupanje. Krajnja svrha praćenja provedbe Strategije razvoja NSK je bolje upravljanje. Kontinuiranim praćenjem njezine provedbe povećava se vjerojatnost da će se sve planirane aktivnosti i projekti ostvariti uz odgovarajuću kvalitetu i da će se umanjiti rizici provedbe. Praćenje se koristi i kao okvir za učenje, bilježenje dobrih praksi i dijeljenje iskustava s drugim dionicima u procesu.

Odgovornost za praćenje provedbe Strategije razvoja NSK i akcijskih planova te vrjednovanje procesa imaju: Stručno vijeće NSK, Povjerenstvo za izradu izvještaja o radu NSK i Povjerenstvo za praćenje kvalitete rada i vrjednovanja usluga.

Postupak praćenja odvijat će se na godišnjoj razini te rezultirati izvještajem o provedenim aktivnostima u okviru akcijskih planova i eventualnim prijedlogom za revidiranje plana za svaku narednu godinu. Izvor provjere podataka i odgovornost za sakupljanje određuje se u dogovoru s odgovornim osobama koje će podatke sakupljati i arhivirati.

S obzirom na to da se radi o internim procesima praćenja Strategije razvoja NSK, u provedbi praćenja će se koristiti *desktop* metode prikupljanja i analiziranja prethodno definiranih pokazatelja rezultata. Nalazi će se sakupiti i prezentirati upravi NSK te raspraviti na Stručnom vijeću, a po potrebi predložiti i Upravnom vijeću, što će rezultirati preporukama za naredno jednogodišnje razdoblje.

Sredinom provedbenog razdoblja, tj. polovinom 2024. godine, slijedit će formativno vrjednovanje koje će imati za cilj preispitati važnost (relevantnost), djelotvornost (efikasnost), usklađenost (koherentnost), učinkovitost (efikasnost) i dosljednost (konzistentnost) Strategije razvoja NSK iz perspektive ključnih dionika (djelatnika, korisnika, vanjskih suradnika i partnera) te donositelja odluka. Nalazi formativnog vrjednovanja koristit će se kao analitička podloga za eventualno revidiranje Strategije razvoja NSK kao i za izradu Akcijskog plana 2024. – 2026. godine.



NACIONALNA I
SVEUČILIŠNA
KNJIŽNICA
U ZAGREBU

