



Mestna občina
Ljubljana

mestna
knjižnica
ljubljan



Skupaj smo uspešni

Simona Resman

2014

SKUPAJ SMO USPEŠNI

Priti skupaj je začetek; ostati skupaj je napredek; delati skupaj je uspeh (Henry Ford).

Simona Resman

UVOD

Knjižnica je primorana za zadovoljevanje potreb na znanju temelječe družbe razvijati drugačen poslovni model. Knjižnica je v družbi znanja podprta z vstopom v zavezujoča partnerstva, vedno bolj pomembno postaja dejstvo, kako knjižnico vidijo drugi.

Za razvoj mora knjižnica najti najboljši način, da organizira lokalne vire in lokalno znanje. Knjižnica je center družbe kjer so lokalna skupnost, prebivalci, izobraževalni centri, muzeji, zavodi za zaposlovanje, trgovska združenja, industrija, itd - vsi partnerji.

Mreženje, sodelovanje in partnerstvo

Mreženje

Mreženje je osnovna oblika povezovanja, ki omogoča boljši dostop in pretok informacij, usklajeno delovanje, učinkovitejše zastopanje interesov v dialogu z oblikovalci politik. Mreženje je ustvarjanje, ohranjanje in uporabljanje kontaktov – tako med ljudmi kot med organizacijami s skupnimi interesi.

Sodelovanje

Sodelovanje je nadgradnja mreženja in je v večini primerov neformalen odnos dveh ali več strani. Druga stran je povabljen k sodelovanju, če želi neka organizacija testirati že obstoječe rešitve, vključiti uporabnike druge strani v svoje storitve, promovirati neko storitev ali pa potrebuje za svojo storitev neko zunanjo podporo.

Partnerstvo

Partnerstvo je formalizirano sodelovanje, ki temelji na enakosti / enakovrednosti in spoštovanju. Značilnosti partnerstva:

- Partnerstvo se vpeljuje kot podpora strategiji knjižnice in prispeva k izpolnjevanju strateških ciljev.
- Smoter partnerstva je oblikovanje novih storitev, ki jih posamezni partner ne more izvesti sam.
- Uporabljene so različne metode, ki zagotavljajo, da partnerstvo deluje profesionalno.
- Partnerji lahko oblikujejo aktivnosti v določenem časovnem okviru ali pa se partnerstvo oblikuje okrog večjega števila časovno neomejenih aktivnosti.
- V partnerstvu se oblikujejo jasni dogovori o pričakovanjih, razdelitvi nalog in rezultatih.
- Partnerstvo temelji na spoštovanju in enakosti ter podpira situacijo po načelu »zmagaš-zmagam« (win-win situation).

Ne glede na definicijo partnerstva sta njegovi glavni komponenti profesionalizacija zunanjih povezav z osredotočenjem na strateške cilje knjižnice in zagotavljanje položaja knjižnice kot kredibilnega dejavnika lokalne skupnosti.

Pomembnost partnerstva za knjižnico

Vse knjižnice se v 21. stoletju srečujemo s podobnimi pritiski: zmanjšanje proračuna, zmanjšanje zaposlenih, povečanje materialnih stroškov in z izzivi, ki jih prinaša napredna IKT. Vse to od knjižnic zahteva nove vzorce delovanja pri zadovoljevanju potreb lokalne skupnosti. V zadnjih dekadah je vedno bolj v ospredju model vzpostavljanja partnerstev za krepitev vloge knjižnic.

Partnerstvo v knjižnicah se je v zadnjem času povečalo tako po pomenu kot po številu. K tej rasti je pripomoglo pet faktorjev:

1. Zaradi omejenih in celo zmanjšanih javnih sredstev vsaka javna ustanova skuša prek potencialnih partnerstev zagotoviti razvoj svojih storitev.
2. Prebivalci vedno bolj težijo k storitvam, ki so dostopne na enem mestu (all in one) in nobena javna ustanova tega sama ne more zagotoviti.
3. Prebivalci in lokalne oblasti prepoznava knjižnice kot tiste javne ustanove, ki so sposobne zagotoviti družbeno marginaliziranim prebivalcem odprt dostop do informacij.
4. Vodstva knjižnic želijo dokazati, da knjižnice predstavljajo resnega igralca v komunikacijski infrastrukturi lokalnih skupnosti.
5. Lokalne oblasti so začele same opogumljati knjižnice k vstopanju v partnerstva z drugimi deležniki v lokalnem okolju.

Zakaj priprava dokumenta?

Oblikovanje strategije je za slovenske splošne knjižnice zakonska¹ in razvojna obveza. Številni razvojni dokumenti na področju kulture in knjižničarstva poudarjajo potrebo po vstopanju v partnerstva: Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2014-2017, Strategija razvoja slovenskih splošnih knjižnic 2013-2020 ter lokalne strategije na področju kulture (Strategija razvoja kulture v MOL 2012-2015).

V Strateškem načrtu 2013-2016 je Mestna knjižnica Ljubljana (MKL) določila cilje in v njih opredelila kam želi priti, kaj želi ponujati, h komu je usmerjeno njeno delo. V naslednji fazi smo določili načine kako bomo te cilje uresničevala (MKL uporablja mapiranje kot orodje za določanje bodočih partnerjev v lokalnem okolju). MKL ima kot osrednja območna knjižnica za osrednjeslovensko regijo in kot največja slovenska splošna knjižnica vzpostavljeno mrežo sodelovanja na regionalnem in nacionalnem nivoju, s sodelovanjem v mednarodnih projektih pa tudi mrežo mednarodnih partnerjev. V letnih programih dela in letnih poročilih MKL načrtuje aktivnosti in storitve in o njih poroča tudi z navedbo sodelovanja (v Prilogi 18 k letnemu poročilu je MKL za leto 2013 poročala o sodelovanju s 577 organizacijami, društvi in posamezniki). MKL vključuje sodelovanje tudi pri drugih aktivnostih kot je zagovorništvo, predstavitve MKL v občinah pogodbenih partnericah, prostovoljstvo.

Če želimo imeti raznolike in sodobne knjižnice v mreži MKL in storitve, ki bodo relevantne za vse prebivalce, potem bodo naši cilji težko uresničljivi brez partnerstev. MKL ima vzpostavljena številna sodelovanja pri izvajanju posameznih nalog in aktivnosti, za doseganje inovativnosti² knjižnice v celoti in njenih zaposlenih pa je potrebno kot glavno orodje vzpostaviti različna formalizirana partnerstva, ki jih vključujemo v vsa področja delovanja knjižnice. Za krepitev in razvoj MKL si bo le ta izbirala partnerje glede na strateške cilje – pravi partner pokaže knjižnici stvari, ki jih sama knjižnica ne vidi.

¹ Spremembe ZUJIK 27.12.2013.

² Če je kreativnost ustvarjanje idej, je inovativnost udejanjanje teh idej.

Dokument »Skupaj smo uspešni« bo pomagal knjižnici, da bo bolj kakovostno in profesionalno oblikovala partnerstva, ki bodo imela na razvoj MKL odločilen učinek. MKL izhaja iz osnovne predpostavke, da dobro izpeljan projekt v partnerstvu koristi partnerjem, uporabnikom knjižnice, prebivalcem in celotni skupnosti. MKL kot družbeno odgovorna ustanova s svojimi storitvami prispeva k družbenemu, kulturnemu in ekonomskemu blagostanju in omogoča bolj kakovostno življenje prebivalcev lokalne skupnosti.

1. KAKO GRADIMO PARTNERSTVO?³

1.1 Partnerstvo kot strateško orodje

Ko knjižnica pripravlja strateški načrt in oblikuje strateške cilje, mora imeti dovolj jasno sliko o tem, katere cilje lahko doseže s partnerstvom. Dobro pripravljena strategija omogoča zaposlenim, da vidijo in razumejo celotno delovanje knjižnice in prepoznajo možnosti, ki jih imajo pri izvajanju strategije. Na drugi strani pa dobro postavljena strategija vzbuja interes pri partnerjih – potencialni partnerji lahko hitro razumejo koristi, ki bi jih imeli z vstopom v partnerstvo s knjižnico. Če uporabi knjižnica partnerstvo kot orodje strateškega razvoja, mora biti pripravljena na spremembe v sami notranji organizaciji knjižnice ter posledično na oblikovanje in pripravo izhodišč, smernic in pravil za iskanje in delovanje v partnerstvih.

Ko oblikujemo strateške cilje knjižnice, lahko že razmišljamo o partnerstvu kot orodju za doseganje ciljev. Pri tem izhajamo iz:

- pregleda obstoječih mrež sodelavcev,
- pregleda slabosti pri obstoječih storitvah in funkcijah knjižnice,
- pregleda potencialnih partnerjev v lokalni skupnosti.

Na osnovi teh pregledov knjižnica opredeli svoje prednosti in slabosti, predvsem na podlagi zadnjih, se odloči za morebitna partnerstva.

1.2 Vzpostavitev partnerstva

1.2.1 Razlogi za vstop knjižnice v partnerstvo

Knjižnica vstopa v partnerstvo predvsem na področjih, kjer mora okrepiti svojo ponudbo in povezanost z lokalno skupnostjo. Partnerstvo nam pomaga osvetliti delovanje knjižnice iz nove perspektive in prispeva k razvoju novih kompetenc, s katerimi razvijamo nove inovativne storitve. Na inovacijah temelječe partnerstvo izhaja iz povezovanja različnih tipov znanja, delovnih metod in pogledov. Le v knjižnici, ki je odprta in pripravljena na nove ideje in spremembe, se lahko partnerji dogovorijo za nekaj novega.

Razlogi za vstop v partnerstvo:

- Priložnost za eksperimentiranje in odkrivanje novih priložnosti – to si knjižnica sama težko privošči zaradi programskega in finančnega tveganja.
- Ustvarjanje boljše povezave z lokalno skupnostjo.
- Pridobivanje novih uporabnikov – partnerji v projekte vedno pripeljejo nove uporabnike.

³ V dokumentu smo uporabili izhodišča iz »Build partnerships: tools for strategical library development«.

- Doseganje obstoječih uporabnikov na nove načine in pridobivanje novega vedenja o specifičnih ciljnih skupinah.
- Priložnost posredovanja in ponudbe novih storitev ter uporabe knjižničnih virov na nove načine.
- Pridobivanje novih kompetenc za celotno knjižnico in njene zaposlene.
- Oblikovanje in krepitev političnih in strateških relacij v lokalni skupnosti.

Za knjižnico je pomembno kvalitativno prehajanje od mreženja prek sodelovanja do partnerstva v lokalni skupnosti, glede na interes in intenzivnost prehaja vključevanje knjižnice iz ene oblike v drugo.

1.2.2 Vrste partnerstev⁴

Po vsebini lahko partnerstva razdelimo na:

Izobraževalna partnerstva: izobraževanje zaposlenih za pridobitev novih spretnosti in znanj za vedno bolj zahtevne uporabnike in kot podpora inovativnim storitvam.

MKL: vstop v partnerstvo z izobraževalno organizacijo, kjer bosta partnerja oblikovala izobraževalni program (na specifičnem področju) za zaposlene v knjižnicah:

- *MKL bo pridobila uspešen, brezplačen izobraževalni program.*
- *Partner bo testiral nov izobraževalni program, pridobil reference, opravil evalvacijo.*

Nadaljevanje partnerstva: trženje in izvedba izobraževalnega programa v slovenskih splošnih knjižnicah.

Investicijska partnerstva: osnovno vodilo investicijskega partnerstva je, da pridobi knjižnica nove vire, partner, ki prispeva sredstva, pa pridobi povezavo z učinkovito, zelo prepoznavno javno ustanovo, katere ena od nalog je izboljšanje kvalitete življenja v lokalni skupnosti.

MKL: vstop v partnerstvo s podjetjem za razvoj novega produkta (razvoj nove opreme za knjižnice):

- *MKL bo brezplačno pridobila določen tip opreme.*
- *Partner bo testiral nov tip opreme, pridobil reference.*

Nadaljevanje partnerstva: MKL bo pri partnerskem podjetju tudi v prihodnje imela vlogo testnega okolja in s tem dostop do določenega števila brezplačne opreme, partner bo s testirano, uporabnikom prijazno in ekološko opremo pomemben dobavitelj v splošnih knjižnicah.

Razvojna partnerstva: knjižnica sodeluje v razvojnem partnerstvu pri razvoju novih produktov in programov s partnerji, ki imajo na določenih področjih ustrezna znanja in izkušnje.

MKL: vstop v partnerstvo z javnim sektorjem in NVO, kjer bosta partnerja oblikovala nov program ali nov produkt (aplikacija) za ciljno skupino, ki je zanimiva za oba:

- *MKL bo brezplačno pridobila inovativen program ali produkt za določeno ciljno skupino, ki ga sama ni sposobna razviti.*
- *Partner bo brezplačno pridobil inovativen program ali produkt za določeno ciljno skupino, ki ga sam ni sposoben razviti.*

Nadaljevanje partnerstva: MKL in partner bosta nadgrajevala in razvijala obstoječi program ali produkt.

⁴ V dokumentu so navedeni za MKL primeri partnerstev na splošni ravni. Kot prilogo temu dokumentu bi bilo smiselno v prihodnje dodati tudi seznam z opisi primerov dobre prakse v MKL.

Partnerstva za širitev kroga potencialnih uporabnikov: knjižnica lahko s partnerji, ki nagovarjajo specifične ciljne skupine prebivalcev, razširi krog potencialnih uporabnikov.

Medijsko partnerstvo: tudi prek partnerstev z različnimi mediji lahko knjižnica doseže nove ciljne skupine prebivalcev.

MKL: vstop v partnerstvo z javnim sektorjem, NVO in mediji, kjer bosta partnerja oblikovala nove pristope k promociji:

- *MKL bo pridobila nova orodja za promocijo svoje dejavnosti s katerimi bo dosegla širši krog potencialnih uporabnikov in dobila dostop do novih medijev za večjo prepoznavnost.*
- *Partner bo pridobil nova orodja za promocijo svoje dejavnosti s katerimi bo dosegel širši krog potencialnih uporabnikov.*

Nadaljevanje partnerstva: MKL in partner bosta permanentno uporabljala nova orodja za promocijo.

Raziskovalna partnerstva: vedno večja je potreba po izvedbi in implementaciji raziskav v splošne knjižnice, ki so pomembne za njihovo delovanje in razvoj. Raziskovalna partnerstva so vzpostavljena za daljše časovno obdobje.

MKL: vstop v partnerstvo z raziskovalnim sektorjem (Univerza, NUK, inštituti) pri izvedbi različnih raziskav:

- *MKL bo s partnerji, ki delujejo na raziskovalnem področju in imajo na voljo usposobljene kadre in dostop do ustreznih virov, izvedla določene raziskave in implementirala njihove rezultate v delovanje in razvoj knjižnice.*
- *Partner bo pridobil dovolj veliko in dobro organizirano okolje za testiranje novih raziskovalnih metod.*

Nadaljevanje partnerstva: MKL in partner bosta dolgoročno sodelovala na področju raziskav za splošne knjižnice.

Politična zavezištva: knjižnica vstopa v tovrstna partnerstva pri spremembah področne ali drugih zakonodaj in pri posegih (lokalnih oblasti) v delovanje knjižnice.

MKL: vstop v partnerstvo na lokalnem, regionalnem in nacionalnem nivoju na področju knjižničarstva ali posegov v delovanje knjižnice:

- *MKL bo s partnerji lažje uresničevala svoje poglede na stroko in uveljavljala svoje potrebe v odnosu do lokalne oblasti.*
- *Partner bo pridobil kredibilnega sogovornika na strokovnem področju in partnerja z velikim ugledom v lokalni skupnosti.*

Nadaljevanje partnerstva: tovrstna partnerstva se oblikujejo glede na potrebe v stroki in v lokalni skupnosti.

1.2.3 S kom lahko knjižnica sodeluje v partnerstvu?

Individualno partnerstvo knjižnica vzpostavi s komerkoli, ki lahko tvorno sodeluje pri izpolnjevanju njenih strateških ciljev. Pomembno je, da partnerstva potekajo znotraj javnega, zasebnega in civilnega sektorja⁵. Če so si partnerji organizacijsko zelo različni, včasih traja dalj časa, da se vzpostavi osnovno sodelovanje. Seveda je lažje sodelovati s partnerji, ki imajo podoben nabor vrednot, po drugi strani pa nas tisti partnerji, ki imajo drugačne vrednote, prisilijo k novemu, inovativnemu

⁵ Kot odprt in demokratičen prostor srečevanj in interakcij se tudi za oblikovanje partnerstev ponujajo kreativnice (makerspaces).

razmišljanju. Poseben izziv za knjižnico predstavlja partnerstvo z realnim sektorjem: težko primerljiva poslanstva, razlike v organizacijski kulturi in različne predstave o reševanju problemov.

Knjižnica, ki išče partnerstvo, je bolj uspešna, če pozna motive različnih sektorjev za sodelovanje:

Realni sektor:

- Strateška korist: povečana kredibilnost v lokalni skupnosti.
- Večji dostop do ključnih skupin kupcev, nove poslovne priložnosti, razširitev trga.
- Večji izkupiček kot če bi preprosto dali donacijo.
- Priložnost za zaposlene: motivacija zaposlenih, z večjo udeležbo zaposlenih se zmanjša možnost odhoda uspešnih kadrov iz podjetja.

Javni sektor in NVO:

- Zmanjšanje stroškov in dopolnitev prihodkov s financiranjem prek razpisov.
- Povečanje poudarka na rezultatih in vplivu.
- Povečana vidnost in ohranjanje pozitivne podobe v lokalni skupnosti.

Lokalna oblast / uprava:

- Dostop do težje dosegljivih delov lokalne skupnosti.
- Dostop do posebnega znanja potencialnih partnerjev.
- Ohranitev pozitivne podobe v lokalni skupnosti.

1.2.4 Kako knjižnica poišče partnerje?

Osnova za izbiro partnerjev je predvsem že obstoječa mreža sodelovanja v lokalni skupnosti. Pri opredelitvi sodelovanja si pomagamo z mapiranjem - pregledom povezav knjižnice v lokalnem okolju. Z izdelavo eko-karte opredelimo povezavo drugih dejavnikov v okolju in knjižnice glede na intenzivnost, vsebino in pomembnost (Priloga).

Za iskanje partnerjev knjižnica oblikuje notranje in zunanje kriterije za ali proti predlaganemu partnerstvu.

Notranji kriteriji:

- Ali se predlagano partnerstvo vključuje v poslanstvo in strategijo knjižnice?
- So vrednote knjižnice kompatibilne z delom, ki bo v partnerstvu opravljeno?
- Kako bo partnerstvo ugodno vplivalo na delovanje in razvoj knjižnice?
- Kateri viri (čas, denar, oprema, gradivo, znanje zaposlenih) bo na voljo v partnerstvu?
- Ali obstaja oseba, ki bo predstavljala knjižnico v tem partnerstvu in ali je za to osebo možno najti zamenjavo za čas izvajanja partnerstva?
- Koliko časa bo vzelo delo na ciljih in rezultatih partnerstva in kako bodo ti povezani z drugimi aktivnostmi knjižnice?
- Ali obstajajo razlogi, da knjižnica ne bi želela biti vključena v predlagano partnerstvo?
- Ali lahko kdo v lokalni skupnosti doseže boljše rezultati kot partnerji v predlaganem partnerstvu?

Zunanji kriteriji:

- Kakšen je položaj partnerja v lokalni skupnosti?
- Kakšna je njegova ciljna skupina?
- Kakšne vire prinaša partner v partnerstvo?
- Kakšne so partnerjeve strateške usmeritve?
- Kakšen sloves ima partner v lokalni skupnosti?
- Kdo vodi partnersko organizacijo?

1.2.5 Zakaj partnerstvo ne deluje?

Razlogi za nedelovanje partnerstva:

- Posamezne faze in aktivnosti v partnerstvu potekajo prepočasi.
- Spremenijo se odnosi / razmerja v partnerstvu – največkrat zaradi zmanjšanja sredstev pri enem od partnerjev.
- Spremeni se kadrovska zasedba v partnerstvu.
- Zunanji problemi: 1) izguba zaupanja med partnerji, 2) sprememba poslanstva enega od partnerjev, 3) previsoka pričakovanja, 4) partner ne razume omejitev odnosov / razmerij, 5) različni pogledi na proces / potek partnerstva, 6) nezadostna promocija partnerstva, 7) partnerstvo temelji na napačnih predpostavkah, 8) pomanjkanje avtoritete pri vodenju partnerstva, 9) izguba energije in osredotočenosti in 10) nepredvideni dogodki.
- Notranji problemi: 1) vodstvo knjižnice ne prepozna vrednosti partnerstva, 2) zaposleni ne razumejo dobrobiti partnerstva, 3) vztrajanje na zaprtosti v enote, službe in oddelke, 4) slabo informiranje vseh zaposlenih o poteku partnerstva, 5) prevelik trud in vložek knjižnice v primerjavi z drugimi partnerji, 6) partnerji niso bili izbrani dovolj skrbno.

2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KNJIŽNICE, KI PODPIRA PARTNERSTVO

2.1 Spremembe organizacijske strukture

Ko knjižnica sprejme partnerstvo kot del svoje strategije, pride zelo pogosto do spremembe organizacijske strukture knjižnice na posameznih segmentih njenega delovanja. Knjižnica je razdeljena na posamezne službe in oddelke, ki so fizično ločeni in osredotočeni vsak na svoje vsakodnevne naloge in procese. Partnerstvo se v glavnem odvija v celotni knjižnici in storitve in produkti, ki jih ponujajo partnerji, negirajo razdelitev knjižnice na službe in oddelke. Upoštevanje delovne kulture drugih partnerjev pomeni, da lahko tudi v knjižnici delamo na nov način.

Pomemben del priprave na partnerstvo je pregled in zagotovitev formalnih okvirov za vstop knjižnice v partnerstvo in zagotovitev različnih virov (zaposleni, prostor, oprema, sredstva) za izvajanje partnerstva.

Kar nekaj časa porabimo, da poiščemo in izberemo primerne partnerja in da oblikujemo izhodišča za sodelovanje. Vzpostaviti moramo kontakt z vodstvom partnerja, spoznati okolje delovanja partnerja in zaposleni, vključeni v partnerstvo, morajo spoznati drug drugega.

Od organizacijske strukture knjižnice je odvisno kako bodo potekali vsi procesi v partnerstvu. Ti procesi potekajo od ideje prek potrditve partnerstva do samega upravljanja s partnerstvom.

2.2 Kdo sodeluje v partnerstvu?

Partnerstvo zadeva vse zaposlene v knjižnici, ker se šele tako znanje celotne knjižnice porazdeli po različnih partnerstvih. Pomembno je v vse procese iskanja partnerjev in vzpostavljanja partnerstva vključiti vse zaposlene v knjižnici. Sodelovanje v partnerstvu je motivacija za zaposlene, da so vključeni v timsko delo različnih delovnih skupin.

2.2.1 Zaposleni

V partnerstvo so vključeni vsi zaposleni v knjižnici, ki iščejo potencialne partnerje med svojimi kontakti in predlagajo področja, kjer bi lahko partnerstvo delovalo. Vodje knjižnic, služb in oddelkov še dodatno vzpostavljajo pregled nad možnostjo sodelovanja med knjižnicami, službami in oddelki v partnerstvu.

Za učinkovito izvajanje partnerstva zaposleni v knjižnici potrebujejo različne kompetence. Pomemben element je motivacija tistih zaposlenih, ki bi želeli razvijati svoje znanje in kompetence skozi delovanje v partnerstvih. Skozi partnerstva dobijo zaposleni znanja, ki niso vedno povezana z osnovno stroko. Pomembno je, da knjižnica pripravi zaposlene na izzive in priložnosti, ki jih prinaša partnerstvo. Za delo v partnerstvu morajo zaposleni:

- Znati uporabljati strokovno in svoje lastno znanje.
- Biti odprti in se znati prilagoditi novim delovnim metodam in delovnim področjem.
- Osvojiti nove strokovne kompetence za lažje razumevanje in delo z različnimi partnerji.

Izobraževalni program za knjižničarje, ki delajo na partnerstvu, je oblikovan tako, da so udeležencem izobraževanja posredovane ključne informacije:

- Pomembnost vloge vodstva pri oblikovanju partnerstev.
- Pomembnost partnerstva: skozi partnerstva knjižnica igra bolj pomembno vlogo v svoji lokalni skupnosti (partnerstvo lahko revitalizira vlogo knjižnice v skupnosti) in lažje dosega svojo vizijo in poslanstvo. Partnerji lahko dobro »prodajajo« knjižnico, razširjajo njene storitve in dosegajo nove uporabnike.
- Načrtovanje in potrjevanje: najsi bo partnerstvo formalno ali neformalno, vedno mora skozi proces načrtovanja in potrjevanja.
- Kako bo knjižnica organizirala in izvajala izobraževanje zaposlenih za partnerstvo (opredelitev partnerstva, iskanje partnerjev, komunikacija, upravljanje, vodenje in evalvacija partnerstva).
- Izgradnja komunikacijskega procesa: največje tveganje za propad partnerstva je slaba in pomanjkljiva komunikacija.
- Kdaj knjižnica lahko zavrne/odkloni partnerstvo: 1) če partner ne dodaja k uresničitvi strategije knjižnice, 2) nalaga knjižnici večino dela v partnerstvu, 3) če knjižnica nima dovolj denarja in kadra.
- Partnerstvo deluje: 1) če je dobro načrtovano, 2) če je komunikacija pravilna, 3) če so določeni nosilci, 4) če je sklenjen dober partnerski dogovor in 5) če partnerji prepoznajo v partnerstvu svoj prispevek. Če zgornji pogoji niso izpolnjeni, partnerstvo ne deluje.

2.2.2 Delovna skupina

Knjižnica oblikuje delovno skupino (DS), ki vsako leto opredeli v programu dela glavne prioritete partnerstva, generira ideje za partnerstva na ravni celotne knjižnice in koordinira oblikovanje

partnerstev. Lahko pa knjižnica oblikuje za vsako posamezno partnerstvo posebno DS in določi vodjo DS za koordinatorskega.

2.2.3 Koordinator

Knjižnica ima lahko centralizirano ali decentralizirano upravljanje partnerstev. V prvem primeru ima zaposlenega vodjo partnerstev (partnership manager v ameriških knjižnicah), v drugem pa koordinatorske za posamezne vrste sodelovanja ali mrež (network coordinator v evropskih knjižnicah). Delo koordinatorskega je usklajevanje in zagotavljanje izvajanja partnerstva v knjižnici:

- Ima pregled nad poslanstvom in vizijo knjižnice.
- Ima nadzor nad partnerskimi sporazumi.
- Izbira prave metode dela v partnerstvu.
- Zbira rezultate evalvacij in delitve znanja.

Za uspešno delo mora koordinator imeti določene lastnosti in kompetence:

- Je vešč komunikacije (notranje in zunanje).
- Zna zgraditi zaupanje pri partnerjih.
- Zna reagirati na spremembe.
- Je dober projektni menedžer.
- Vidi v partnerstvu izziv.
- Ostaja vseskozi objektivni.
- Je vztrajen in ima potrpljenje.

2.2.4 Vodstvo knjižnice

Vodstvo knjižnice išče priložnosti za partnerstva v lokalni skupnosti z dajanjem partnerskih pobud in s stalno promocijo prednosti knjižnice kot potencialnega partnerja.

2.2.5 Člani Sveta knjižnice in strokovnega sveta knjižnice

Naloga članov je posredovanje idej knjižnice potencialnim partnerjem knjižnice v lokalni skupnosti in posredovanje stikov knjižnici.

3 UPRAVLJANJE PARTNERSTVA

Za dobro partnerstvo so pomembni dobra komunikacija, jasni dogovori, promocija in stalna evalvacija.

Za knjižnico je pomembno, da ima identificirane vodje projektov in partnerstev, za dobro potekajoče partnerstvo je potrebno poiskati kadrovske vire za nadomeščanje vodij partnerstev.

Zaposlene v knjižnici je potrebno izobraževati za upravljanje s partnerstvi – oblikovanje paketa izobraževanj za vodje partnerstev.

3.1 Komunikacija

Komunikacija med partnerji je osnova za uspeh partnerstva. Partnerstvo temelji na zaupanju, ki pa hitro izgine, če komunikacija ni uspešna. Poleg komunikacije med partnerji in interne komunikacije v sami knjižnici je pomembna tudi komunikacija z širšo zainteresirano javnostjo, katere glavni namen je promocija samega partnerstva in njegovih rezultatov.

Partnerji oblikujejo komunikacijski načrt, ki obsega 1) seznam posameznikov in skupin, ki so vključeni v komunikacijo, 2) komunikacijske strategije in 3) izbiro komunikacijskih kanalov.

Komunikacijske strategije:

- osebni kontakti (sestanki, telefon, elektronska pošta),
- komuniciranje v skupini (razširjeni sestanki, delavnice, intranet, forum),
- mediji (interna glasila, družbena omrežja, blog, lokalni mediji).

Izbira komunikacijskih kanalov je odvisna od izbire komunikacijske strategije in ciljne skupine: partnerji, zaposleni v knjižnici ali širša javnost.

V samem partnerstvu je najbolj izpostavljeno reševanje nastalih težav in problemov in iskanje skupnih rešitev. Ugotovljeno je, da je večina nerešenih problemov posledica prav nejasne komunikacije glede potreb in pričakovanj.

Dobro izpeljana interna komunikacija v knjižnici močno prispeva h končnemu uspehu partnerstva, slaba interna komunikacija pa je pogosto vir problemov, saj partnerstvo temelji na podpori vseh zaposlenih. Zaposleni, ki so neposredno vključeni v partnerstvo pogosto ne postavljajo v ospredje komunikacije. Pozabljajo, da drugi sodelavci ne vedo kaj se dogaja v partnerstvu. Razlog za pomanjkanje podpore partnerstvu v knjižnici je prav nezadostna komunikacija. Glavna naloga koordinatorja partnerstva je prav načrtovana dinamika komuniciranja z zaposlenimi o dogajanju v partnerstvu, kar je še posebej pomembno, kadar je v partnerstvo vključenih več enot, oddelkov in služb. Sodelovanje v partnerstvu odpravlja zaprtost organizacijskih enot knjižnice in omogoča timsko delo.

3.2 Partnerski dogovor⁶

Knjižnica opredeli materialno premoženje (zbirka, računalniki, prostori za sestanke in druge aktivnosti, pripomočki, itd.) in storitve (področje informacij, storitve za posebne skupine uporabnikov, itd.) ki jih prinaša v partnerstvo.

Dogovor med partnerji naj bo v pisni obliki, da je povsem jasno, kaj so se partnerji z usklajevanjem dogovorili. Cilji partnerstva v dogovoru temeljijo na samih razlogih za vzpostavitev partnerstva (glej poglavje 1.2.1), njihovo uspešnost pa preverjamo z različnimi metodami evalvacije.

V primeru, da moramo opredeliti, kdo bo imel lastništvo nad produkti, zagotoviti zaupnost osebnih ali občutljivih podatkov ali upravljati z večjimi sredstvi, je potrebna še zavezujoča pogodba. V dogovoru morajo partnerji:

- določiti pravila,

⁶ Nekaj uporabnih partnerskih dogovorov je objavljenih v »Partnering with purpose: a guide to strategic partnership development for libraries and other organizations« str. 75-99.

- določiti skupne cilje,
- opredeliti pričakovanja vsakega partnerja,
- določiti vloge partnerjev,
- organizirati finance in porabo časa.

Dogovor mora biti nedvoumen, saj se lahko zamenja kateri od partnerjev, lahko pa se zamenja vodstvo v partnerski organizaciji. Dogovor z jasnimi izhodišči je dobra osnova za evalvacijo in odlično sredstvo za notranjo in zunanjo komunikacijo. Kot minimum dogovor vsebuje:

- ozadje – motivacijo za sodelovanje,
- organizacijo – razdelitev nalog in nabor odgovornosti,
- opis vsebine – aktivnosti, pričakovani učinki in kazalniki uspešnosti,
- notranje in zunanje metode komuniciranja,
- časovnice,
- finance.

3.3 Promocija partnerstva

S promocijo partnerstva knjižnica pokaže ustanovitelju in financerju, strokovni in širši zainteresirani javnosti svojo zavezanost k razvoju storitev, ki so relevantne za vse prebivalce lokalne skupnosti in k izgradnji močne lokalne skupnosti, ki temelji na partnerstvu z različnimi deležniki.

Skupaj s partnerji knjižnica določi strategijo in metode promocije, ki je prilagojena posameznemu partnerstvu. Tudi za promocijo partnerstva lahko partnerji razvijejo komunikacijska orodja, ki najbolj zadovoljujejo potrebe v lokalni skupnosti.

4 EVALVACIJA

Partnerstvo je potrebno nenehno evalvirati, ker lahko le tako sproti ocenjujemo opravljeno delo rešujemo nastale probleme, se soočamo z novimi izzivi in vključujemo spremembe. Evalvira se tako rezultat / produkt partnerstva kot tudi samo partnerstvo.

Evalvacija samega partnerstva:

- Ali partnerstvo deluje?
- Kako delujejo komunikacijski mehanizmi in kanali?
- Je partnerstvo enako uspešno za vse partnerje?

Če smo v partnerstvo postavili razvoj novih produktov, potem moramo imeti za evalvacijo v ozadju dobre podatke:

- Ali lahko dokumentiramo uporabo novih produktov: obisk spletne strani, povečanje članstva in obiska?
- Ali je oblikovanje novih produktov racionaliziralo delo zaposlenih?
- Ali smo prihranili denar, ker smo v partnerstvu razvijali produkte?

Evalvacija je najpomembnejše orodje, ki ga imamo za zagovor partnerstva (pri direktorju, svetu knjižnice in ustanovitelju in financerjih).

Evalvacijski vprašalnik se pokriva s cilji iz partnerskega dogovora in glede na cilje se oblikujejo metode evalvacije:

- Pridobivanje novih uporabnikov: anketa, vpis novih članov, intervju s fokusno skupino, število obiskov novih storitev in programov.
- Doseganje obstoječih uporabnikov na nove načine in pridobivanje novega vedenja o specifičnih ciljnih skupinah: anketa, statistika izposoje, intervju s fokusno skupino, število obiskov storitev in programov.
- Ustvarjanje boljše povezave z lokalno skupnostjo: ustvarjena vrednost v EUR, anketa, intervju s fokusno skupino, število obiskov storitev in programov.
- Priložnost posredovanja ali ponudbe novih storitev in uporabe knjižničnih virov na nove načine: anketa, vpis novih članov, število obiskov storitev in programov, število izposoje, finančni prispevki.

Če partnerja izvajata v partnerstvu določene aktivnosti (delavnice, tečaji, dogodki) je potrebno evalvirati tudi posamezno aktivnost.

Na koncu evalvacije je smotno med partnerji z nekaj vprašanji preveriti prihodnost samega partnerstva:

- Ali se dogovor o partnerstvu uspešno izvaja?
- Kakšen vpliv ima partnerstvo na druge službe, oddelke znotraj partnerske organizacije?
- Kako partnerstvo uresničuje strateški načrt partnerske organizacije?
- Kakšne spremembe priporočate partnerstvu?

Ena najbolj vročih tem v knjižničarstvu je ta hip na rezultatih temelječa evalvacija programa knjižnice. Za merjenje rezultatov knjižnica uporablja indikatorje, ki so naravnani na aktivnost (action focused), relevantni, pomembni v konkretni situaciji, merljivi ter enostavni za implementacijo in analizo. Pri učinkih gre za specifične spremembe v odnosu, obnašanju, znanju, veščinah, položaju posameznika ali skupine, pri vplivu pa za širše spremembe v lokalni skupnosti, ki so posledica storitev knjižnice in lahko obsegajo izboljšane pogoje življenja, povečane zmožnosti ali celo spremembe na področju političnih odločitev.

Kategorije učinkov za lokalno skupnost na katere lahko s svojimi storitvami vpliva tudi splošna knjižnica:

- Povezava do neformalnih socialnih omrežij / vrste učinkov: interakcija med sosesko in družino, odnos med odraslimi in mladostniki, jezikovna, socialna in tehnološka izolacija.
- Povezava do gospodarskih priložnosti / vrste učinkov: zaposlovanje, finančno opismenjevanje in svetovanje.
- Družinske funkcije / vrste učinkov: starševske kompetence, dobra praksa, varnost doma, odnosi v družini.
- Blaginja za otroke in družine / vrste učinkov: zdravje otrok, dostop do izobraževanja.

Evalvacija, ki bazira na rezultatih, je orodje, ki je še posebej pomembno in zanimivo za lokalno oblast in neprofitne organizacije (knjižnice), saj ne meri le številčnih izločkov (outputs), ampak vpliv, ki ga imajo na lokalno skupnost.

5 KAJ PRIDOBIMO PARTNERJI V PARTNERSTVU S KNJIŽNICO?

Ob vstopu v partnerstvo mora knjižnica dobro poznati svoje prednosti, da jih bo uspešno predstavila potencialnim partnerjem. Dobro je potencialne partnerje prositi, naj opišejo zakaj vidijo knjižnico kot pomembnega partnerja za svoje delovanje.⁷

Značilnosti splošne knjižnice, ki so zanimive za partnerje:

- veliko zaupanje družbe,
- najbolj obiskana ustanova v mestu,
- različne skupine obiskovalcev,
- dolg odpiralni čas.

Skozi sodelovanje s knjižnico partnerji vzpostavijo stik z različnimi skupinami uporabnikov, dobijo priložnost za razvoj in testiranje novih produktov in predvsem partnerji v realnem sektorju dobijo drugačen pogled na svoje delovanje.

Prav partnerji iz realnega sektorja imajo težave pri sodelovanju s knjižnicami, ki imajo kot javni zavodi pri delovanju celo vrsto zakonskih omejitev. Glede na realni sektor ima knjižnica pogosto obsežno interno administracijo. Vendar prav sistematičnost knjižnice zagotavlja, da bo delo v partnerstvu potekalo učinkovito. Partnerstvo realnega sektorja in knjižnice prvemu prinaša vidnost, knjižnici pa nove kompetence in produkte, ki jih sama ne more razviti.

Sodelovanje med knjižnicami vseh vrst, kulturnimi zavodi, šolami, NVO je tradicionalno dobro in se skozi zgodovino pomika od medsebojnega sodelovanja knjižnic do deležnikov v lokalni skupnosti.

Kaj pridobijo različni dejavniki v lokalni skupnosti v partnerstvu s knjižnico?

Realni sektor:

- Strateška korist: povečana kredibilnost v lokalni skupnosti.
- Večji dostop do ključnih skupin kupcev, nove poslovne priložnosti, razširitev trga.
- Dostop do virov.

Javni sektor in NVO:

- Povečan poudarek na rezultatih – merjenje rezultatov in vpliva.
- Zmanjšani stroški.
- Povečana vidnosti v lokalni skupnosti.

Lokalna oblast / uprava:

- Dostop do težje dosegljivih delov lokalne skupnosti.
- Uporaba posebnih znanj partnerjev na ravni cele lokalne skupnosti.
- Pozitivna podoba v lokalni skupnosti.

⁷ MKL izvede poizvedbo med različnimi deležniki v MOL in občinah pogodbenih partnericah.

ZAKLJUČEK

Z razvojem , predvsem IKT, so knjižnice stopile iz svoje izolacije in se soočile z deležniki v lokalnem okolju, ki so bolj razviti in organizirani ter bolj orientirani k inovacijam, ki jih narekujejo potrebe uporabnikov. Tisti, ki sodeluje in se vključujejo v partnerstva, imajo bolj kvalitetne storitve in produkte.

Partnerstvo ponuja knjižnici vznemirljivo orodje za njeno integracijo v lokalno okolje, v dokumentu opisani procesi in postopki dajejo knjižnici ogrodtje, da gradi formalna in dolgotrajna partnerstva z neprofitnimi ustanovami, realnim sektorjem, NVO in lokalno oblastjo.

Knjižnica pokaže ustanovitelju in financerju, da lahko preko partnerstev tudi z zmanjšanim vložkom sredstev doseže zastavljene strateške cilje.

Povzetek glavnih elementov dokumenta

Partnerstvo pomaga krepiti knjižnične storitve, odnose in razvojne možnosti.

Številni potencialni partnerji že obstajajo v mreži kontaktov in v lokalni skupnosti.

Partnerje je potrebo izbrati tako, da bo partnerstvo doseglo največji učinek.

Večina potencialnih partnerjev ne pozna dobro knjižnice, knjižnica naj jasno opredeli in pokaže svoje prednosti.

Knjižnica mora razumeti priložnosti, ki jih ponuja delo v partnerstvu, zaposleni naj pokažejo svoje znanje in kompetence ter željo za delo s partnerji.

Partnerstvo zahteva urejeno zgradbo, dobro komunikacijo, jasen dogovor in stalno evalvacijo.

Kaj bo MKL prinesla vključenost v partnerstva?

- Večje zaupanje okolja v katerem deluje knjižnica.
- Boljši odnosi z različnimi deležniki v lokalnem okolju zaradi njihove vključitve v partnerstva.
- Relevantne in bolj učinkovite storitve za vse prebivalce lokalne skupnosti in s tem večje zadovoljstvo uporabnikov storitev.
- Motiviranost zaposlenih in večje zadovoljstvo pri delu.
- Knjižnica bo s sodelovanjem v partnerstvih lažje utemeljila potrebo po dodatnih sredstvih.
- Vpliv na oblikovanje javnega mnenja o pomenu splošnih knjižnic.

Partnerstvo in sodelovanje v lokalnem okolju morajo podpirati tudi lokalne oblasti, sama knjižnica mora biti kot naravni partner vključena v cilje, ki jih je opredelila lokalna oblast v svojih dokumentih.

»Zmagovalci« partnerstva pa so vedno prebivalci lokalne skupnosti!

UPORABLJENA LITERATURA

- *Build Partnerships: Tools for Strategical Library Development*. (2012). Aarhus: Citizens' Services and Libraries; Roskilde: Roskilde Libraries, Roskilde University. Pridobljeno 11. 11. 2014 s spletne strani: https://www.aakb.dk/files/file_attachments/2012-10-02_1424/build_partnerships_tools_for_strategical_library_development.pdf.
- Crowther, J. L. in Trott, B. (2004). *Partnering with Purpose: A Guide to Strategic Partnership Development for Libraries and Other Organizations*. Westport, CT: Libraries Unlimited.
- Holt, G. E. (1999). *Public Library partnership: Mission-driven Tools for 21st Century Success*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation Publishers. Pridobljeno 11.11.2014 s spletne strani: <http://udafboksen.nu/wp-content/uploads/2012/06/Public-Library-partnerships.pdf>.
- *ISO 16439:2014, Information and documentation – Methods and procedures for assessing the impact of libraries*. (2014). Geneva: ISO.
- Lankes, R. D. (2011). *The Atlas of New Librarianship*. Cambridge, MA, London: The MIT Press; Chicago: Association of College & Research Libraries, American Library Association.
- *Librarians as Community Partners: An Outreach Handbook*. (2010). Chicago: American Library Association.
- *Toward New Form of Collaboration*. (2010). Scandinavian Public Library Quarterly, 43 (3), 1–27. Pridobljeno 11. 11. 2014 s spletne strani: http://slq.nu/wp-content/uploads/vol43_3/SPLQ-3-2010.pdf

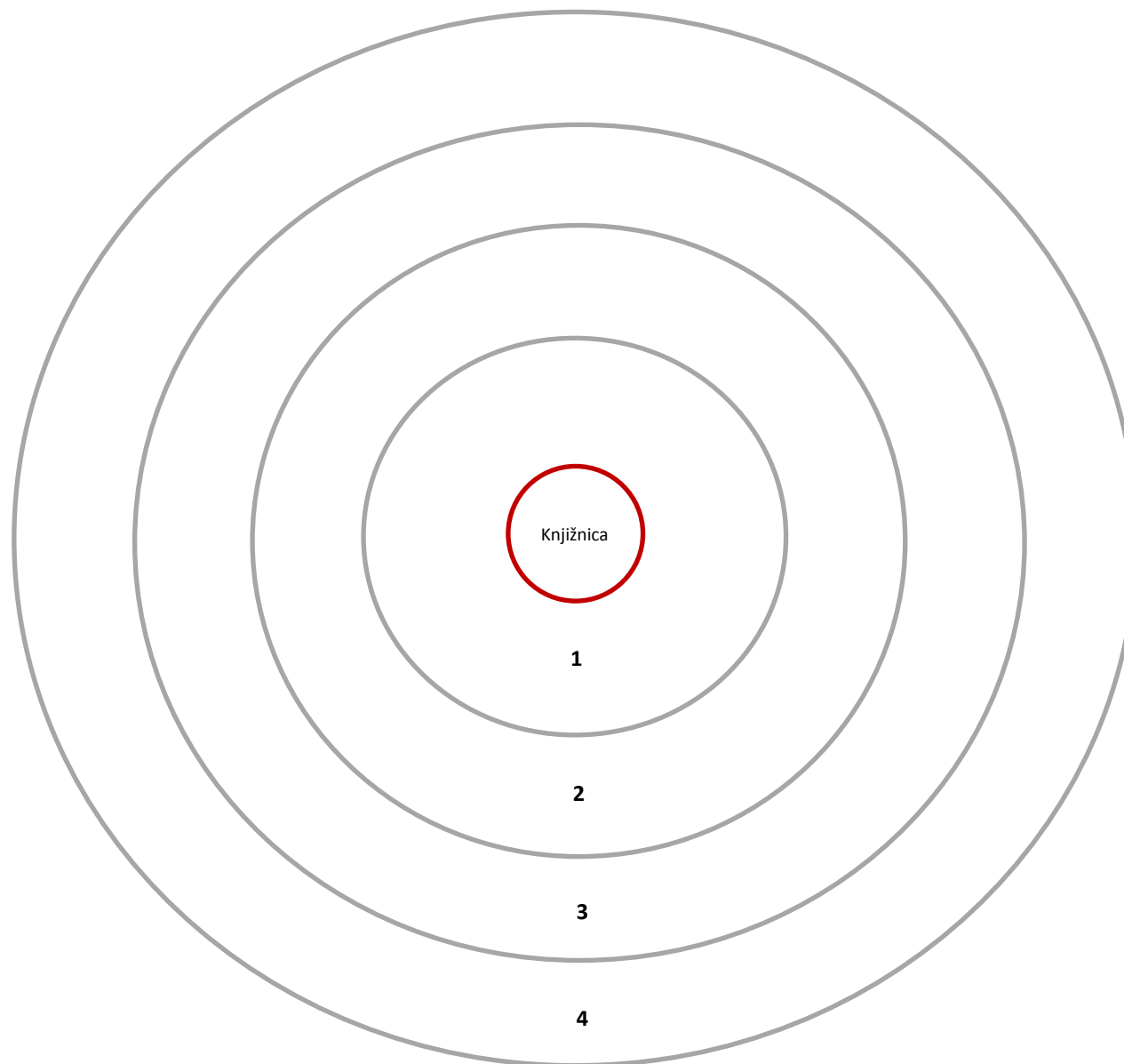
Smernice za vzpostavitev partnerstva

INTENZIVNOST

- navadna povezava
- močna povezava
- - - šibka povezava
- smer povezave
- — ● konflikt
- · - · - · možnost, izziv

VSEBINA

- Bibliopedagoško delo
- Objave o naših dogodkih
- Razstave
- Projekti
- Učenje
- Posredovanje publikacij



POMEMBNOST

- 1 Zelo pomembno
- 2 Pomembno
- 3 »Pomenljivo«
- 4 Manj pomembno