

STRATEŠKI PLANOWI HRVATSKIH I INOZEMNIH NARODNIH KNJIŽNICA: SLIČNOSTI I RAZLIKE

STRATEGIC PLANS IN CROATIAN AND FOREIGN PUBLIC LIBRARIES: SIMILARITIES AND DIFFERENCE

*Ivana Katavić*¹

Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti
Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
ivana.k992@gmail.com

Radovan Vrana

Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti
Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
rvrana@ffzg.hr

UDK/UDC 027.022:025.1:005

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 19. 2. 2018.

Prihvaćeno / Accepted: 23. 3. 2018.

Sažetak

Cilj. Cilj rada² bio je identificirati postojeće i javno dostupne strateške planove narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj te ih međusobno usporediti prema strukturi, a potom i sa strukturom strateških planova odabranih inozemnih narodnih knjižnica.

¹ Ivana Katavić studentica je diplomskog studija informacijskih znanosti – smjera bibliotekarstvo na Odsjeku za informacijske i komunikacijske znanosti Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu

² Članak je nastao na temelju diplomskoga rada Ivane Katavić „Važnost planiranja u razvoju knjižnica“, izrađena pod mentorskim vodstvom izv. prof. dr. sc. Radovana Vrane i obranjena na Filozofskom fakultetu u Zagrebu.

Pristup/metodologija/dizajn. U radu su upotrijebljene metode analize i usporedbe dokumenata strateških planova narodnih knjižnica.

Rezultati. Rezultati rada ukazuju na rastući broj javno dostupnih strateških planova narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj u usporedbi s ranijim istraživanjem te dobru strukturu tih istih strateških planova u usporedbi s istovrsnim dokumentima inozemnih knjižnica.

Ograničenja. Istraživanje je ograničeno na narodne knjižnice.

Praktična primjena. Mogućnosti primjene rezultata istraživanja u oblikovanju strateških planova u narodnim knjižnicama u Republici Hrvatskoj.

Društveni značaj. Radom se pridonosi transparentnijem poslovanju narodnih knjižnica i jačanju njihove uloge u društvu.

Originalnost/vrijednost. Vrijednost je rada u prikazivanju razvoja upravljanja narodnim knjižnicama uz pomoć strateškog planiranja. Rad je ujedno tek drugi rad te vrste u Hrvatskoj.

Ključne riječi: narodne knjižnice, strateško planiranje, upravljanje knjižnicama

Abstract

Purpose. The purpose of the article³ was to identify publicly available strategic plans in public libraries in Croatia and to compare their structure, and afterwards compare them with the documents of the same kind in selected foreign public libraries.

Approach/methodology/design. Analysis and comparison were used as the principal methods in research for this article.

Findings. The findings indicate the growing number of publicly available strategic plans in public libraries in Croatia in comparison to a previous research, and the good structure of the strategic plans in comparison with the documents of the same type in foreign public libraries.

Research limitations/implications. Research is limited to public libraries.

Practical implications. Possibility of application of the research results in designing of strategic plans in public libraries in Croatia.

Social implications. Transparent operation of public libraries and strengthening of their role in society.

³ The article is based on the graduation thesis written by Ivana Katavić „The Importance of Planning in Library Development” supervised by the associate professor Radovan Vrana and defended at the Faculty of Humanities and Social Sciences in Zagreb, Croatia.

Originality/value. Presentation of library management development by application of strategic planning. It is important to point out that this is only the second article of this type in Croatia.

Keywords: library management, public libraries, strategic planning

1. Uvod

Planiranje je prijeko potrebno svakoj organizaciji, pa tako i knjižnicama. Planiranje predstavlja osnovnu funkciju upravljanja knjižnicom te je neophodno za njezino uspješno funkcioniranje. Planiranje možemo razumjeti i kao „pripremu za budućnost kroz definiranje ciljeva i određivanja postupka dolaska do njihova ostvarivanja“.⁴

Posebnu važnost za budućnost knjižnica ima strateško planiranje. Riječ je o vrsti planiranja usmjerenog prema pitanjima odabira smjera u kojem knjižnica želi ići u budućnosti i načina na koje to želi postići.⁵ Svrha strateškog planiranja jest „odrediti željeni rezultat i usmjeriti aktivnosti koje su potrebne da se on ostvari“.⁶ Posebno je važno naglasiti da strateško planiranje podrazumijeva razmišljanje o dugoročnom djelovanju knjižnice, pa se na temelju toga može zaključiti o važnosti te vrste planiranja.

Žarište je ovog rada na strateškom planiranju u hrvatskim narodnim knjižnicama. Analizom dostupnih strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica te njihovom međusobnom usporedbom i usporedbom sa strateškim planovima odabranih inozemnih narodnih knjižnica omogućen je izravan uvid u razvojnu razinu te vrste planiranja u knjižnicama.

2. Planiranje

Planiranje predstavlja osnovnu funkciju upravljanja kojom započinju mnoge aktivnosti u knjižnici. Planiranje jest „čin ili proces stvaranja plana sa svrhom ostvarivanja nekog cilja“.⁷ U kontekstu upravljanja organizacijom, planiranje je priprema za budućnost kroz definiranje ciljeva i određivanje postupka dolaska do njihova ostvarivanja. Svrha planiranja jest „koordinacija aktivnosti organizacije

⁴ Evans, G. E.; P. Layzell Ward; B. Rugaas. Management basics for information professionals. New York, London: Neal-Schuman Publishers, inc., cop. 2000. Str. 162–163.

⁵ Corral, S. Strategic planning in academic libraries. 1996. Str. 2. [citirano: 2017-4-1]. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/33042964_Strategic_planning_in_academic_libraries.

⁶ Parent, R. H. Strategic planning for library associations. // IFLA Journal 14, 4(1988), str. 343.

⁷ Planning. // Merriam-Webster dictionary. [citirano: 2017-3-10]. Dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/planning>.

na način da se ostvare prethodno postavljeni ciljevi u okruženju koje se konstantno mijenja“.⁸ Planiranje treba dati odgovor na sljedeća tri temeljna pitanja⁹: gdje se organizacija sada nalazi, gdje se organizacija želi nalaziti u budućnosti te kako će organizacija tamo stići. Planiranje je ujedno i trajna aktivnost prisutna na svim razinama organizacije. Vrlo je važno planirati kontinuirano, a ne kratkoročno i isprekidano. Time se organizaciji olakšava sučeljavanje s neizvjesnom budućnosti te joj se pomaže da što spremnije odgovori na izazove koje ona donosi. Planiranje ima i nedostataka koji mogu dovesti do velikih problema. Neodgovarajuće ili manjkavo planiranje jedan je od osnovnih razloga zbog kojih neke knjižnice nisu uspješne.¹⁰

3. Strateško planiranje

Strateško planiranje potječe iz SAD-a, gdje se pojavilo 1960-ih, a na ostatak se svijeta proširilo 1970-ih i 1980-ih, kada je postalo priznat dio menadžerskog razmišljanja i prakse u poslovnom svijetu i javnom sektoru.¹¹ Razlikuje se od drugih oblika planiranja po tome što se bavi pitanjima povezanim s okruženjem u kojem organizacija djeluje te osnovnim pitanjima povezanim sa smjerom razvoja organizacije u budućnosti i načina postizanja tog cilja. U knjižnicama se strateško planiranje također pojavilo najprije u SAD-u, a zatim i u ostatku svijeta, 1970-ih godina.¹²

Standardna definicija strateškog planiranja ne postoji. Ono se često izjednačava s koordinacijom, nadzorom, predanošću, konzultacijama, konsenzusom, konzistentnošću te s promjenom, izborom, jasnoćom i kreativnošću.¹³

Premda se strateško planiranje često veže uz profitni sektor, knjižnice također moraju biti svjesne važnosti strateškog planiranja svoga rada. Ono je ujedno i način komunikacije s korisnicima, postupak iznošenja ideja, usmjereno je prema budućnosti koju nastoji predvidjeti i nadzirati te nastoji odgovoriti na promjene u okolini knjižnice, analizirati tekuće i željeno buduće stanje i, na kraju, razvijati strategije pomoću kojih će ga postići.¹⁴ I zato ga je potrebno primjenjivati u knjižnicama.

⁸ Evans, G. E.; P. Layzell Ward; B. Rugaas. Nav. dj. Str. 162–163.

⁹ Buble, M. Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, 2006. Str. 86.

¹⁰ Kumar, K. Library management in electronic environment. New Delhi: Har-Anand publications, cop. 2007. Str. 47.

¹¹ Corral, S. Nav. dj. Str. 3.

¹² Isto.

¹³ Majstorović, Z.; V. Čelić-Tica; J. Lešić. Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnica u Zagrebu. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1/2(2013), str. 37. [citirano: 2017-3-12]. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/170254>.

¹⁴ Isto, str. 37–38.

4. Strateško planiranje u knjižnicama

knjižnice kakve danas poznajemo i koristimo rade u vrlo promjenjivu okruženju (u društvu kao cjelini i u lokalnoj zajednici kao neposrednom okruženju u kojem se narodna knjižnica fizički nalazi). Na rad knjižnice utječu ekonomske, političke, pravne, tehnološke i druge promjene u društvu. Unatoč toj činjenici, knjižnice svoje aktivnosti moraju planirati na dulji rok, u čemu im pomažu strateški planovi. Uz njihovu se pomoć knjižnice usmjeravaju prema jasno određenim ciljevima te se lakše suočavaju s promjenama koje donosi budućnost. Strateški planovi knjižnicama služe i za vrednovanje vlastitog rada.

Oblikovanje strateškog plana korisno je za knjižnicu¹⁵ zbog poticanja na razmišljanje kako uprave knjižnice tako i svih ostalih njezinih zaposlenika o zadanim ciljevima, misiji i viziji knjižnice, definiranju ciljeva razvoja knjižnice, definiranju programskih djelatnosti te vremenskim i financijskim okvirima rada knjižnice.¹⁶ Strateškim planom utvrđuju se glavne odluke o rasporedu resursa, prioritetima i aktivnostima potrebnim za ostvarivanje zacrtanih strateških ciljeva. Strateški plan obuhvaća dulje razdoblje i širok opseg djelovanja.¹⁷ Vrednovanjem postojećeg strateškog plana saznaje se je li on uspješan i relevantan¹⁸ te ga se zatim, prema potrebi, doraduje.

Strateški plan omogućava i provjeru dosljednosti u radu i razvoju knjižnice, korištenju postojećih resursa organizacije i drugih pitanja ključnih za rad i razvoj knjižnice.

Izrada strateškog plana sastoji se od više faza i uključuje: promišljanje o već spomenutim izjavama o misiji i viziji knjižnice, analizu vanjskog okruženja i unutrašnjeg stanja knjižnice, definiranje strateških ciljeva i aktivnosti za ostvarivanje tih ciljeva te metode vrednovanja postignutog. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom postojanja organizacije u sadašnjosti.¹⁹ Analiza vanjskog okruženja knjižnice i njezina unutrašnjeg stanja obično se provodi primjenom SWOT-analize i PEST-analize. PEST-analiza jest analiza političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških čimbenika iz okruženja. Na temelju PEST-analize mogu se donositi odluke na različitim razinama kn-

¹⁵ Corral, S. Nav. dj. Str. 8.

¹⁶ Zlata, A. Strateško planiranje i kulturna politika u Gradu Zagrebu (2001. – 2005.) // Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb. / urednici Sanjin Dragojević, Tihomir Žiljak. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008. Str. 126.

¹⁷ Dujanić, M. Menadžment : udžbenik za specijalistički studij. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2007. Str. 120.

¹⁸ Johnson, H. Strategic planning for modern libraries. // Library Management 15, 1(1994), str. 11.

¹⁹ Dujanić, M. Nav. dj. Str. 92.

jižnice – operativne, taktičke i strateške.²⁰ SWOT-analiza uključuje identificiranje snaga i slabosti knjižnice u odnosu na okruženje te mogućnosti i prijetnje na temelju predviđanja trendova u okruženju knjižnice.²¹

5. Istraživanje strateških planova hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica

Kako bi bilo moguće utvrditi imaju li narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj javno dostupne strateške planove, od kojih se elemenata sastoji struktura tih strateških planova te koje su njihove sličnosti i razlike, pokrenuto je istraživanje. Svrha istraživanja bila je steći cjelovitu sliku o strukturi strateških planova u narodnim knjižnicama u Republici Hrvatskoj te njihova stupnja razvoja u usporedbi sa strateškim planovima odabranih inozemnih narodnih knjižnica.

5.1 Pregled potpore ustanova pri izradi strateških planova narodnih knjižnica i dosadašnjih istraživanja strateškog planiranja hrvatskih narodnih knjižnica

Premda je u Hrvatskoj teško pronaći pisane izvore o potpori strateškom planiranju u knjižnicama (bez obzira na njihov tip), strateško planiranje dio je pisane nacionalne strategije narodnih knjižnica u Hrvatskoj. U sklopu 2. Savjetovanja za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj, održanog 2004. godine pod nazivom *Prema nacionalnoj strategiji razvoja narodnih knjižnica*²², predložen je Nacrt Strategije za razdoblje od 2005. do 2010. godine, a nakon toga i Strategije za razdoblje od 2013. do 2015. godine te, konačno, Strategije za razdoblje od 2016. do 2020. godine. Tim je dokumentima istaknuta važnost knjižnične djelatnosti i narodnih knjižnica za društvo, provedena je analiza trenutnog stanja u hrvatskom knjižničarstvu te su identificirani strateški ciljevi za buduće razdoblje.²³

Strateško planiranje u knjižnicama svoju potporu također ima u dokumentima ustanova čija je uloga u radu i razvoju knjižnica ključna. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske na adresi <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=7760>, u dijelu svojeg mrežnog mjesta koje se odnosi na strateško planiranje, nudi informacije o publikacijama koje mogu poslužiti kao pomoć u strateškom planiranju or-

²⁰ Pavičić, J.; N. Alfirević; Lj. Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 24.

²¹ Majstorović, Z.; V. Čelić-Tica; J. Leščić. Nav. dj. Str. 40.

²² Strategija razvoja narodnih knjižnica Republike Hrvatske 2013. – 2015. (prijedlog). [citirano: 2017-4-12]. Dostupno na: http://www.hkdrustvo.hr/clanovi/alib/datoteke/file/STRATEGIJA_RAZVOJA_NAR_KNJ_RH_21-9.doc.

²³ Nacrt strategije hrvatskog knjižničarstva 2016. – 2020. [citirano: 2017-4-12]. Dostupno na: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=1850>.

ganizacijama u kulturi. Nadalje, Hrvatsko knjižnično vijeće pri Ministarstvu kulture Republike Hrvatske na adresi <http://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=364> nudi informacije o knjižničnoj djelatnosti u dokumentu pod naslovom Strategija hrvatskoga knjižničarstva 2018. – 2022. Nacionalna i sveučilišna knjižnica na adresi <http://www.nsk.hr> kao potporu strateškom planiranju u knjižnicama nudi dokument Strategija razvoja narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj do 2015. godine. Nacionalna i sveučilišna knjižnica ima savjetodavnu ulogu u koordinaciji rada svih vrsta knjižnica.

Potporu knjižnicama u strateškom planiranju pružaju i njihovi osnivači i financijeri – gradovi, općine i županije – kojima knjižnice daju na uvid i odobrenje svoje strateške planove i koje svojim u svojim godišnjim izvještajima pojašnjavaju osnivačima i financijerima razloge svojeg osnivanja i financiranja.

Preglednom dostupne literature ustanovljeno je da je 2008. godine objavljeno istraživanje Maje Jurić u kojem je autorica analizirala kvalitetu strateških planova odabranih knjižnica. Parametri istraživanja bili su sljedeći²⁴: stupanj definiranosti i primjerenosti osnovnih odrednica strateškog plana; cjelovitost i koherentnost strateškog plana; programska inovativnost, razrađenost i razgranatost; stupanj institucionalne otvorenosti kroz dostupnost, inkluzivnost, uključivanje posebnih grupa korisnika, usmjerenost k decentraliziranom djelovanju; usmjerenost k međunarodnoj kulturnoj strategiji, partnerstvu, umrežavanju, novim tipovima suradnje, koprodukcijama i širenju kulturnog tržišta; diversifikacija svih resursa, PR-a, marketinških djelatnosti te opća financijsko-institucijska održivost. U zaključku rada autorica navodi sposobnost knjižnica za stvaranje novih programa i usluga, umrežavanja i ostvarivanja novih tipova suradnje u svojim strateškim planovima. Među glavne probleme strateških planova autorica je uvrstila nekoherentnost i nerealne ciljeve, izradu proračuna knjižnice te slab marketing.²⁵

Radovan Vrana 2015. godine proveo je istraživanje dostupnih strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica. Podaci iz tog istraživanja ukazali su na mali broj dostupnih strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica (njih 15).²⁶ U radu je također provedena analiza strukture dostupnih strateških planova te je istaknuta važnost strateškog planiranja za knjižnice.²⁷

Na temelju navedenoga moguće je zaključiti o postojanju svijesti o važnosti strateškog planiranja u narodnim knjižnicama na dvije razine: na razini potpore

²⁴ Jurić, M. Rezultati evaluacije: knjižnice. // Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb. / urednici Sanjin Dragojević, Tihomir Žiljak. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008. Str. 190.

²⁵ Isto, str. 199–200.

²⁶ Vrana, R. Strateško planiranje kao temelj stvaranja kulture kvalitete razvoja knjižnice. // 10. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj: zbornik radova / Gabriel, Dunja Marija ; Bišćan, Frida (ur.). Zagreb : Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str. 160.

²⁷ Isto, str. 155–166.

strateškom planiranju u obliku nacionalne strategije i u obliku dokumenata ustanova ključnih za rad i razvoj knjižnica te na razini svake pojedine knjižnice koja je u kontekstu upravljanja pristupila izradi strateškog plana. Zbog skromnog broja radova domaćih autora o temi strateškog planiranja, poseban motiv za provedbu istraživanja leži u mogućnosti usporedbe strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica i strateških planova inozemnih narodnih knjižnica s ciljem stvaranja korpusa literature o temi strateškog planiranja u knjižnicama.

5.2 Uzorak i metodologija istraživanja

Predmet prvog dijela ovog istraživanja strateški su planovi narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj javno dostupni putem interneta. Pri određivanju uzorka istraživanja korišteni su podaci iz Statističkog ljetopisa Republike Hrvatske za 2016. godinu u kojem se navode podaci iz 2013. godine o djelovanju 269 narodnih knjižnica u Hrvatskoj.²⁸ Od navedenih 269 knjižnica, u razdoblju prikupljanja podataka za ovo istraživanje 31 knjižnica imala je svoje strateške planove javno objavljene na internetu, odnosno, izraženo u postotku, riječ je 11,5 % narodnih knjižnica.

Predmet drugog dijela istraživanja bili su strateški planovi odabranih inozemnih narodnih knjižnica, njih ukupno 15. Prilikom odabira strateških planova inozemnih narodnih knjižnica prvobitni cilj bio je formirati što reprezentativniji uzorak knjižnica iz cijelog svijeta, no zbog jezične barijere u obzir su uzete samo knjižnice s engleskoga govornog područja.

Prije pristupanja samoj analizi i usporedbi strateških planova knjižnica bilo je potrebno odrediti kriterije prema kojima će se odvijati navedene dvije aktivnosti. Uobičajeno je da strateški plan sadrži većinu sljedećih elemenata (struktura strateških planova može se razlikovati od knjižnice do knjižnice i od ustanove do ustanove u kulturi): kontekst rada knjižnice, misiju, viziju, temeljne vrijednosti knjižnice, izjavu o reputaciji (po čemu je određena knjižnica posebno poznata u javnosti), položaj u zajednici (za koga radi i što će ponuditi), strateške imperATIVE, strateške ciljeve (opće i posebne) i načine implementacije, nadzora i vrednovanja strateškog plana te, eventualno, mehanizme potpore knjižnici (financijske, partnerstva s gospodarstvom i drugim organizacijama itd.). Na temelju literature o teoriji strateškog planiranja koja opisuje njegov tijek, kao i sve ono što bi uspješan strateški plan trebao sadržavati, odabrani su sljedeći kriteriji: format i opseg strateškog plana; vremensko razdoblje na koje se strateški plan odnosi; izjava o misiji, viziji i vrijednostima knjižnice; analiza vanjskog okruženja i unutrašnjeg stanja knjižnice; ciljevi i aktivnosti za ostvarivanje ciljeva te praćenje i evaluacija postignutog.

²⁸ Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2016. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. 2016. [citirano: 2017-7-25]. Dostupno na: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf.

5.3 Ciljevi istraživanja

Istraživanje je imalo nekoliko ciljeva: identificirati broj javno dostupnih strateških planova u narodnim knjižnicama u Republici Hrvatskoj te na temelju unaprijed određenih kriterija analizirati i usporediti strukturu dostupnih strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica, a potom provesti analizu strateških planova odabranih inozemnih knjižnica te ih na kraju usporediti sa strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica.

6. Rezultati istraživanja

6.1 Format i opseg strateškog plana

Format neke datoteke označava način organiziranja podataka prilikom njihove pohrane.²⁹ Tekstualne datoteke mogu biti objavljene u različitim formatima, pa je cilj ovog dijela istraživanja bio identificirati najčešće korištene formate datoteka u kojima svoje strateške planove objavljuju hrvatske i inozemne narodne knjižnice.

U slučaju hrvatskih knjižnica, 27 strateških planova objavljeno je u obliku samostalnih dokumenata, dok su 4 knjižnice svoje strateške planove objavile kao tekst na mrežnoj stranici. Najveći broj strateških planova knjižnica (22) objavljen je u .pdf-formatu. Nakon toga slijede strateški planovi objavljeni kao tekst na mrežnoj stranici (4). Dva strateška plana objavljena su u .docx-formatu, a po jedan u formatima .doc i .rtf. Knjižnice grada Zagreba svoj strateški plan nude u sučelju ISSUU-čitača, u formatu eMagazine.

U slučaju inozemnih knjižnica, 13 od 15 knjižnica nudilo je svoje strateške planove u .pdf-formatu. Tri knjižnice nudile su strateške planove u formatu e-knjige koja se može čitati u ISSUU-sučelju. Nashville Public Library nudi svoj strateški plan isključivo u tom formatu, Vancouver Public Library nudi mogućnost preuzimanja u .pdf-formatu, dok London Public Library uz taj format nudi i formate .pdf i .doc. Samo jedna knjižnica nema svoj strateški plan kao samostalan dokument, već je on objavljen u obliku teksta na mrežnoj stranici.

6.2 Vremensko razdoblje na koje se strateški plan odnosi

Prilikom izrade strateškog plana važno je definirati vremensko razdoblje na koje se on odnosi. Cilj ovog dijela istraživanja bio je identificirati vremensko razdoblje analiziranih strateških planova hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica.

Najveći broj hrvatskih knjižnica (11) svoje strateške planove izradio je za razdoblje od 2 godine (Prilog 1). Njih šest izradilo je planove za 3 godine, pet za 4

²⁹ Format. // Merriam-Webster dictionary. [citirano: 1.9.2017]. Dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/format>.

godine, četiri za 5 godina, tri za 6 godina, a dvije knjižnice nisu definirale vremensko razdoblje. Prosječni vremenski raspon strategije je 3,4 godine, a 8 knjižnica nema strateški plan za tekuću godinu.

Od analiziranih 15 strateških planova inozemnih knjižnica (Prilog 1), samo se u jednom planu nije eksplicitno navodilo razdoblje na koje se strateški plan odnosi. Najveći broj knjižnica (4) imao je strateški plan za razdoblje od 3 godine, dok je prosjek vremenskog raspona strategije bio 4,2 godine. Dvije knjižnice imale su vremenski raspon strategije od čak 10 godina. Uz strateške planove s nedefiniranim vremenskim razdobljem, ukupno 4 knjižnice nisu imale strateške planove koji se odnose na 2017. godinu, u kojoj je istraživanje provedeno.

6.3 Izjava o misiji, viziji i vrijednostima knjižnice

Misija, vizija i vrijednosti predstavljaju ključne elemente strateškog plana.

Izjave o misiji i viziji elementi su koji su prisutni u gotovo svakom od analiziranih strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica (Prilog 2). Jedini strateški plan koji nije imao navedene elemente bio je strateški plan Narodne čitaonice i knjižnice Novi Vinodolski. Vrijednosti knjižnice predstavljaju element koji nije bio zastupljen u tolikoj mjeri, a sadržavalo ga je 18 strateških planova. Izjave o misiji i viziji u ispitanim strateškim planovima uglavnom odgovaraju opisu iz literature.

Element vrijednosti knjižnice odnosio se na promoviranje općih vrijednosti demokratskog društva, a poneke knjižnice navodile su svoje jake strane kao vrijednosti knjižnice. Shvaćanje tog elementa razlikovalo se od knjižnice do knjižnice.

Izjavu o misiji sadržavali su strateški planovi ukupno 11 inozemnih knjižnica (Prilog 2), a izjavu o viziji njih 8. Izjave o misiji knjižnice uglavnom odgovaraju opisu iz literature, a odnose se na ono što knjižnica jest ili na njezinu svrhu. Vizija je bila zastupljena u tek nešto više od polovice planova i nije bila usuglašena s modelom iz literature o željenoj slici knjižnice u budućnosti. Umjesto toga, pojedine knjižnice viziju su formulirale tako da se ona odnosi na sadašnje vrijeme. Vrijednosti su zastupljene u većini analiziranih strateških planova (13) inozemnih knjižnica i uglavnom su se odnosile na opće vrijednosti demokratskog društva.

6.4 Analiza vanjskog okruženja i unutrašnjeg stanja knjižnice

Cilj ovog dijela istraživanja bio je utvrditi jesu li knjižnice u sklopu izrade strateškog plana provele analize unutrašnjeg stanja, odnosno vanjskog okruženja, što predstavlja veoma važan dio u izradi strategije. Riječ je o PEST-analizi i SWOT-analizi.

Sedamnaest strateških planova hrvatskih knjižnica (Prilog 3) sadržavalo je rezultate provedene SWOT-analize. Samo tri knjižnice u svojim strateškim pla-

novima nisu navele provedenu PEST-analizu, što znači da se knjižnice u svom strateškom planiranju ipak mnogo više oslanjaju na SWOT-analizu. Razlozi za neprovođenje PEST-analize mogu biti npr. nedostatak sredstava, kao što to navodi Gradska knjižnica Trogir, koja je u svom strateškom planu istaknula kako se zbog tog razloga oslanja na podatke koje dobiva od svog osnivača, Grada Trogira i drugih javnih institucija koje raspolažu demografskim podacima.³⁰

Za razliku od hrvatskih narodnih knjižnica, u čijim je strateškim planovima vidljivo kako u sklopu analize unutrašnjeg stanja knjižnice te njezina vanjskog okruženja uglavnom koriste metode SWOT-analize i PEST-analize, u inozemnim knjižnicama to nije bio slučaj (Prilog 3). Samo dvije knjižnice eksplicitno su navele provođenje SWOT-analize, dok se PEST-analiza nije spominjala ni u jednom od analiziranih strateških planova inozemnih knjižnica. Međutim većina strateških planova spominje provođenje takvih analiza, ali ne po PEST- ili SWOT-matricama. Ukupno 12 knjižnica spomenulo je provođenje analize unutrašnjeg stanja ili su pak navele podatke koji se obično dobivaju iz takvih analiza. Analiza vanjskog okruženja spominjala se u 13 knjižnica i također se radilo o tome da su neke knjižnice eksplicitno spomenule provedbu dviju analiza, dok su druge navele određene podatke koji se iz takvih analiza obično dobivaju.

6.5 Ciljevi i aktivnosti za ostvarivanje ciljeva

Cilj ovog dijela analize bio je identificirati broj općih i posebnih ciljeva u javno dostupnim strateškim planovima knjižnica te broj aktivnosti za ostvarivanje tih ciljeva.

Sve hrvatske knjižnice osim jedne navele su opće ciljeve (Prilog 4), a njih 25 razradilo je i posebne ciljeve s više detalja. Broj općih ciljeva kretao se u rasponu od 2 do 19, a prosječni broj općih ciljeva bio je 7. Broj posebnih ciljeva kretao se u rasponu od 3 do 34, a prosječan broj posebnih ciljeva bio je 11.

Opći ciljevi, kako im i naziv govori, vrlo su općeniti i uglavnom se tiču najvažnijih pitanja u vezi s djelovanjem samih knjižnica, pružanjem kvalitetnih usluga i zadovoljavanjem korisničkih potreba. Posebni ciljevi svojim su sadržajem detaljniji. Ukupno 24 strateška plana sadržavala su istaknute aktivnosti za ostvarivanje ciljeva. Oni koji nisu imali istaknute aktivnosti ipak su naveli akcije koje će se poduzeti, uglavnom inkorporirane u objašnjenje posebnih ciljeva knjižnice. Broj planiranih aktivnosti kretao se u rasponu od 7 do 246. Prosječan broj planiranih aktivnosti bio je 38.

Aktivnosti u analiziranim planovima mnogobrojne su i tiču se mnogih pitanja, uglavnom onoga što je sadržano u općim, odnosno posebnim ciljevima.

³⁰ Strateški plan Gradske knjižnice Trogir za razdoblje od 2013. do 2015. godine. [citirano: 2017-4-21]. Dostupno na: <http://gkt.hr/odjeli-i-usluge/dokumenti/plan/>.

U inozemnim knjižnicama (Prilog 4) ciljevi su zastupljeni u svakom od 15 analiziranih strateških planova, a njih 11 navelo je i posebne ciljeve. Broj općih ciljeva kretao se u rasponu od 4 do 9, a prosječan broj općih ciljeva bio je 6. Posebni ciljevi kretali su se u rasponu od 11 do 49, a u prosjeku bilo ih je 24.

Opći ciljevi bili su sadržani u svim strateškim planovima. Iako postoje veće ili manje razlike u sadržaju ciljeva među strateškim planovima, oni se u većoj mjeri poklapaju. Posebni ciljevi bili su prisutni u 11 strateških planova. Njihova konkretnost razlikuje se u manjoj mjeri od jednog do drugog strateškog plana. U 10 analiziranih strateških planova inozemnih narodnih knjižnica broj planiranih aktivnosti kretao se u rasponu od 14 do 16, a prosječan broj planiranih aktivnosti bio je 43.

6.6 Praćenje i vrednovanje postignutog

Cilj posljednjeg dijela istraživanja bio je utvrditi jesu li knjižnice u svoje strateške planove uvrstile vrednovanje postignutog te kojim su se metodama pritom koristile.

Velik broj strateških planova hrvatskih knjižnica (njih 21) spominje postupak vrednovanja. Od ukupno 21 strateškog plana izdvojena u ovom dijelu istraživanja, njih 6 nije sadržavalo eksplicitan dio koji govori kako će se provoditi vrednovanje, ali sadrži određene pokazatelje uspješnosti ili očekivane rezultate. U slučaju metoda provođenja vrednovanja, kvantitativne metode bile su uvjerljivo zastupljenije, dok je samo 6 knjižnica navelo provođenje kvalitativnih metoda vrednovanja.

U 10 analiziranih strateških planova inozemnih knjižnica navedeno je vrednovanje postignutih rezultata, no samo 6 planova sadržavalo je informacije o metodama vrednovanja, a u njih 5 bile su navedene i metode provedbe vrednovanja.

7. Rasprava

u razdoblju prikupljanja podataka za istraživanje udio hrvatskih narodnih knjižnica koje su izradile strateške planove i učinile ih dostupnima na internetu bio je relativno malen (11,5 %). Moguće je da je stvarni broj narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj koje posjeduju dovršene strateške planove veći, jer postoji mogućnost da su neke knjižnice strateške planove izradile, ali ih nisu učinile javno dostupnima na internetu. Premda se rezultat od 11,5 % čini malenim, ustanovljen je uzlazni trend u objavljivanju strateških planova u hrvatskim narodnim knjižnicama s obzirom na to da je broj dostupnih strateških planova prije samo 2 godine bio dvostruko manji (15), što predstavlja dobar znak.

Javno objavljivanje strateških planova na internetu poželjna je praksa jer na taj način knjižnice svoje poslovanje čine transparentnim. Također, to može biti

korisno za druge knjižnice koje tek trebaju započeti s pisanjem vlastitog strateškog plana. Prilikom analize strateških planova dostupnih u hrvatskim knjižnicama primijećeno je ponavljanje određenih sadržaja. Moguće je da su neke knjižnice zajednički radile na izradi strateškog plana. Izrada strateškog plana knjižnica još uvijek predstavlja novinu u narodnim knjižnicama u Republici Hrvatskoj, pa je razumljivo kako će knjižnice konzultirati jedna drugu ili se voditi primjerima drugih knjižnica.

Analizirani strateški planovi hrvatskih narodnih knjižnica sadržavali su dosta sličnosti, uz poneku razliku. U istraživanju je uočena razlika u opsegu strateških planova. Strateški planovi ne bi trebali biti suviše šturi, ali ni suviše opširni. Najopširniji strateški plan među hrvatskim narodnim knjižnicama svakako je strateški plan Knjižnica grada Zagreba. Budući da se tu radi o mreži knjižnica u najvećem hrvatskom gradu, to je zapravo i očekivano.

Razlike među samim knjižnicama najvidljivije su kada promotrimo element aktivnosti za ostvarivanje ciljeva. Veće knjižnice imat će mnogobrojnije planirane aktivnosti. Dizajn je također dodatni kriterij koji jasno odvaja pojedine strateške planove. Neke knjižnice zaista su posvetile posebnu pažnju izgledu i preglednosti svojih strateških planova te su se potrudile uvesti i određene dodatne elemente u svoj strateški plan. Treba voditi računa da se te elemente ne navodi suviše opširno i da fokus ostane na onim elementima koji su neophodni za sam proces strateškog planiranja.

Osim strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica, istraživanjem su bili obuhvaćeni i strateški planovi odabranih inozemnih narodnih knjižnica. Prilikom njihova proučavanja uočene su sličnosti i razlike s planovima hrvatskih narodnih knjižnica. Treba imati na umu da se odabrane inozemne knjižnice nalaze u gospodarski mnogo razvijenijim državama, što znači da postoje određene razlike u radu knjižnica, a što je također uočeno u analiziranim strateškim planovima tih knjižnica.

Strateški planovi inozemnih narodnih knjižnica također su mnogo opširniji (prosječan broj stranica strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica je 16,5, dok kod inozemnih narodnih knjižnica on iznosi 36,9 stranica). Oni također imaju zanimljiviji i dinamičniji dizajn, sadrže različite boje, mnoštvo fotografija, ilustracija, grafikona i tablica, što rezultira time da su planovi mnogo pregledniji, ali i privlačniji za čitanje. Može se pretpostaviti da te knjižnice raspolažu većim sredstvima za izradu strateških planova, pa su zbog toga mogle posvetiti više pažnje dizajnu dokumenata strateških planova.

Inozemne knjižnice u prosjeku svoju strategiju planiraju na nešto dulji rok (u prosjeku 4,2 godine, dok je kod hrvatskih knjižnica prosjek 3,4 godine).

Zastupljenost elemenata misije, vizije i vrijednosti u strateškim planovima inozemnih knjižnica nešto je drukčija u usporedbi sa strateškim planovima hrvatskih

narodnih knjižnica. Misija i vizija nisu prisutne u svakom strateškom planu analiziranih inozemnih narodnih knjižnica, već su zastupljene u nešto manjoj mjeri. Shvaćanje važnosti misije podjednako je i kod hrvatskih i kod inozemnih knjižnica – većina ih taj element navodi u obliku u kojem je opisan u literaturi, dok u slučaju vizije pojedine inozemne knjižnice imaju drukčije shvaćanje te vrste izjave, pa ju navode na nešto drukčiji način – ne kao željenu sliku knjižnice u budućnosti, već se njihova vizija razvoja knjižnice odnosi na sadašnjost. Vrijednosti su inozemnih knjižnica element koji je nešto zastupljeniji u strateškim planovima od elemenata misije i vizije. U slučaju hrvatskih narodnih knjižnica pojavljuje se određena dvosmislenost u shvaćanju tog elementa vrijednosti – neke knjižnice pod tim elementom navode njegovanje općih vrijednosti demokratskog društva, dok druge knjižnice navode vrijednosti vezane uz rad same knjižnice. Shvaćanje tog elementa strateškog plana kod inozemnih narodnih knjižnica čini se ujednačenijim – uglavnom sve knjižnice navode obje kategorije vrijednosti knjižnice.

U kategoriji provođenja analize vanjskog okruženja i unutrašnjeg stanja knjižnica, hrvatske knjižnice u mnogo većoj mjeri u svojim planovima ističu metode SWOT-analize i PEST-analize, dok inozemne knjižnice to ne čine. S druge strane, inozemne knjižnice stavljaju mnogo veći naglasak na istraživanje mišljenja korisnika kao sastavni dio procesa izrade strateškog plana.

Inozemne knjižnice svoje opće ciljeve definiraju nešto sažetije, dok su im posebni ciljevi mnogobrojniji. Sadržaji ciljeva uglavnom se poklapaju u obje skupine knjižnica. Slično je i sa sadržajem planiranih aktivnosti. One su nešto prisutnije u planovima hrvatskih narodnih knjižnica, ali kod inozemnih knjižnica u pravilu su mnogobrojnije.

Svijest o važnosti vrednovanja strateškog plana podjednaka je u obje skupine knjižnica, ali u negativnom smislu – većina ih nije svjesna te važnosti. Metode vrednovanja koje navode svode se na kvalitativne i kvantitativne metode. Kod hrvatskih narodnih knjižnica kvantitativne metode više su zastupljene, dok inozemne narodne knjižnice uglavnom navode provođenje i kvalitativnih i kvantitativnih metoda u postupku vrednovanja postignutog.

Općenito, strateški planovi hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica slični su po svojoj strukturi. Nadalje, koliko god bile različite zajednice u kojima knjižnice djeluju te uvjeti njihova rada, u konačnici su i prva i druga skupina knjižnica orijentirane prema najširim slojevima stanovništva i imaju mnoge sličnosti u svom djelovanju.

Uočene razlike odnose se na nešto bolju razrađenost pojedinih elemenata strateških planova inozemnih knjižnica (npr. te knjižnice u većoj mjeri i mnogo detaljnije opisuju sam proces strateškog planiranja, a u mnogim slučajevima imaju bolje razrađene ciljeve, posebne ciljeve i planirane aktivnosti).

Sveukupno, smatramo kako hrvatske knjižnice uvrštene u ovo istraživanje ne zaostaju u većoj mjeri za inozemnim knjižnicama kada uzmemo u obzir uvjete njihova rada i okruženja u kojima djeluju, a koja se uvelike razlikuju od odabranih inozemnih knjižnica. Strateški planovi hrvatskih knjižnica siromašniji su dodatnim sadržajima i nemaju toliko zanimljiv dizajn, ali u velikoj mjeri sadrže ključne elemente koje bi strateški planovi trebali sadržavati i u velikoj ih mjeri dobro razrađuju. Prostor za napredak postoji, pogotovo u knjižnicama čiji strateški planovi ne sadrže sve ili većinu potrebnih elemenata, ali je očito kako je svijest (ali i znanje) o strateškom planiranju u hrvatskim knjižnicama u razvoju te ćemo s godinama moći očekivati sve veći broj javno dostupnih strateških planova i njihovu sve veću kvalitetu.

8. Zaključak

Kako bi dugoročno opstala i bila uspješna, knjižnica mora biti spremna gledati ne samo u bližu nego i u dalju budućnost te posvetiti pažnju stvaranju strategije svog razvoja. Proces strateškog planiranja vrlo je složen, ali i neophodan kako bi knjižnica definirala svrhu svog postojanja, viziju svoje budućnosti, dugoročne ciljeve te načine na koje će te ciljeve ostvariti.

U hrvatskim narodnim knjižnicama svijest o važnosti strateškog planiranja ne-sumnjivo postoji. Broj knjižnica koje imaju objavljene strateške planove i dalje je relativno malen, ako uzmemo u obzir ukupan broj narodnih knjižnica koje djeluju u Republici Hrvatskoj.

Analiza strateških planova hrvatskih narodnih knjižnica otkrila je postojanje velikog broja planova koji sadrže sve ili gotovo sve elemente koji se u literaturi navode kao obvezni dijelovi strateškog plana, a velik broj knjižnica razradio ih je na dobar način. Postoji i određeni broj knjižnica, koji nije zanemariv, a čiji su planovi nešto slabije kvalitete jer u njima određeni elementi nisu toliko dobro razrađeni ili u potpunosti nedostaju, no uz porast svijesti o važnosti strateškog planiranja u knjižnicama može se očekivati da će njihova kvaliteta rasti. Kvaliteta strateških planova zasigurno bi brže rasla kada bi rasla i količina dostupnih sredstava za sam proces strateškog planiranja i izradu dokumenata strateškog plana.

Istraživanje u ovom članku uključivalo je i strateške planove inozemnih narodnih knjižnica. Iako su uočljive mnoge sličnosti među planovima hrvatskih i inozemnih knjižnica, razlike nije bilo teško zamijetiti. Vidljiva je razlika u izgledu, dizajnu i strukturi, koji su u slučaju inozemnih knjižnica često mnogo bogatiji, a pojedini elementi bolje su razrađeni. Očito je kako odabrane inozemne knjižnice raspolazu većom količinom sredstava i stručnog kadra za izradu svojih strateških planova, ali ako ostavimo postrani izgled i dizajn i fokusiramo se na strukturu strateških planova, smatramo da hrvatske narodne knjižnice, s obzirom na svoje mogućnosti, ne zaostaju u tolikoj mjeri te, kao što je već spomenuto, postoji

određeni broj strateških planova koji sadrže sve ono što bi, prema literaturi, jedan strateški plan trebao sadržavati. Ostale knjižnice za tim zaostaju u većoj ili manjoj mjeri te prostora za napredak uvijek ima. Vrednovanje strategije ključan je dio procesa strateškog planiranja i knjižnice bi trebale kontinuirano pratiti ono što se jest, odnosno nije ostvarilo, ispravljati ono što ne funkcionira te na taj način poboljšavati svoje strategije u budućnosti. Knjižnice ne bi trebale pokazivati strah od izrade i javne objave strateškog plana jer ta vrsta plana ne bi trebala biti nešto što je „zapisano u kamenu“. Dapače, strateški plan ovisi o promjenama koje utječu na rad knjižnice i svakako ga treba vrednovati te, po potrebi, mijenjati.

LITERATURA

- Buble, M. *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, 2006.
- Corrall, S. *Strategic planning in academic libraries*. 1996. [citirano: 2017-4-1]. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/33042964_Strategic_planning_in_academic_libraries.
- Dujanić, M. *Menadžment : udžbenik za specijalistički studij*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2007.
- Evans, G. E.; P. Layzell Ward; B. Rugaas. *Management basics for information professionals*. New York, London: Neal-Schuman Publishers, Inc., cop. 2000.
- Format. // Merriam-Webster dictionary. [citirano: 2017-9-1]. Dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/format>.
- Johnson, H. *Strategic planning for modern libraries*. // *Library Management* 15, 1(1994), 7–18.
- Jurić, M. *Rezultati evaluacije: knjižnice*. // *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb*. / urednici Sanjin Dragojević, Tihomir Žiljak. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008. Str. 190–200.
- Kumar, K. *Library management in electronic environment*. New Delhi: Har-Anand publications, cop. 2007.
- Majstorović, Z.; V. Čelić-Tica; J. Leščić. *Strategijski plan razvoja knjižnica: s posebnim osvrtom na zadaće Nacionalne i sveučilišne knjižnica u Zagrebu*. // *Vjesnik bibliotekara Hrvatske* 56, 1/2(2013), str. 35-70. [citirano: 2017-3-12]. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/170254>.
- Nacrt strategije hrvatskog knjižničarstva 2016.-2020. [citirano: 2017-4-12]. Dostupno na: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=1850>.
- Parent, R.H. *Strategic planning for library associations*. // *IFLA Journal* 14, 4(1988), 343–353.

- Pavičić, J.; N. Alfirević; Lj. Aleksić. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006.
- Planning. // Merriam-Webster dictionary. [citirano: 2017-3-10]. Dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/planning>.
- Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2016. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. 2016. [citirano: 2017-7-25]. Dostupno na: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2016/sljh2016.pdf.
- Strategija razvoja narodnih knjižnica Republike Hrvatske 2013.-2015. (prijedlog). [citirano: 2017-4-12]. Dostupno na: http://www.hkdrustvo.hr/clanovi/alib/datoteke/file/STRATEGIJA_RAZVOJA_NAR_KNJ_RH_21-9.doc.
- Strateški plan Gradske knjižnice Trogir za razdoblje od 2013. do 2015. godine. [citirano: 2017-4-21]. Dostupno na: <http://gkt.hr/odjeli-i-usluge/dokumenti/plan/>.
- Vrana, R. Strateško planiranje kao temelj stvaranja kulture kvalitete razvoja knjižnice. // 10. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj: zbornik radova / Gabriel, Dunja Marija ; Biščan, Frida (ur.). Zagreb : Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str.155–166.
- Zlata, A. Strateško planiranje i kulturna politika u Gradu Zagrebu (2001. – 2005.) // Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb. / urednici Sanjin Dragojević, Tihomir Žiljak. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb, 2008. Str. 122–137.

PRILOZI**Prilog 1***Tablica 1. Format, opseg i vremenski raspon strateških planova hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica*

Redni broj	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKIRASPON
1.	Gradska knjižnica Crikvenica	tekst na web stranici	-	2011.-	Auckland Libraries	PDF	60	2013.-2023.
2.	Knjižnica Centra za kulturu Čepin	PDF	9	2015.-2017.	Brantford Public Library	PDF	13	2012.-2014.
3.	Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar	PDF	19	2012.-2015.	CityLibraries Townsville	PDF	36	2014.-2017.
4.	Općinska narodna knjižnica Drenovci	PDF	13	2014.2016.	Dublin City Public Libraries	PDF	64	2012.-2016.
5.	Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	PDF	4	nije definirano	Los Angeles Public Library	PDF	24	2015.-2020.

Redni broj	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON
6.	Gradska knjižnica Đurđevac	PDF	19	2013.-2015.	London Public Library	DOC, eMagazine (issuu.com), PDF	24	2014.-2017.
7.	Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje	PDF	10	2015.-2018.	Melbourne Library Services	PDF	5	2008.-2018.
8.	Gradska knjižnica i čitaonica Hvar	PDF	9	2015.-2017.	Nashville Public Library	eMagazine (issuu.com)	49	2014.-2015.
9.	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac	PDF	12	2016.-2020.	New Orleans Public Library	tekst na web stranici	-	2017.-2019.
10.	Knjižnica i čitaonica „Fran Galović“ Koprivnica	tekst na web stranici	-	2015.-2019.	New York Public Library	PDF	19	2017.-2021.

Redni broj	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKIRASPON
11.	Gradska knjižnica „Franjo Marković“ Križevci	PDF	40	2015.-2017.	Southeastern Public Library Network	PDF	36	2015.-2030.
12.	Knjižnica i čitaonica Kutina	PDF	9	2015.-2018.	The Boston Public Library	PDF	74	2012.-
13.	Gradska knjižnica i čitaonica „Mladen Kerstner“ Ludbreg	PDF	14	2015.-2020.	The Seattle Public Library	PDF	29	2011.-2015.
14.	Narodna knjižnica i čitaonica Murter	RTF	11	2015.-2020.	Toronto Public Library	PDF	44	2016.-2019.
15.	Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski	tekst na web stranici	-	2015.-2018.	Vancouver Public Library	eMagazine (issuu.com), PDF	40	2017.-2020.

Redni broj	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON
16.	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	PDF	25	2016.-2020.								
17.	Gradska knjižnica Otok	DOCX	20	2015.-2017.								
18.	Knjižnica i čitaonica Popovača	PDF	17	2016.-2018.								
19.	Knjižnica i čitaonica grada Preloga	PDF	15	2016.-2019.								
20.	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	PDF	16	2013.-2019.								
21.	Gradska knjižnica Rjeka	PDF	16	2013.-2015.								
22.	Gradska knjižnica i čitaonica Slatina	DOCX	16	2015.2018.								

Redni broj	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON
23.	Gradska knjižnica Slavonski Brod	PDF	15	2012.-2017.								
24.	Gradska knjižnica Solin	PDF	33	2016.-2018.								
25.	Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović	PDF	13	2016.-2020.								
26.	Gradska knjižnica Trogir	tekst na web stranici	-	2013.-2015.								
27.	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	PDF	6	2013.-2015.								
28.	Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica	PDF	13	2015.-2020.								

Redni broj	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON	KNJIŽNICA	FORMAT STRATEŠKOG PLANA	BROJ STRANICA DOKUMENTA	VREMENSKI RASPON
29.	Gradska knjižnica Vodice	PDF	9	2013.-2017.				
30.	Knjižnice grada Zagreba	eMagazine (issuu.com)	51	2014.2020.				
31.	Hrvatska knjižnica za slijepe	DOC	12	2016.-2018.				

Prilog 2

Tablica 2. Prisutstvo, odnosno odsutstvo elemenata misije, vizije te vrijednosti knjižnice u ispitanim strateškim planovima hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica

Redni broj	KNJIŽNICA	MISIJA	VIZIJA	VRIJEDNOSTI	KNJIŽNICA	MISIJA	VIZIJA	VRIJEDNOSTI
1.	Gradska knjižnica Crikvenica	+	-	-	Auckland Libraries	+	-	+
2.	Knjižnica Centra za kulturu Cepin	+	+	-	Brantford Public Library	+	+	+
3.	Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar	+	+	+	City Libraries Townsville	+	+	+
4.	Općinska narodna knjižnica Drenovci	+	+	+	Dublin City Public Libraries	+	+	+
5.	Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	+	+	-	Los Angeles Public Library	-	-	-
6.	Gradska knjižnica Đurđevac	+	+	-	London Public Library	+	-	+
7.	Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje	+	+	+	Melbourne Library Services	-	-	+
8.	Gradska knjižnica i čitaonica Hvar	+	+	+	Nashville Public Library	+	+	+
9.	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac	+	+	+	New Orleans Public Library	+	+	+

Redni broj	KNJŽNICA	MISIJA	VIZIJA	VRJEDNOSTI	KNJŽNICA	MISIJA	VIZIJA	VRJEDNOSTI
10.	Knjžnica i čitaonica „Fran Galović“ Koprivnica	+	+	+	New York Public Library	+	-	-
11.	Gradska knjžnica „Franjo Marković“ Križevci	+	+	+	Southaustralian Public Library Network	-	+	+
12.	Knjžnica i čitaonica Kutina	+	+	+	The Boston Public Library	-	-	+
13.	Gradska knjžnica i čitaonica „Mladen Kerstner“ Ludbreg	+	+	+	The Seattle Public Library	+	-	+
14.	Narodna knjžnica i čitaonica Murter	+	+	-	Toronto Public Library	+	+	+
15.	Narodna čitaonica i knjžnica Novi Vinodolski	-	-	-	Vancouver Public Library	+	+	+
16.	Gradska i sveučilišna knjžnica Osijek	+	+	+				
17.	Gradska knjžnica Otok	+	+	+				
18.	Knjžnica i čitaonica Popovača	+	+	+				
19.	Knjžnica i čitaonica grada Preloga	+	+	+				
20.	Gradska knjžnica i čitaonica Pula	+	+	+				

Redni broj	KNJIŽNICA	MISIJA	VIZIJA	VRIJEDNOSTI	KNJIŽNICA	MISIJA	VIZIJA	VRIJEDNOSTI
21.	Gradska knjižnica Rijeka	+	+	+				
22.	Gradska knjižnica i čitaonica Slatina	+	+	-				
23.	Gradska knjižnica Slavonski Brod	+	+	-				
24.	Gradska knjižnica Solin	+	+	-				
25.	Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović	+	+	+				
26.	Gradska knjižnica Trogir	+	+	+				
27.	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	+	+	+				
28.	Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica	+	+	-				
29.	Gradska knjižnica Vodice	+	+	-				
30.	Knjižnice grada Zagreba	+	+	-				
31.	Hrvatska knjižnica za slijepe	+	+	-				

Prilog 3*Tablica 3.* Prikaz prisutstva, odnosno odsutstva elemenata SWOT-analize i PEST-analize u ispitanim strateškim planovima hrvatskih narodnih knjižnica

Redni broj	KNJIŽNICA	SWOT-analiza	PEST-analiza
1.	Gradska knjižnica Crikvenica	-	-
2.	Knjižnica Centra za kulturu Čepin	-	-
3.	Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar	+	-
4.	Općinska narodna knjižnica Drenovci	+	-
5.	Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	-	-
6.	Gradska knjižnica Đurđevac	+	+
7.	Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje	-	-
8.	Gradska knjižnica i čitaonica Hvar	-	-
9.	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac	+	-
10.	Knjižnica i čitaonica „Fran Galović“ Koprivnica	-	-
11.	Gradska knjižnica „Franjo Marković“ Križevci	+	-
12.	Knjižnica i čitaonica Kutina	-	-
13.	Gradska knjižnica i čitaonica „Mladen Kerstner“ Ludbreg	+	-
14.	Narodna knjižnica i čitaonica Murter	+	-
15.	Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski	-	-
16.	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	+	-
17.	Gradska knjižnica Otok	+	-
18.	Knjižnica i čitaonica Popovača	-	-

Redni broj	KNJIŽNICA	SWOT-analiza	PEST-analiza
19.	Knjižnica i čitaonica grada Preloga	+	+
20.	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	-	-
21.	Gradska knjižnica Rijeka	+	-
22.	Gradska knjižnica i čitaonica Slatina	-	-
23.	Gradska knjižnica Slavonski Brod	+	-
24.	Gradska knjižnica Solin	+	-
25.	Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović	+	-
26.	Gradska knjižnica Trogir	-	-
27.	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	+	-
28.	Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica	-	-
29.	Gradska knjižnica Vodice	-	-
30.	Knjižnice grada Zagreba	+	-
31.	Hrvatska knjižnica za slijepe	+	+

Prilog 4**Tablica 4.** Broj općih i posebnih ciljeva te broj planiranih aktivnosti za ostvarivanje ciljeva u analiziranim strateškim planovima hrvatskih i inozemnih narodnih knjižnica

Redni broj	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLANIRANIH AKTIVNOSTI	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLANIRANIH AKTIVNOSTI
1.	Gradska knjižnica Crikvenica	6	-	-	Auckland Libraries	6	21	77
2.	Knjižnica Centra za kulturu Čepin	4	6	*	Brantford Public Library	4	20	-
3.	Pučka knjižnica i čitaonica Daruvar	2	4	12	City Libraries Townsville	4	11	88
4.	Općinska narodna knjižnica Drenovci	6	15	66	Dublin City Public Libraries	7	-	51
5.	Gradska knjižnica i čitaonica Đakovo	14	4	-	Los Angeles Public Library	6	-	39

Redni broj	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLAN-IRANIHAKTIVNOSTI	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLAN-IRANIHAKTIVNOSTI
6.	Gradska knjižnica Đurđevac	5	17	46	London Public Library	5	-	14
7.	Gradska knjižnica „Mato Lovrak“ Grubišno Polje	18	-	28	Melbourne Library Services	6	-	*
8.	Gradska knjižnica i čitaonica Hvar	8	8	-	Nashville Public Library	5	39	-
9.	Gradska knjižnica Ivan Goran Kovačić Karlovac	4	10	35	New Orleans Public Library	7	21	-
10.	Knjižnica i čitaonica „Fran Galović“ Koprivnica	3	5	14	New York Public Library	9	49	-

Redni broj	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLAN-IRANIH AKTIVNOSTI	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLAN-IRANIH AKTIVNOSTI
11.	Gradska knjižnica „Franjo Marković“ Križevci	5	-	24	Southaustrian Public Library Network	5	15	37
12.	Knjižnica i čitaonica Kutina	8	6	23	The Boston Public Library	8	29	106
13.	Gradska knjižnica i čitaonica „Mladen Keršner“ Ludbreg	19	6	7	The Seattle Public Library	5	16	*
14.	Narodna knjižnica i čitaonica Murter	15	-	-	Toronto Public Library	6	26	22
15.	Narodna čitaonica i knjižnica Novi Vinodolski	-	15	-	Vancouver Public Library	8	17	*

Redni broj	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLAN-IRANIH AKTIVNOSTI	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLAN-IRANIH AKTIVNOSTI
16.	Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek	4	9	40				
17.	Gradska knjižnica Otok	6	14	61				
18.	Knjižnica i čitaonica Popovača	11	7	*				
19.	Knjižnica i čitaonica grada Preloga	4	27	-				
20.	Gradska knjižnica i čitaonica Pula	6	22	109				
21.	Gradska knjižnica Rijeka	6	22	93				

Redni broj	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLAN-IRANIH AKTIVNOSTI	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLAN-IRANIH AKTIVNOSTI
22.	Gradska knjižnica i čitaonica Slatina	9	6	*				
23.	Gradska knjižnica Slavonski Brod	7	3	*				
24.	Gradska knjižnica Solin	10	34	68				
25.	Hrvatska narodna knjižnica Antonio Rendić Ivanović	6	16	*				
26.	Gradska knjižnica Trogir	8	8	-				
27.	Gradska knjižnica i čitaonica Vinkovci	7	-	*				

Redni broj	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLAN-IRANIH AKTIVNOSTI	KNJIŽNICA	BROJ OPĆIH CILJEVA	BROJ POSEBNIH CILJEVA	BROJ PLAN-IRANIH AKTIVNOSTI
28.	Gradska knjižnica i čitaonica Virovitica	2	4	27				
29.	Gradska knjižnica Vodice	9	-	*				
30.	Knjižnice grada Zagreba	3	10	246				
31.	Hrvatska knjižnica za sljepce	3	8	17				