

Strategické plánování v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů

Studijní text

Kvalifikační úroveň 7

Verze 1.0

Autor: PhDr. Vít Richter

Konzultant: Mgr. Pavla Ručková

Ostrava 2021



MINISTERSTVO
KULTURY



VEŘEJNÉ
INFORMAČNÍ SLUŽBY
KNIHOVEN



Moravskoslezská
vědecká knihovna
v Ostravě

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍHO TEXTU

Odborná způsobilost	Strategické plánování v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů
Profesní kvalifikace	Systémový knihovník specialista/systémová knihovnice specialista (kód: 72-024-T) Referenční knihovník specialista (kód: 72-017-T) Knihovník specialista v knihovně pro děti/knihovnice specialista v knihovně pro děti (kód: 72-022-T) Knihovník specialista správce digitální knihovny (kód: 72-025-T) Knihovník specialista metodik/knihovnice specialista metodička (kód: 72-023-T) Knihovník specialista katalogizátor (kód: 72-015-T) Knihovník specialista akvizitér (kód: 72-014-T)
Kvalifikační úroveň	7
Klíčová slova	Knihovny, strategie, koncepce, plánování, dotace, SWOT analýza, projektové řízení, kooperace
Anotace	Tento text vás provede otázkami strategického plánování v knihovnictví, a to jak teoretickými, tak i praktickými otázkami. Poradí vám, jak sestavit pracovní tým pro projektové řízení, jak si poradit s předprojektovou fází, s přípravou i realizací dotačního projektu.

Tvorba studijních textů je realizována za finanční podpory Ministerstva kultury České republiky v rámci projektu Veřejné informační služby knihoven (VISK 1).

Zkouška z odborné způsobilosti **Strategické plánování v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů** má 4 části, zkoušený musí splnit tato kritéria hodnocení:

Kritéria hodnocení	Způsob ověření
a Vybrat vhodný dotační program na podporu rozvoje knihovnických a informačních služeb	Praktické předvedení
b Navrhnout koncept projektu, role pracovníků a jejich kompetence v realizačním týmu projektu do dotačního programu	Praktické předvedení
c Zpracovat rámcový harmonogram projektu	Praktické předvedení
d Zpracovat koncepci rozvoje kooperativního poskytování služeb z elektronických informačních zdrojů pro více knihoven v rámci kraje	Praktické předvedení

Tento text pro vás připravil PhDr. Vít Richter, Národní knihovna ČR,
vit.richter@nkp.cz.

Text konzultovala Mgr. Pavla Ručková, Městská knihovna Frýdlant nad Ostravicí,
ruckova@knihovnafrydlant.cz .

OBSAH

1	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI KNIHOVNICTVÍ	7
1.1	Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů.....	7
2	DOTAČNÍ PROGRAMY PRO OBLAST KNIHOVEN	9
2.1.1	Grantový diář pro neziskovky	9
2.2	Přehled dotačních programů	10
3	DEFINICE TÝKAJÍCÍ SE STRATEGIÍ A KONCEPCÍ.....	12
3.1	Strategie	12
3.1.1	Strategické plánování	12
3.1.2	Strategický plán	14
3.2	Databáze strategií	15
3.3	SWOT analýza.....	15
3.4	Koncepce	16
3.5	Cílová skupina	16
3.6	Dlouhodobý rozvojový záměr	16
3.7	Implementace	16
3.8	Monitoring a evaluace	16
4	PŘÍPRAVA A REALIZACE DOTAČNÍHO PROJEKTU.....	18
4.1	Projektové řízení	18
4.2	Projektový cyklus – příprava a realizace projektu	20
4.3	Předprojektová fáze – vznik projektu	20
4.3.1	Řízení projektu	21
4.3.2	Stanovení tématu a cíle projektu	21
4.3.3	Plán realizace projektu	22
4.3.4	Myšlenkové mapy	22
4.3.5	Tvorba rozpočtu projektu	22
4.3.6	Tvorba harmonogramu projektu	23
4.3.7	Ganttův diagram	24
4.3.8	Hodnocení rizik spojených s realizací projektu	25
4.4	Projektová fáze – realizace projektu.....	27
4.4.1	zahájení realizace projektu	27

4.5	Poprojektová fáze – ukončení projektu	27
4.5.1	Ukončení projektu	27
5	ROLE PRACOVNÍKŮ A JEJICH KOMPETENCE V REALIZAČNÍM TÝMU	29
5.1	Komunikace v týmu/v pracovní skupině	30
5.2	Týmové role	30
5.2.1	Lidé v týmu/v pracovní skupině	30
6	PŘÍLOHA	32
	PŘEHLED OPATŘENÍ K NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH A SPECIFICKÝCH CÍLŮ	33
	PŘEHLED OPATŘENÍ K NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH A SPECIFICKÝCH CÍLŮ	39
	SHRNUTÍ STUDIJNÍHO TEXTU	46
	LITERATURA	47

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍHO TEXTU

ÚVOD

Strategické plánování knihovny je složitá práce – vedení knihovny si musí být plně vědomo sociodemografického složení obce, ve které působí. Z oblasti odborných knihovnických činností musí sledovat nové trendy a rozvojové oblasti knihovnictví, a to nejen v České republice, ale také ve světě.

Orientace v dotačních programech pro knihovny, příprava i realizace takového procesu předpokládá znalosti, dovednosti i spolupráci v rámci instituce i zřizovatelů. Sestavení dobrého týmu, jeho profesionální vedení a koordinace činností patří k náročným úkolům.

V závěru práce jsou zveřejněny mnohé přílohy.

PO PROSTUDOVÁNÍ STUDIJNÍHO TEXTU BUDETE UMĚT

- Orientovat se v problematice dotačních programů pro knihovny
- Budete znát, jak sestavit SWOT analýzu
- Získáte vhled do procesu sestavení realizačního týmu
- Zorientujete se v jednotlivých krocích přípravy dotačního projektu
- Seznámíte se s rolí jednotlivých pracovníků v realizačním týmu

KLÍČOVÁ SLOVA STUDIJNÍ OPORY

Koncepce, plány, rozvoj, strategie, projekty, cykly, řízení, myšlenkové mapy, pracovníci, role, komunikace, knihovny

1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI KNIHOVNICTVÍ

1.1 Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů

V tomto textu se seznámíte především s těmito oblastmi:

- **Obecná metodika přípravy veřejných strategií.**
- **Strategické dokumenty ministerstev**, která mají různé vazby na rozvoj knihoven (MK ČR, MMR, MPO, MPSV, MŠMT).
- **Strategické dokumenty mezinárodních knihovnických organizací** – důležitá je také kapitola věnovaná celosvětovým trendům v oblasti knihovnictví, která se věnuje na celosvětové úrovni IFLA a na evropské úrovni EBLIDA.
- **Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2021 až 2027 s výhledem do roku 2030** – zásadní význam mají především koncepční materiály vzniklé přímo pro oblast knihovnictví. Pro současné období má největší význam. Na tento základní materiál navazují další strategické materiály věnované různým oblastem činnosti knihoven, zejména:
 - Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků.
 - Koncepce národního systému analytické bibliografie.
 - Podpora trvalého uchování a zpřístupnění tradičních textových dokumentů.
 - Národní koncepce dlouhodobé ochrany digitálních dat v knihovnách.
- **Koncepce rozvoje knihoven na úrovni jednotlivých krajů** – jsou důležitým zdrojem pro přípravu strategických materiálů na lokální úrovni. Většina těchto koncepčních materiálů se věnuje především oblasti veřejných knihoven a výkonu regionálních funkcí.
- **Jak zpracovat strategii rozvoje knihovny** – praktická část studijního textu obsahuje obecný postup přípravy zpracování strategie knihovny nebo jednotlivých specializovaných oblastí.
- **Rozhodnutí o přípravě strategie knihovny**, volba období, příprava týmu a další
- **Analýza současného stavu**, tj. analýza vnějších a vnitřních faktorů, využití různých analytických metod, např. BCG, SWOT, PESTLE, benchmarking, analýza statistických dat a trendů apod.
- **Formulace vize, hodnoty, funkce a poslání knihovny**, definování strategických cílů.
- **Implementace strategie** – realizační plán.
- **Hodnocení a aktualizace strategie.**

INFORMACE

Vybranými tématy z oblasti strategického plánování v oblasti knihovnictví se podrobně zabývá studijní text „**Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů**“.¹

¹ Dostupné z: <https://1url.cz/CK8Qm>

2 DOTAČNÍ PROGRAMY PRO OBLAST KNIHOVEN

PROSTUDUJTE SI

Dalším důležitým navazujícím studijním textem je „**Příprava projektů a žádostí o dotace do národních programů podpory veřejných knihovnických a informačních služeb.**“²

Nezapomeňte si průběžně monitorovat tyto programy:

- **Dotační programy ministerstva kultury** pro oblast knihoven – zaměření, termíny, pokyny pro zpracování projektu, průběh dotačního řízení, hodnocení a vyúčtování projektů. Stručně jsou charakterizovány jednotlivé dotační programy: VISK, K 21, Česká knihovna, Cizojazyčná literatura, program NAKI, Národní plán obnovy pro oblast kultury.
- **Krajské dotační programy.**
- **Dotační programy ostatních ministerstev a strukturálních fondů EU**, zejména IROP – Integrovaný regionální operační program 2021–2027, Kreativní Evropa, Podpora bezbariérovosti, ...
- **Dotační možnosti různých nadací a mezinárodních organizací** (Agrofert, ČEZ, VIS, OSF, OKD, Microsoft Select, TechSoup, a další).
- Celostátní projekty SKIP (S knížkou do života – Bookstart, Knížka pro prvňáčka apod.).
- **Informační systémy o dotačních možnostech**, například Grantový diář.

2.1.1 GRANTOVÝ DIÁŘ PRO NEZISKOVKY

Grantový diář je jednoduchý nástroj, díky kterému můžete získávat aktuální informace o zveřejněných výzvách. Jde o placený přístup, ale zkušebně jej lze vyzkoušet zdarma.



Obrázek 1 – Web Grantového diáře pro neziskovky

² Dostupné z: <https://1url.cz/5K8Qx>

2.2 Přehled dotačních programů

Dotační program	Zaměření	Gestor	Kontakt
VISK 1 – Koordinační centrum programu a implementace Koncepce rozvoje knihoven v ČR	Projekty celostátního významu pro systém knihoven	MK ČR	https://visk.nkp.cz/
VISK 2 – Mimoškolní vzdělávání knihovníků v oblasti ICT	Profesní vzdělávání pracovníků knihoven	MK ČR	https://visk.nkp.cz/
VISK 3 – Informační centra knihoven	Podpora využívání a nákupu informačních technologií v knihovnách	MK ČR	https://visk.nkp.cz /
VISK 4 – Národní program ochrany knihovních fondů	Ochrana knihovních fondů	MK ČR	https://visk.nkp.cz /
VISK 5 – RETROKON	Retrospektivní konverze lístkových a svazkových katalogů knihoven	MK ČR	https://visk.nkp.cz/
VISK 6 – Memoriae Mundi Series Bohemica	Digitalizace rukopisů a starých tisků	MK ČR	https://visk.nkp.cz/
VISK 7 – Kramerius	Digitalizace novodobých dokumentů	MK ČR	https://visk.nkp.cz/
VISK 8 – Informační zdroje	Podpora nákupu licencí elektronických informačních zdrojů, Centrální portál knihoven	MK ČR	https://visk.nkp.cz/
VISK 9 – CASLIN a Národní autority ČR	Podpora zapojování do Souborného katalogu ČR, zpracování záznamů pro analytickou bibliografii	MK ČR	https://visk.nkp.cz/
Dotační program Knihovna 21. století (K 21)	Podpora vzdělávacích, kulturních a komunitních aktivit	MK ČR	https://ipk.nkp.cz/programy-podpory/knihovna-21.-stoleti-k21
Dotační program Česká knihovna	Podpora nákupu české literatury	MK ČR	https://www.mzk.cz/CeskaKnihovna
Projekt cizojazyčné literatury	Podpora nákupu zahraniční literatury	MK ČR	
Národní program obnovy – Rozvoj kulturního a kreativního sektoru	Podpora výstavby a rekonstrukcí knihoven, modernizace knihoven, digitalizace a digitálních služeb, vzdělávání pracovníků knihoven	MK ČR	https://www.mkcr.cz/narodni-plan-obnovy-2609.html
Oblast literatury	Podpora vydání literatury	MK ČR	https://www.mkcr.cz/oblast-literatury-383.html
Věda a výzkum program NAKI	Výzkum v oblasti kultury	MK ČR	https://www.mkcr.cz/program-naki-iii-program-na-podporu-aplikovaneho-vyzkumu-v-oblasti-narodni-a-kulturni-identity-na-leta-2023-az-2030-2500.html

IROP – integrovaný regionální operační program	Výstavba, rekonstrukce knihoven, digitalizace, modernizace	MMR	https://irop.mmr.cz/cs/irop-2021-2027
OP JAK Operační program Jan Amos Komenský	Výzkum, vývoj, vzdělávání, podpora gramotností	MŠMT	https://opjak.cz/
Fondy EHP a Norska	Kulturní dědictví a současné umění	MF	https://www.mkcr.cz/fondy-ehp-norska-44.html
Microsoft Select	Nákup informačních technologií a software	Microsoft	https://ipk.nkp.cz/programy-podpory/microsoft-select
TechSoup	Nákup informačních technologií a software	Sdružení VIA	https://www.techsoup.cz/

Tabulka 1 – Přehled dotačních programů pro knihovny

ZAPAMATUJTE SI

K žádostem v dotačních programech VISK a Knihovna 21. století jsou dostupné jednoduché formuláře. Důležité je, aby byly správně vyplněny – bez věcných a formálních chyb, které mohou vést k odmítnutí žádosti.

Každoročně mohou být inovovány jednotlivé okruhy, na které se dotace vztahují. Proto je nezbytné pracovat s aktuálními podklady.

3 DEFINICE TÝKAJÍCÍ SE STRATEGIÍ A KONCEPCÍ

3.1 Strategie

Nezbytnou součástí řízení knihovny je **strategické plánování**, tj. stanovení dlouhodobého směru a cíle rozvoje knihovny k uspokojování potřeb jejích uživatelů a dalších zainteresovaných subjektů. Strategické řízení slouží především k vymezení vize, cílů a indikátorů pro hodnocení činnosti a služeb knihovny. Stanoví také postupy, jak těchto cílů dosáhnout.



Obrázek 2 – Tvorba strategie

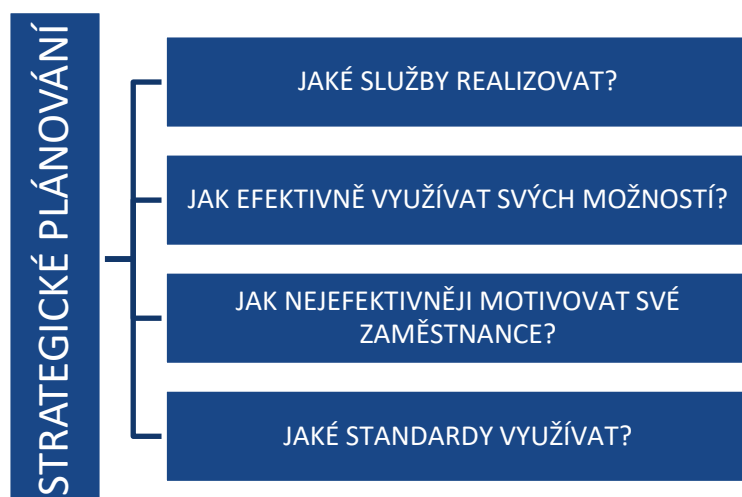
MĚJTE NA PAMĚTI

Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Vymezuje konkrétní cíle a jejich hodnoty.

3.1.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Pomáhá definovat priority a z nich vyplývající cíle i konkrétní kroky k jejich dosažení.

- Jaké jsou hlavní funkce naší organizace?
- Proč existujeme?
- Kam se chce naše organizace v budoucnosti dostat (co je naším hlavním cílem)?
- Co všechno budeme muset udělat, abychom se tam dostali?
- Jaké jsou základní prostředky a činnosti vedoucí k dosažení námi vytyčeného cíle?
- Jaké jsou naše nejsilnější stránky, v čem jsme kompetentní, jedineční?
- Jaké jsou naše slabiny?
- Jaké možnosti nám nabízí naše okolí?
- Jak budeme připraveni na změny, které se dají v budoucnu očekávat?



Obrázek 3 – Strategické plánování

ZAPAMATUJTE SI

Strategické plánování je tvůrčí, proaktivní proces, který průběžně reaguje na změny vnějšího prostředí a změny v rámci organizace samotné. Nezanedbatelnou součástí strategického plánování jsou hodnoty a vize, kterými se vaše organizace řídí.

Strategické plánování je přenesení vaší **vize** a **poslání** do konkrétních cílů, kroků a činností. Usiluje o co nejefektivnější mobilizaci všech zdrojů, které má vaše organizace k dispozici.



Obrázek 4 – Vize, mise, cíle, strategie...³

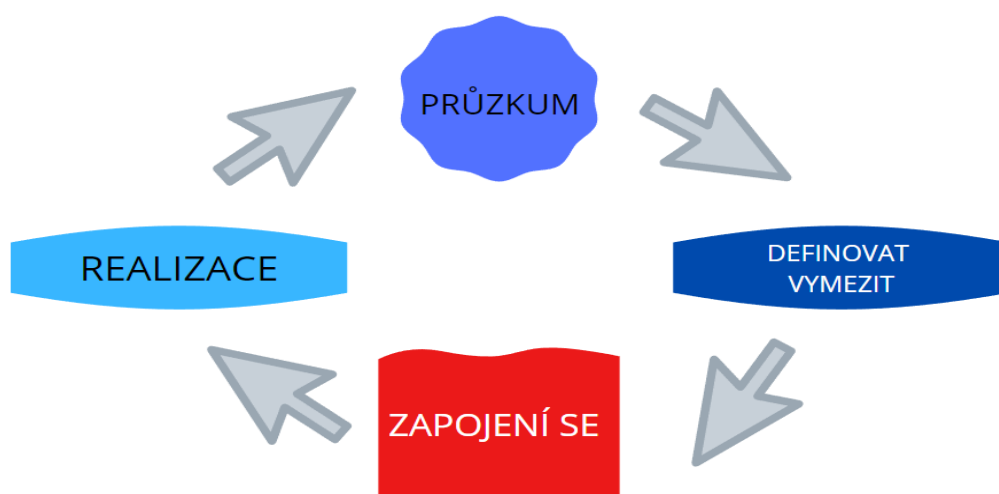
³ Na cestě k profesionalizaci: metodická příručka. S. 6.

3.1.2 STRATEGICKÝ PLÁN

Strategický plán sestavuje zpravidla větší skupina autorů s různým odborným zaměřením. Doba sestavování plánu je přibližně půl roku až rok, u komplikovaných plánů může být i delší.

Správný strategický plán má následující součásti:

- **vize** – jedna nebo dvě věty, které říkají, jakého cíle chtějí autoři plánu dosáhnout,
- **teze** – cca 1 strana shrnující klíčové oblasti, které má plán řešit,
- **shrnutí současného stavu**,
- **formulace cílových skupin plánu** (pro koho je plán určen),
- **SWOT analýza** (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb),
- **přehled jednotlivých oblastí rozvoje** (např. doprava – kultura – životní prostředí apod.),
- **harmonogram plnění plánu**,
- **závěr** obsahující doložku o schválení zastupitelstvem a době platnosti.



Obrázek 5 – Cyklus stanovení vize

3.2 Databáze strategií

Portál **Databáze strategií**⁴ je celostátním funkčním systémem strategických a koncepčních dokumentů a patří mezi významné nástroje řízení. Slouží jak pro vyhodnocování a aktualizaci strategických dokumentů, tak i pro tvorbu dokumentů nových.



Obrázek 6 – Web Databáze strategií

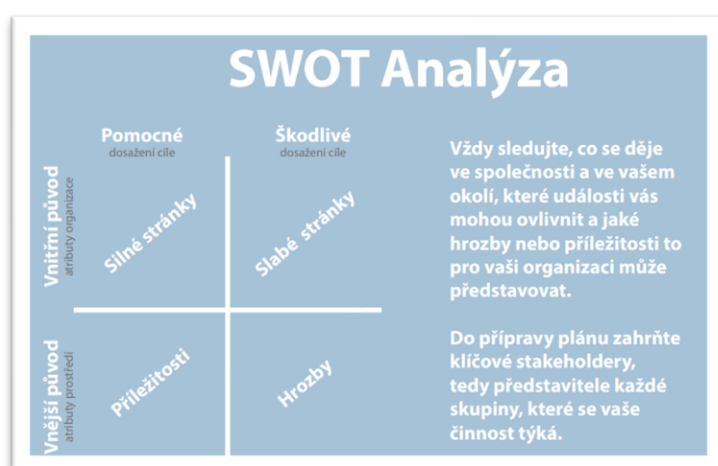
3.3 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy, a to právě z důvodu jejího integrujícího charakteru získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje organizace.

SWOT je zkratka z anglického originálu, kde

- S = Strengths (Silné stránky),
- W = Weaknesses (Slabé stránky),
- O = Opportunities (Příležitosti),
- T = Threats (Hrozby).

SWOT je zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.



Obrázek 7 – SWOT analýza⁵

⁴ Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/>

⁵ Na cestě k profesionalizaci: metodická příručka. S. 7.

3.4 Koncepce

Koncepce je **záměr, myšlenka nebo návrh**. Tento pojem se užívá v mnoha oblastech. Jedná se proces postupu, kterým má být dosaženo cíle v určené oblasti, a který je schválen. Jako koncepce se označuje také určitý návrh nebo pojetí činnosti.

V kontextu strategického řízení označuje pojem koncepce strukturované vytyčení celkového směřování v dané oblasti. Koncepce obsahuje základní východiska a směřování.

3.5 Cílová skupina

Z hlediska nastavení strategie (jejích cílů a opatření) se jedná o osobu, skupinu osob nebo instituce, na které bude mít realizace strategie zamýšlený dopad. Z hlediska komunikace se jedná o osobu, skupinu osob nebo instituce, jež mohou nebo by měly být (různými prostředky, nástroji a v různé intenzitě) informovány o směřování instituce nebo organizace.

3.6 Dlouhodobý rozvojový záměr

Jde o dokument stanovující základní směry a cíle dalšího vývoje dané oblasti, přičemž zároveň definuje rámcová opatření určená k realizaci, a to v delším časovém horizontu.

Na tento dokument následně mohou navazovat akční plány nebo programy, které specifikují konkrétní opatření a aktivity určené k realizaci strategie.

3.7 Implementace

Realizace opatření (programů, projektů, aktivit apod.) a plnění cílů stanovených strategickým dokumentem.

3.8 Monitoring a evaluace

Monitoring a evaluace přispívají ke zvyšování transparentnosti a umožňují poskytovat stávajícím i potenciálním donorům přehled o úspěšnosti vašich projektů a služeb. Vedle toho pomáhají rozvíjet a efektivně zaměřit procesy uvnitř organizace samotné. Proces evaluace a monitoringu zahrnuje sběr dat, jejich analýzu a zhodnocení, zda dostáváme očekávané výsledky.

Monitoring je prováděn pomocí průběžného sběru dat v reálném čase v průběhu celého projektu, který zajišťuje pravidelnou zpětnou vazbu, včasnou intervenci a podrobnou analýzu. Umožňuje okamžitě reagovat a aplikovat potřebné změny v probíhajícím projektu nebo procesu.

Evaluace bývá realizována na závěr projektu na základě monitoringu a zpravidla je založená na porovnání vstupních a výstupních dat, ze kterých je možné určit, zda a do jaké míry byl realizovaný projekt úspěšný.

4 PŘÍPRAVA A REALIZACE DOTAČNÍHO PROJEKTU

4.1 Projektové řízení

Významným nástrojem pro naplnění rozvojových plánů knihovny je zpracování a realizace projektů. Jedná se o způsob plánování a realizace aktivit, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby bylo dosaženo nadefinovaných cílů. Velmi častou formou projektu jsou různé formy žádostí o dotace, které umožňují získat mimorozpočtové financování rozvojových záměrů. V této souvislosti velmi často hovoříme o projektovém řízení.

Projektové řízení je proces, ve kterém jednotlivci nebo knihovna využívají své zdroje k realizaci projektů. Jedná se o způsob plánování a realizace aktivit, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby bylo dosaženo předem definovaných cílů. Cílem projektového řízení je úspěšná realizace projektu. Projekty jsou prostředkem pro uskutečnění změny, jsou svou povahou jedinečné, a proto se vyznačují vyšší mírou rizika oproti běžným provozním činnostem organizace.

ZAPAMATUJTE SI

Projekt je jedinečný, časově (s jasně ohraničeným začátkem a koncem), nákladově a zdrojově omezený proces koordinovaných činností realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů co do kvality, standardů a požadavků.

Hlavní charakteristické rysy projektu:

- reprezentuje skupinu cílů a úloh, které je obtížně dosáhnout běžnými, tradičními operacemi a způsoby řízení,
- má jasně identifikovatelný start a konec,
- má určitý, specifický cíl či cíle, které jsou obvykle rozděleny do dílčích cílů,
- je za něj zodpovědná jedna osoba – vedoucí projektu,
- zahrnuje náklady, technické, personální a další zdroje a čas,
- vyžaduje širokou škálu dovedností, znalostí a zdrojů pro realizaci.

V této souvislosti se často hovoří o **projektovém trojimperativu**.⁶

DEFINICE

Trojimperativ velmi jasně ilustruje provázanost základních parametrů projektu, například pokud změníme cíle projektu, promění se čas nezbytný k jeho realizaci

⁶ Více zde: <https://managementmania.com/cs/magicky-trojuhelnik-projektoveho-rizeni>

a také nezbytné náklady. Pokud snížíme financování projektu, nejspíše nedosáhneme stanovených cílů a nedodržíme určené termíny apod.



Obrázek 8 – Trojimperativ projektu

V praxi můžeme odlišovat různé typy projektů, například:

- **projekty investiční** – zaměřené na pořízení nebo zhodnocení majetku – jedním z příkladů investičního projektu může být výstavba a rekonstrukce knihovny,
- **projekty výzkumu a vývoje**,
- **projekty interní**, například nákup automatizovaného knihovního systému nebo **externí**, tj. řešící aktivity knihovny nebo se jedná o spolupráci s venkovními subjekty,
- **projekty založené na spolupráci**, koordinační projekt, projekty s mezinárodní účastí,
- **projekty odborné přípravy a profesního rozvoje**.

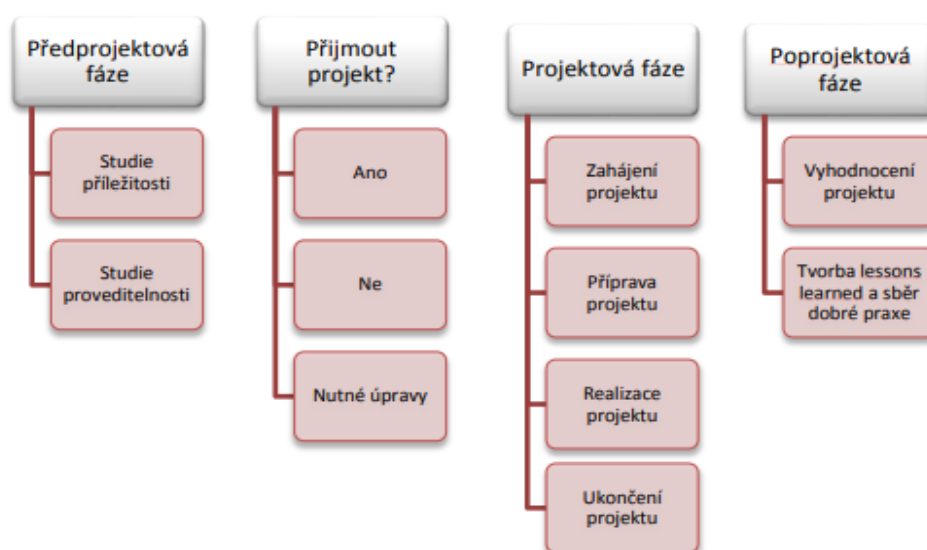
V oblasti knihoven se většinou jedná o projekty menšího rozsahu, které jsou orientovány na dotační programy orientované na knihovny a podporu čtenářství.

4.2 Projektový cyklus – příprava a realizace projektu

Jedním z klíčových úkolů na začátku je **plánování aktivit**. Po stanovení cílů a dokončení úvodní analýzy byste měli připravit harmonogram projektu, který bude základem pro realizaci plánů.

Proces přípravy každého projektu se může zásadně odlišovat od jeho zaměření, složitosti, délky trvání apod. Přes veškeré odlišnosti lze vysledovat určitý životní cyklus projektů, který zahrnuje následující fáze:

- **předprojektová fáze,**
- **projektová fáze,**
- **poprojektová fáze.**



Obrázek 9 – Fáze projektu

4.3 Předprojektová fáze – vznik projektu

Předprojektová nebo též přípravná fáze projektu je velice důležitá, protože dochází k vytváření základních předpokladů realizace projektu. Výchozím předpokladem je soulad projektu s vizí a cíli knihovny identifikovanými v rámci přijaté strategie nebo koncepce rozvoje.



Obrázek 10 – Procesní diagram vzniku projektu⁷

⁷ Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/119080c5-0c42-4d48-a076-a8b65ecadf3c/Metodika-projektoveho-rizeni.pdf.aspx>

4.3.1 ŘÍZENÍ PROJEKTU

Zásadním úkolem je stanovení vedoucího projektu nebo odpovědné osoby. Od samého počátku by mělo být jasné, kdo se přípravě projektu bude věnovat a kdo bude za přípravu a realizaci projektu odpovídat. V případě rozsáhlých a složitých projektů je potřeba vedle vedoucího projektu jmenovat projektový tým, tj. určit i další osoby, které na přípravě a realizaci projektu budou spolupracovat. Zejména u větších projektů je nezbytné stanovit jasná pravidla pro:

- schvalování procesů,
- kontrolní mechanismy,
- pravidla komunikace o projektu,
- požadavky na jednotlivé výstupy.

V případě větších projektových týmů je potřeba zajistit vzájemnou komunikaci mezi členy týmu, konání pravidelných porad, zpracování zápisů z porad a také hodnotících zpráv z jednotlivých etap realizace projektu. Důležitou součástí řízení projektu je hodnocení kvality a zpracování nezbytné dokumentace.

4.3.2 STANOVENÍ TÉMATU A CÍLE PROJEKTU

Téma projektu by se mělo odvíjet od **dlouhodobých rozvojových cílů knihovny**. Jestliže uvažujeme o projektu, pomocí kterého chceme získat dotaci, musíme jeho téma i cíl přizpůsobit tak, aby odpovídalo prioritám a zaměřením příslušného dotačního programu.

Již v této fázi uvažování o projektu musíme identifikovat nabízené dotační možnosti.

ZAPAMATUJTE SI

Jednotlivé dotační programy, ať už tím myslíme například dotační programy typu **VISK**, **K 21**, ale také investiční programy typu **IROP**, mají přesně definovány cíle, které se jejich realizací musí naplnit a odvolávají se současně na řadu oficiálních programových dokumentů.

Z tohoto hlediska je nezbytné se s příslušnými dotačními programy a koncepcemi seznámit tak, aby bylo zřejmé, že cíle našeho projektu odpovídají příslušným programovým materiálům.

Vzhledem ke značné důležitosti správného stanovení cílů projektu je nutné při stanovování cíle postupovat systematicky. Po stanovení cíle projektu musí být známo, co je cílem, zda jsme schopni ho dosáhnout, a kdy máme cíle dosáhnout. Tyto základní charakteristiky jsou nutné pro to, aby bylo možné myšlenku projektu dále rozvíjet a zároveň, aby bylo možné po ukončení realizace projektu zhodnotit, zda bylo požadovaného cíle dosaženo.

4.3.3 PLÁN REALIZACE PROJEKTU

Stanovit plán realizace projektu a jeho klíčové milníky. V této fázi je nezbytné zvážit možné etapy realizace projektu, jeho technické řešení, odborné zajištění realizace projektu, spolupracující instituce, firmy, požadavky na dodržování standardů, zdůvodnit uplatnění atypického a nákladného řešení apod. Cílem plánování projektu je zajistit:

- nejkratší možný čas trvání projektu (souvisí také s náklady),
- nejnižší náklady,
- nejmenší riziko,
- efektivní využití zdrojů.

Součástí plánu projektu je specifikace nezbytných potřeb a požadavků, například určit nezbytnou pracovní kapacitu, vytvořit přehled nakupovaných zařízení a služeb.

U velkých investičních projektů může jít například o zpracování architektonické studie, projektu pro stavební povolení apod. Rozsah těchto podkladů je vždy předem stanoven v podkladech jednotlivých dotačních projektů.

4.3.4 MYŠLENKOVÉ MAPY

Při přípravě a realizaci projektů je možné použít myšlenkové mapy. Jde o grafické uspořádání klíčových slov doplněných obrázky vyznačujícími vzájemné vztahy a souvislosti. Díky myšlenkové mapě máte pod kontrolou všechny informace daného projektu.

Myšlenkové mapy jsou graficky zpracovanou napodobeninou procesů probíhajících v mozku a jsou navrženy tak, aby mozek využíval maximum svých schopností. Myšlenková mapa je grafický záznam využívající prostor, klíčová slova, symboly a barvy. Jde o vizualizaci informace v souvislostech.⁸

4.3.5 TVORBA ROZPOČTU PROJEKTU

Rozpočet je jednou z nejdůležitějších součástí projektu. Členění nákladů projektu je dáno pravidly vyhlášovatele příslušného dotačního projektu. V případě dotačních projektů Ministerstva kultury (VISK, K 21) se rozpočet člení na:

- výdaje na nákup služeb,
- výdaje na nákup materiálu,
- osobní náklady,
- výdaje na investice.

⁸ Pro tvorbu myšlenkových map můžete použít i počítačové programy, např. Coggle, Diagrams.net, MindMup, MindMeister a mnohé další.

V jiných typech projektů se mohou náklady členit na:

- přímé náklady (práce, technologie, materiál, cestovné, pojištění apod.),
- nepřímé náklady (provoz budov, daně a odvody apod.),
- ostatní náklady (rezervy, provize apod.).

Při zpracování rozpočtu je důležité mít přesné informace o tom, které náklady lze hradit **z dotace**, a které je možno zahrnout do **finanční spoluúčasti**.

V programových materiálech a podmínkách dotačních programů jsou přesně vyčleněny způsobilé a neuznatelné náklady. Všechny tyto informace se snažíme při stanovení nákladů využít.

NEZAPOMEŇTE

Ve fázi přípravy rozpočtu je nezbytné kontaktovat potenciální dodavatele, nechat si zpracovat předběžné nabídky. Další možností je hledat obdobné, již realizované projekty, a využít informace o reálných cenách. V některých typech projektů (například VISK) jsou předem určeny ceny některých zařízení, respektive výše dotace, která je na nákup poskytnuta. Zde také najdeme například určené hodinové sazby za výkon určitých činností.

Sestavení předběžných nákladů je nezbytné věnovat maximální pozornost, protože při hodnocení projektů jsou to právě náklady, které jsou předmětem pečlivého hodnocení.

Na druhé straně také platí, že chybně určené náklady projektu mohou ohrozit jeho realizaci.

4.3.6 TVORBA HARMONOGRAMU PROJEKTU

Časové vymezení projektu je jeho velmi důležitou součástí. V oblasti knihoven jsou nejvíce realizovány projekty, jejichž časový horizont je limitován obdobím jednoho kalendářního roku. Z toho také vyplývá, že se jedná zpravidla o menší projekty. V této souvislosti je nezbytné dobře odhadnout či určit jednotlivé etapy projektu a počítat také s určitými možnými prodlevami, které mohou souviset s termínem rozhodnutí o projektu, přidělení finančních prostředků, ale také třeba s dobou výběrového řízení na dodavatele apod.

Harmonogram představuje časovou souslednost jednotlivých kroků projektu (tedy všech etap, aktivit, činností, úkolů apod.). Harmonogram projektu by měl identifikovat, kdy budou jednotlivé kroky realizovány a jak dlouho.

Ideální harmonogram projektu by měl mít:

- jasnou formu a strukturu, která umožní rychlou a přehlednou orientaci (například forma tabulky),
- určeno jednotné časové měřítko (například dny, týdny nebo měsíce),
- stanoveny jednotlivé kroky a důležité body projektu,
- uvedeny dílčí výstupy,
- přiřazeny finanční zdroje pro jednotlivé kroky či výstupy,
- stanovenou odpovědnost,
- časové informace nezbytné pro koordinaci činností, které bezprostředně souvisí s projektem.

Harmonogram představuje důležitý zdroj informací pro členy projektového týmu. Nejčastěji ho vyjadřujeme formou **tabulek nebo diagramů**. Harmonogram chápeme jako důležitý nástroj pro řízení projektu a koordinaci všech navazujících aktivit. Neměli bychom ho chápat jako něco trvalého, ale musíme počítat s tím, že v průběhu realizace projektu může docházet k různým prodlevám nebo zrychlení jednotlivých etap. Vždy je nezbytné počítat s určitou časovou rezervou a harmonogram postupně zpřesňovat.

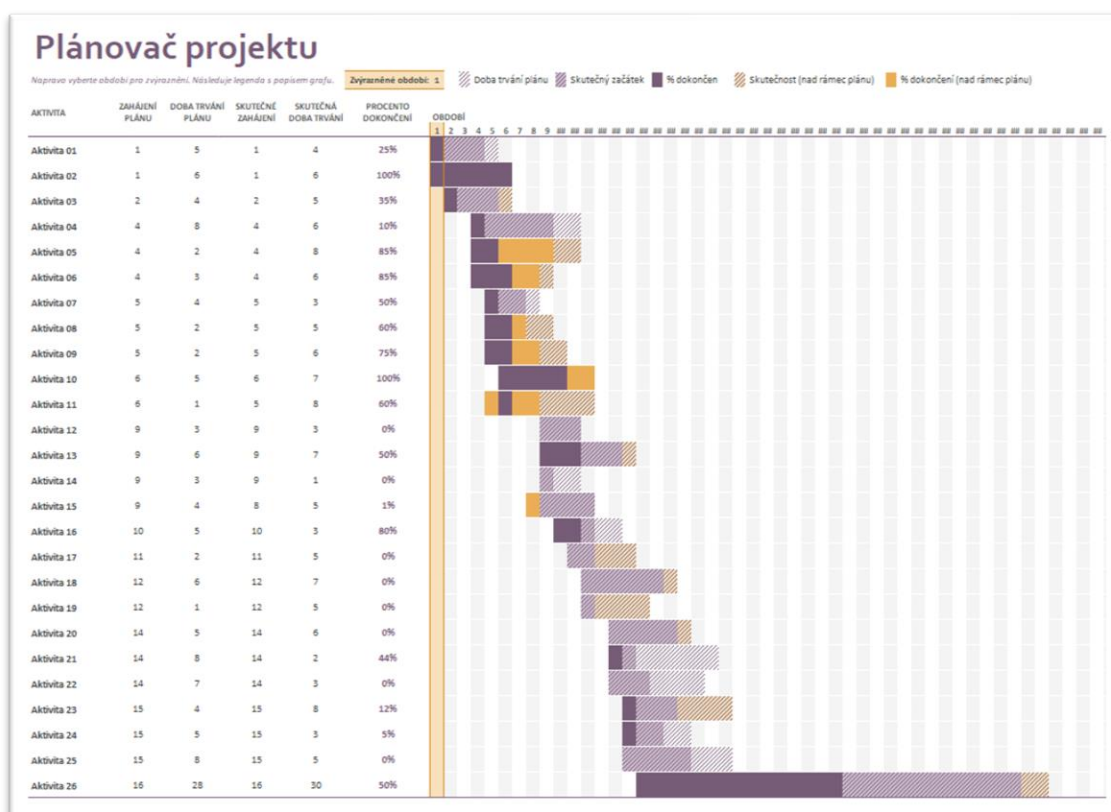
Harmonogram realizace projektu pomáhá rozdělit práci na jednotlivé osoby a úkoly. Určuje časové rámce, které jsou základním prvkem plánování, a co je nejdůležitější, umožňuje také stanovit priority, které se mají v projektu implementovat, a jeho milníky. Díky němu lze být s týmem snadno a transparentně v kontaktu a průběžně ho informovat o přijatých akcích.

Existuje mnoho užitečných online plánovacích nástrojů. V projektovém řízení můžeme využít Ganttův diagram, metodu Kanban nebo kritickou cestu projektu.

4.3.7 GANTTŮV DIAGRAM

Jeden z nejpopulárnějších nástrojů používaných v projektovém řízení je Ganttův diagram. Slouží ke grafickému znázornění na sebe navazujících úkolů i těch, které jsou prováděny současně. Můžete si jej vytvořit sami v Excelu nebo použít hotové šablony dostupné na internetu.

Pomocí Ganttova diagramu lze jednotlivé aktivity naplánovat postupně na časová období (včetně pracovníků, kteří za tyto aktivity odpovídají).



Obrázek 11 – Ukázka Ganttova diagramu

4.3.8 HODNOCENÍ RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ PROJEKTU

Složité, dlouhodobé a zejména velké investiční projekty vyžadují zpracování studie proveditelnosti a pečlivé posouzení rizik.

Studie proveditelnosti (anglicky Feasibility study) je nejvyšším stupněm analýzy investičního záměru nebo podnikatelského záměru.

Studie proveditelnosti se ve většině případů vyžaduje jako součást přílohy (Podklady pro ekonomické hodnocení projektu) k žádosti o podporu ze strukturálních fondů EU prostřednictvím jednotlivých operačních programů.

Studie proveditelnosti obsahuje systematicky uspořádané informace potřebné pro celkové vyhodnocení investičního projektu. **Souhrnně ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr.** Má za úkol zhodnotit různé alternativy a posoudit uskutečnitelnost daného investičního projektu a poskytnout veškeré podklady pro investiční rozhodnutí. Je nástrojem pro posouzení návrhu projektu zejména z ekonomického a technického hlediska. Jejím cílem je tedy ověřit, zda byla vybrána nejlepší možná varianta; byly přesně odhadnuty potřebné finanční prostředky na realizaci projektu; byla prokázána trvalá udržitelnost investice; byla identifikována rizika.

Základní osnova:

- úvodní informace,
- stručné vyhodnocení projektu,
- stručný popis podstaty projektu a jeho etap,
- analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix,
- management projektu a řízení lidských zdrojů,
- technické a technologické řešení projektu,
- dopad projektu na životní prostředí,
- zajištění investičního majetku,
- řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek),
- finanční plán a analýza projektu,
- hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu,
- analýza a řízení rizik (citlivostní analýza).

V přípravné fázi projektu se řízení rizik zaměřuje na dvě úrovně rizik projektu:

Globální úroveň – kdy se jedná o zcela nový a novátorský projekt, a tedy také velmi rizikový projekt, nebo zda se jedná o projekt, který je podobný projektům již realizovaným a tedy málo rizikový projekt.

Projektová úroveň – zvážení hlavních projektových rizik, která mohou být interního i externího charakteru. Zde je možné vytvořit soupis těchto rizik (například zajištění finančních prostředků z OP – neschválení žádosti, změna legislativy apod.).

Základní skupiny rizik sledovaných při přípravě a realizaci projektu:

- finanční rizika,
- právní rizika,
- provozní rizika,
- informační a komunikační rizika,
- ostatní rizika.

Cílem je stanovit předpokládaný dopad rizika/problému na projekt a určit prioritu jejich řešení. Prioritu řešení, resp. vážnost identifikovaných rizik/problémů, určuje vedoucí projektu.

Analýza rizik je standardním oddílem základního dokumentu projektu zpracovaného při jeho přípravě. Nová rizika se však mohou objevit i v dalších etapách projektu. Cílem řízení rizik je podchytit rizika projektu, vyhodnotit pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost dopadů, naplánovat akce směřující ke snížení pravděpodobnosti vzniku rizikové události a akce směřující ke zmírnění negativních dopadů rizikové události, pokud už nastane.

V průběhu celého životního cyklu projektu objektivně existují tendence k ovlivnění, resp. narušení jeho plánovaného průběhu. Náplní této části studie proveditelnosti je vypracování přehledu možných rizik, jejich členění a analýza z pohledu jejich předpokládaného výskytu a závažnosti následků.

4.4 Projektová fáze – realizace projektu

Zásadním impulsem pro zahájení projektu je rozhodnutí o schválení projektu či projektové žádosti. Mezi předložením projektu a jeho schválením ze strany příslušného poskytovatele podpory je vždy jistá časová prodleva. S touto prodlevou je potřeba kalkulovat i v harmonogramech a projektovém plánování. Platí zde základní pravidlo, že s pozitivním výsledkem (schválením žádosti) nelze automaticky počítat a projektové práce by do doby zajištění finančních prostředků tímto způsobem neměly být realizovány (vyjma přípravných prací).

4.4.1 ZAHÁJENÍ REALIZACE PROJEKTU

Po přidělení finančních prostředků a podpisu nezbytných smluv je možno zahájit realizaci projektu. V rámci realizační (aktivní) části projektu jsou dodány produkty či služby projektu v souladu se stanovenými cíli a výstupy projektu. Z pohledu projektového řízení probíhají procesy sledování a řízení:

- kontrola postupu podle časového harmonogramu, kvality a rozsahu projektu,
- lidských zdrojů,
- seznam dodavatelů – řízení prací a subdodávek,
- souhrn nákladů (finanční řízení),
- oblast rizik,
- oblast změn,
- kontrola kvality a testování dílčích výstupů,
- komunikace včetně zpracování a ochrany osobních údajů a zpracování dokumentace projektu.

4.5 Poprojektová fáze – ukončení projektu

Dále následuje **Provoz projektu** – fáze vlastního užívání předmětu projektu, kdy:

- dochází k začlenění výsledků projektu do provozu knihovny,
- probíhá hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu s vazbou na stanovené cíle projektu,
- je zpracována zpětná vazba pro plánování dalších projektů,
- probíhá průběžné vyhodnocení projektu.

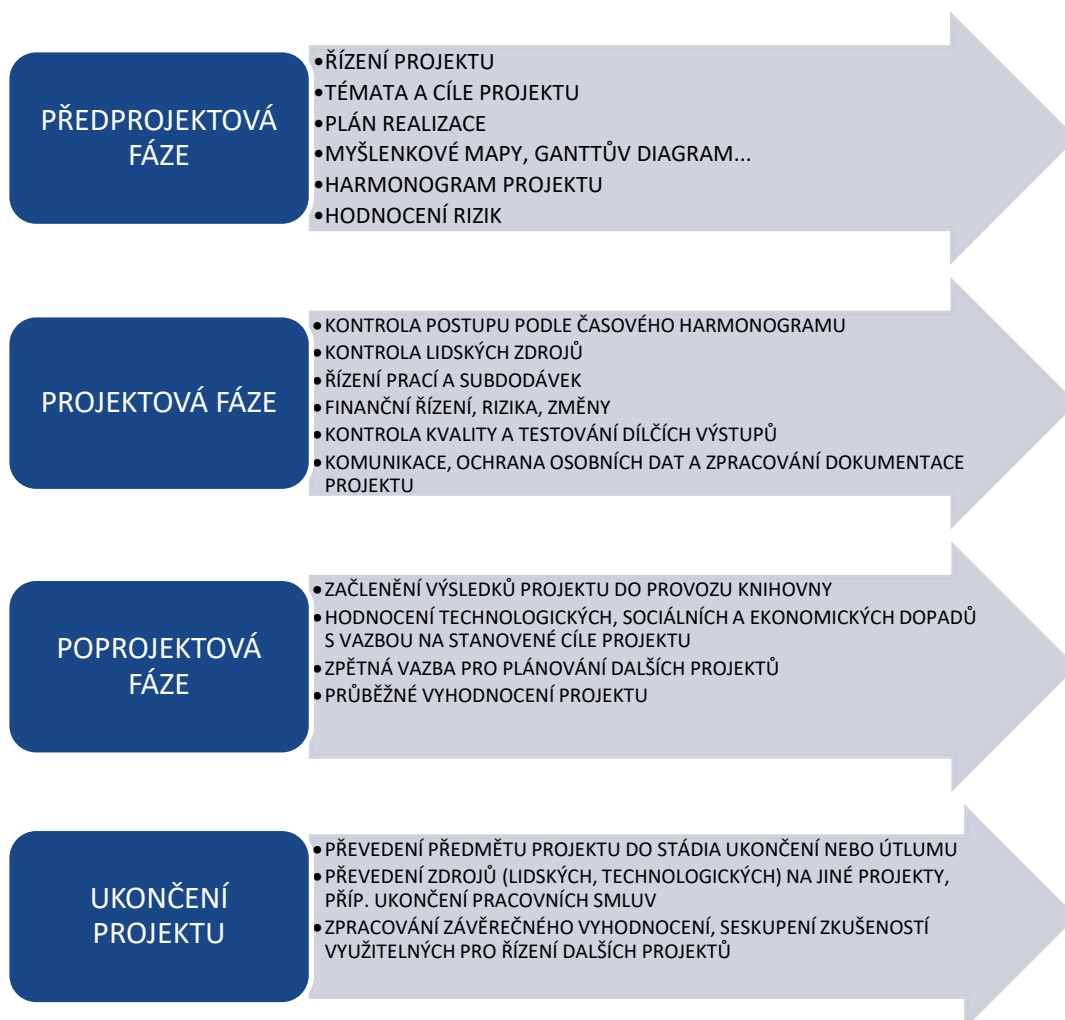
4.5.1 UKONČENÍ PROJEKTU

Po ověření provozu následuje **Ukončení projektu** – poslední fáze projektového cyklu. V této fázi:

- dochází k převedení předmětu projektu do stadia úplného ukončení nebo útlumu,
- probíhá převedení zdrojů (např. pracovníků nebo technologií) na jiné projekty, případně ukončení pracovních smluv apod.,
- je zpracováno závěrečné vyhodnocení a seskupeny zkušenosti využitelné pro přípravu a řízení dalších projektů.

Projekt je ukončen a celkové vyhodnocení ve formě závěrečné zprávy nebo hodnocení. Způsob ukončení projektu si stanoví každý poskytovatel dotace odlišným způsobem.

SHRNUTÍ



Obrázek 12 – Fáze projektu

5 ROLE PRACOVNÍKŮ A JEJICH KOMPETENCE V REALIZAČNÍM TÝMU

Při přípravě a realizaci projektů je nezbytné sestavit vhodnou pracovní skupinu nebo tým, který bude společně pracovat na jeho uskutečnění.

Rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem:

Pracovní skupina – je vytvořena institucionální cestou, má společné cíle, záměry, lidé si uvědomují sebe navzájem. Organizace ovlivňuje to, jaká skupina ve svém důsledku bude. Záleží na správném rozdělení činností, určení odpovědnosti, dobré komunikaci a také mimo jiné na vztazích členů uvnitř. Pracovní skupina je kupříkladu oddělení ve firmě, vedení firmy a jiné. Tyto skupiny nejsou vytvořeny pro splnění jednoho úkolu.

Tým – jde o skupinu lidí, kteří spolupracují na splnění společného úkolu. Lidem ve skupině mohou být určeny různé pracovní role, jsou vytvářeny napříč odděleními. Jednotliví členové týmu mají společný cíl a pracovní činnosti na sebe účelně a plynule navazují. Členové týmu jsou poskládáni podle různých odborných znalostí a dovedností a díky tomu vyřeší i složité problémy.

UVĚDOMTE SI

Když sestavujete tým, zamyslete se nad tím, v čem je každý kandidát dobrý a čím by mohl být prospěšný pro váš cíl. Ne vždy se vyplácí volit členy podle vzájemných sympatií, protože často vybíráme lidi, kteří mají podobné kompetence jako my sami.

Mohlo by se stát, že týmu bude chybět dotahovač, někdo, kdo bude udávat směr a vizi, nebo jiná důležitá týmová role.

Pro projektové týmy je charakteristická **dobu trvání projektu**. Vedení organizace může použít už osvědčenou skupinu nebo sestavit tým napříč organizací.

Je na rozhodnutí ředitele/vedoucího knihovny, zda pro realizace projektů sestaví pracovní skupinu nebo tým.

Tým musí mít před jeho započítím dobře promyšlenou organizační strukturu. Nelze skupinu pouze označit týmem, ale také zajistit, že jako tým bude fungovat.

Proto se musí vyjasnit čtyři základní otázky:

- Kdo přejímá odpovědnost za tým?
- Jak bude tým začleněn do stávající organizace knihovny?
- Jaký prostor pro jednání tým potřebuje?
- Jak bude organizována každodenní práce?

5.1 Komunikace v týmu/v pracovní skupině

Nezbytnou součástí správného nastavení je dobrá komunikace. Jednotliví členové spolu musí komunikovat, ať už ústně, nebo písemně. Významné přitom je to, že si jednotlivci navzájem rozumí a umí přijmout sdělení.

V projektových skupinách/týmech existuje určitá hierarchie. Na vrcholu stojí manažer, který realizaci koordinuje. Důležité je, aby informace proudily do všech pozic.

Komunikace může probíhat jak formálně (pracovní schůzky, porady, ...), tak i neformálně (krátké hovory osobní i telefonické, rozhovory během pracovní doby i mimo ni). **Podstatné je, že si lidé navzájem naslouchají.**

V praxi je důležité tedy jasně stanovit, kdo je za práci zodpovědný. Předejdete tak situaci, kdy práce není včas dokončená a všichni reagují slovy „já myslel, že to udělá někdo jiný“.

5.2 Týmové role

Každý zastává v týmu jinou roli. Těchto rolí může být bezpočetné množství. Závisí na jedné straně na obsahu a složitosti úkolu, na druhé však i na možnostech lidských zdrojů – tedy koho má knihovna k dispozici, kdo by v týmu danou roli mohl zastávat s ohledem na vzdělání, zkušenosti, osobnostní charakteristiku, ...

Často lidé inklinují právě k tomu, co je nejvíce baví – vytvářet nápady, inovovat, vymýšlet procesy a postupy, řídit projekt atd.

5.2.1 LIDÉ V TÝMU/V PRACOVNÍ SKUPINĚ

Při realizaci projektu mohou vzniknout různé role, především:

- vedoucí/manažer projektu,
- administrátor,
- vyhledávač zdrojů,
- koordinátor,
- realizátor,
- specialista,
- dotahovač,
- ...

V mnoha organizacích se role slučují nebo prolínají, a to podle počtu pracovníků zapojených do projektu, případně podle počtu zaměstnanců konkrétní knihovny.

MANAŽER PROJEKTU • VEDE PROJEKT, KONTROLUJE TERMÍNY, KOMUNIKUJE S TÝMEM A ŘEŠÍ PROBLÉMOVÉ OTÁZKY.	KOORDINÁTOR • JEDNA ZE DVOU VEDOUČÍCH ROLÍ. PODPORUJE ROZHODOVÁNÍ TÝMŮ, DELEGUJE ÚKOLY.	VYHLEDÁVAČ ZDROJŮ, PROJEKTŮ • MONITORUJE VÝZVY, VYHLEDÁVÁ VHODNÉ PROJEKTY. • MÁ PŘESNÉ INFORMACE O STRATEGII KNIHOVNY A JEJÍM DALŠÍM ROZVOJI.	SPECIALISTA • ODBORNÍK NA ŘEŠENOU PROBLEMATIKU, NAPŘ. IT PRACOVNÍK.
DOTAHOVAČ • SVĚDOMITÝ, PEČLIVÝ TYP. KONTROLUJE ODEVZDANOU PRÁCI, JE ORIENTOVÁN NA HLEDÁNÍ CHYB. • HLÍDÁ TERMÍNY ODEVZDÁNÍ ŽÁDOSTÍ.	REALIZÁTOR • OSOBA, KTERÁ REALIZUJE PROJEKT.	SPECIALISTA - EKONOM (ADMINISTRÁTOR) • ZAMĚŘUJE SE NA EKONOMICKOU ČÁST PROJEKTU. • KONTROLUJE SPRÁVNOST ZADÁNÍ JEDNOTLIVÝCH FINANČNÍCH OKRUHŮ, SPOLUÚČAST ŽADATELE A VLIV NA ROZPOČET ORGANIZACE.	VYHODNOCOVAČ PROJEKTU • HODNOTÍ PROJEKT V DOBĚ PO REALIZACI PROJEKTU. • VYSLOVUJE SE K OTÁZKÁM DALŠÍCH POSTUPNÝCH PROJEKTŮ (VÍCELETÉ REALIZACE APOD.).

Obrázek 13 – Příklady rolí v týmu

NEZAPOMEŇTE

U projektů určitého typu může být také stanovena **udržitelnost projektu** (například 5 let od ukončení projektu) nebo další podmínky, které je nutno dodržovat po stanovené období (například zákaz komerčního využití výsledků projektu).

6 PŘÍLOHA

Příloha **Implementace Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030** obsahuje souhrn strategických a specifických cílů Koncepce ve členění do pěti oblastí, k nimž jsou přiřčena opatření a indikátory úspěšné realizace. Tento souhrn cílů a opatření je důležitý zejména pro zpracování projektových žádostí do dotačních výzev Ministerstva kultury. Odkazem na tento dokument lze doložit cíle jednotlivých projektů.

Implementace Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030

A. Knihovny jako komunitní, vzdělávací a kulturní centra

1. Knihovny zajišťují rovný přístup k informacím a zdrojům, jejich služby jsou dostupné všem obyvatelům
2. Stát, kraje a provozovatelé knihoven podporují roli knihoven jako komunitních, vzdělávacích a kulturních institucí
3. Je zajištěno vícezdrojové financování komunitních, vzdělávacích a kulturních funkcí knihoven
4. Na úrovni meziresortní spolupráce MŠMT a MK jsou vytvořeny legislativní a další podmínky pro efektivní spolupráci knihoven se školami všech stupňů i dalšími vzdělávacími institucemi
5. Knihovny jako komunitní, vzdělávací a kulturní centra jsou součástí strategických materiálů ústředních orgánů státní správy, krajů, obcí
6. Knihovny jsou vnímány jako komunitní, vzdělávací a kulturní centra a obyvatelé se aktivně podílejí na jejich činnosti
7. Knihovny jsou místem rozvoje regionální identity
8. Knihovny systematicky poskytují kvalitní vzdělávací akce pro své cílové skupiny, včetně uživatelů se specifickými potřebami
9. Knihovny systematicky spolupracují s relevantními školami v obsluhovaných lokalitách
10. Využívání vzdělávací nabídky i informačních zdrojů knihoven všech typů paměťových institucí je explicitně zakotveno jako funkční obsahová součást výuky napříč vzdělávacími oblastmi a obory v kurikulárních dokumentech mateřských, základních, středních a vyšších odborných škol a školských zařízení
11. Rozvíjí se kritická práce s vědeckými informacemi ve studijních programech, a to zejména prostřednictvím dostupných informací o výsledcích celosvětové vědy. Jsou pořizovány výsledky v podobě klíčových elektronických informačních zdrojů, citačních databází a bibliometrických nástrojů centralizovaně. Současně knihovny tvoří zásadní součást při zajišťování kvality souvisejících činností vysokých škol, ale i samotné vzdělávací činnosti při zvyšující se poptávce a nárocích na distanční formy výuky.
12. Knihovny aktivně reagují na různorodé potřeby uživatelů.

PŘEHLED OPATŘENÍ K NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH A SPECIFICKÝCH CÍLŮ

POŘADÍ	IMPLEMENTACE KONCEPCE	CÍL	REALIZACE	SPOLUPRÁCE	TERMÍN REALIZACE (OD–DO)	FINANCOVÁNÍ VEŘEJNÉ ROZPOČTY (V TIS. KČ)	Z TOHO FINANCOVÁNÍ MK (V TIS. KČ)
	Knihovny jako vzdělávací, kulturní a komunitní centra						
1	Novelizovat zákon č. 257/2001 Sb. a rozšířit úlohu knihoven jako vzdělávacích, kulturních a komunitních center. Prohloubit princip rovného a bezbariérového přístupu k veřejným knihovnickým a informačním službám (zrušení registračního poplatku, bezplatné meziknihovní výpůjční služby apod.).	A1	MK, NK, NTK, SKIP, SDRUK, AKVŠ	MŠMT, MMR	2021–2022	30	30
2	Novelizovat autorský zákon č. 121/2000 Sb. a implementovat směrnici (EU) 2019/790 o autorském právu na jednotném digitálním trhu	A12	MK, NK, NTK	MŠMT	2020–2021		
3	Zakotvit neformální občanské vzdělávání prostřednictvím knihoven jako součást pokračování vzdělávacího procesu v relevantních strategiích a dokumentech	A8	MK, MŠMT, MPSV ad.		2021–2027		
4	Uzavřít Memorandum o spolupráci s MŠMT, případně dalšími rezorty, ustavit mezíresortní pracovní skupiny, které zmapují možnosti využití systému knihoven a veřejných knihovnických a informačních služeb při realizaci resortních strategických dokumentů, včetně MAP, MAS, KAP (čtenářská, informační a digitální gramotnost, podpora rodiny, práce s osobami ohroženými sociálním vyloučením,	A4	MK, MŠMT, SMS ČR, SMO ČR	NK, SKIP, SDRUK, ÚKR, AKVŠ, „oborové“ školy, NTK	2021–2027		

	seniory, integrace cizinců, mezigenerační dialog, občanské vzdělávání, spolehlivost a pravdivost informací, podpora komunitního života)						
5	Přizpůsobit dotační programy MK, MMR a dalších subjektů veřejné správy tak, aby podporovaly rozvoj nových služeb knihoven v oblasti přístupu ke vzdělávání, kultuře, rozvoji demokracie a komunitního života	A2	MK, MMR ad., kraje		2021–2027		
6	Zahrnout oblast rozvoje knihoven do strategií a rozvojových plánů krajů a obcí s důrazem na podporu služeb knihoven v přístupu ke vzdělávání, kultuře, rozvoji demokracie a komunitního života. Využívat potenciál sítě knihoven pro oblast e-governmentu, smart cities apod.	A5	Kraje, AK ČR, obce, SMO ČR, SMS ČR, NSZM, SPOV a další sdružení provozovatelů knihoven		2021–2027	500	0
7	Ustavit pracovní skupinu pro spolupráci krajů a obcí na podporu služeb knihoven v přístupu ke vzdělávání, kultuře, rozvoji demokracie a komunitního života	A2	AK ČR, SMO ČR, SMS ČR, NSZM, SPOV a další sdružení provozovatelů knihoven	MK	2021–2027		
8	Stabilizovat finanční a personální zajištění výkonu regionálních funkcí a motivovat obce v péči o knihovnu, motivovat kraje, kde podpora knihoven dlouhodobě stagnuje	A2	Kraje, KK, MZK, AK ČR	Obce, provozovatelé knihoven	2021–2027	1 500 000	0
9	Podporovat spolupráci knihoven s paměťovými institucemi, neziskovými organizacemi a sdruženími, zapojit knihovny do struktur kreativních a kulturních průmyslů, při plánování akcí a projektů vycházet z místních potřeb, zdrojů a místního potenciálu	A7	NK, kraje, KK, MZK, pověřené knihovny, SKIP, AMG, provozovatelé knihoven		2021–2027		
10	Zpracovat a pravidelně aktualizovat koncepce rozvoje knihovny v místě/instituci, které jsou oponovány zastupitelstvem a veřejností	A5	Knihovny, provozovatelé knihoven, obce	KK, PK, SKIP, SDRUK	2021–2027		

11	Rozvíjet a podporovat vzdělávací funkce knihoven zejména v oblasti celoživotního a občanského vzdělávání ve spolupráci se vzdělávacími institucemi a dalšími partnery na celostátní, regionální a lokální úrovni, se zvláštní pozorností na oblast čtenářství, čtenářské gramotnosti, informační gramotnosti, digitální kompetence a občanské vzdělávání; podporovat mezigenerační dialog a neformální vzdělávání všech věkových skupin uživatelů (např. Univerzita 3. věku)	A8	MK, NTK, MPSV a d., knihovny a jejich provozovatelé, „oborové“ školy ⁹ , lokální aktéři	SKIP, SDRUK, AK VŠ	2021–2027	1 000 000	100 000
12	Implementovat strategie gramotností a kompetencí do vzdělávacích aktivit knihoven, funkčně provázat standardy a rámce digitálních kompetencí s rámcovými vzdělávacími programy (RVP)	A9	MK, MŠMT, NTK, MPSV, knihovny, SKIP, SDRUK, AK VŠ, „oborové“ školy ¹⁰		2021–2027		
13	Připravit a realizovat Národní program na podporu čtenářství a čtenářské gramotnosti. Realizovat akce na podporu rozvoje čtenářství (např. Noc s Andersenem, Knížka pro prvňáčka, Lovci perel, Rytíři krásného slova, Pasování prvňáčků, Bookstart – S knížkou do života apod.), spolupracovat s obdobnými projekty jiných subjektů (např. Čtení pomáhá, Rosteme s knihovnou, Celé Česko čte dětem apod.).	A6	MK, MŠMT, SKIP, knihovny, nakladatelé a vydavatelé, školy, státní správa a samospráva, SČKN	Zastupitelské úřady ČR v zahraničí, česká centra, české školy v zahraničí, české krajské spolky v zahraničí, lokální aktéři, mediální partneři, realizátoři kampaní	2021–2027	28 000	4 000
14	Propagovat regionální historii a kulturu formou kulturních, vzdělávacích a komunitních akcí, podporovat péči o kulturní dědictví, jeho zpřístupnění, a seznamovat s osobnostmi regionu, podporovat aktivní účast občanů na	A7	Knihovny a jejich provozovatelé		2021–2027	140 000	70 000

⁹ Viz slovník pojmů

¹⁰ dtto

	společenském životě, pomáhat při vytváření partnerství						
15	Podporovat knihovny jako bezpečný, neformální a demokratický prostor k setkávání lidí, místních občanských skupin i organizací, podporovat dialog o aktuálních místních potřebách, o prioritách a zájmech (kulaté stoly, veřejné diskuse)	A6	Knihovny a jejich provozovatelé		2021–2027		
16	Zpracovat standard, metodiku a evaluační nástroje pro přípravu vzdělávacích, kulturních a komunitních akcí v knihovnách	A6	MK, MŠMT, NTK, MPSV, NK,	SKIP, SDRUK, AK VŠ, „oborové“ školy ¹¹	2021–2027	1 500	300
17	Zpracovat metodiky poskytování veřejných knihovnických a informačních služeb uživatelům s různými typy zdravotního postižení, cizincům, národnostním menšinám, osobám ohroženým sociálním vyloučením	A12	MK, NK	SKIP	2021–2027	100	100
18	Podporovat práci knihoven s dobrovolníky – metodická pomoc, zvyšování prestiže dobrovolnictví, motivace pracovníků a jejich vzdělávání, spolupráce s jinými organizacemi a firmami podporujícími společenskou odpovědnost	A6	MK, NK, SKIP, knihovny a jejich provozovatelé		2021–2027	1 500	500
	Systém hodnocení a marketing veřejných knihovnických a informačních služeb						
19	Zjišťovat potřeby lokálních komunit a uživatelů knihoven, pravidelně provádět průzkumy veřejnosti ve vztahu ke čtenářství a knihovnám na lokální i celostátní úrovni, podpořit vznik nástrojů na zjišťování zpětné vazby ke službám knihoven	A12	NK, knihovny a jejich provozovatelé		2021–2027		2 500
20	Optimalizovat a sjednotit statistické vykazování činnosti různých typů knihoven poskytujících	A12	ÚKR, NK, NIPOS		2025		

¹¹ dtto

	VKIS, zpracovat metodiky hodnocení dopadů činnosti knihoven						
21	Podporovat tvorbu metodik měření ekonomické efektivity služeb knihoven a jejich uplatňování v praxi, pokračovat v benchmarkingu knihoven	A12	MK, MKP, knihovny a jejich provozovatelé		2021–2027		3 500
22	Zefektivnit komunikaci knihoven se všemi stupni veřejné správy a vytvořit spolupracující systém	A2	Kraje, KK, MZK, PK, NK, provozovatelé knihoven		2021–2027		
23	Komunikovat koncepci rozvoje knihoven směrem k pracovníkům knihoven, pracovníkům veřejné správy, politikům, zřizovatelům knihoven i veřejnosti, využít mj. platformu odborných periodik (Čtenář ad.)	A5	MK, NK, MZK, NTK, KK, PK, SKIP, SDRUK, AKVŠ, AMG		2020–2021	200	140
24	Novelizovat nařízení vlády č. 5/2003 Sb., o oceněních v oblasti kultury, udělených Ministerstvem kultury – cenu Knihovna roku – a využít soutěž k propagaci činnosti knihoven	A6	MK	SKIP	2021	2 100	2 100
25	Zajistit pro systém knihoven marketing, public relations, propagaci na centrální úrovni se zaměřením na vzdělávací, kulturní a komunitní aktivity knihoven, poskytovat PR služby knihovnám bez profesionálního zázemí, podporovat spolupráci s dodavateli a realizátory marketingových kampaní z komerčního prostředí	A6	SKIP, SDRUK	MK	2021–2027		3 500

B. Informační služby knihoven v analogovém a v digitálním prostředí

- 13.** Knihovny shromažďují, dlouhodobě uchovávají a přívětivě zpřístupňují různé formy kulturního obsahu v analogové i digitální formě
- 14.** Data knihoven jsou bezplatně sdílena v systémech otevřených dat a jsou v digitálním prostředí systematicky propojována
- 15.** Knihovny dosahují maximální ekonomické efektivity poskytovaných služeb zejména důslednou kooperací a sdílením činností
- 16.** Knihovny spolupracují s komerčním sektorem, podporují otevřená řešení, transfer technologií a inovace v návaznosti např. na Národní strategii umělé inteligence v ČR
- 17.** Knihovny jsou připojeny k vysokorychlostnímu internetu

PŘEHLED OPATŘENÍ K NAPLNĚNÍ STRATEGICKÝCH A SPECIFICKÝCH CÍLŮ

POŘADÍ	IMPLEMENTACE KONCEPCE	CÍL	REALIZACE	SPOLUPRÁCE	TERMÍN REALIZACE (OD–DO)	FINANCOVÁNÍ VEŘEJNÉ ROZPOČTY (V TIS. KČ)	Z TOHO FINANCOVÁNÍ MK (V TIS. KČ)
	Informační služby knihoven v analogovém a v digitálním prostředí						
26	Podporovat rozvoj a zajistit dlouhodobé a stabilní financování digitálních knihoven včetně vytváření uživatelsky přívětivých aplikací, nástrojů a webových rozhraní pro jejich provozování, např. Kramerius, Česká digitální knihovna a Manuscriptorium včetně jejich posílání agregátorů pro národní, mezinárodní a transsektorové portály a úložiště dat jako Europeana, DARIAH či UNESCO	B13	MK, NK, MZK, KK, KNAV, provozovatelé knihoven		2021–2027	120 000	120 000
27	Analyzovat, optimalizovat, provozovat a rozvíjet centralizované služby knihoven a podporovat silné oborové a regionální portály a nadstavbová interdisciplinární řešení, jako např. portál Knihovny.cz, ANL, CENTRAL, Národní autority, Souborný katalog ČR ad.	B13	MZK, NK, NTK, SDRUK, provozovatelé knihoven	MK	2021–2027	200 000	200 000
28	V oblasti zpřístupňování knihovních fondů a informačních zdrojů podporovat řešení založená na otevřených softwarech, která vedou k lepší spolupráci knihoven	B16	MK, provozovatelé knihoven		2021–2027		
29	Podporovat otevřenou dostupnost dat, kvalitu metadat a otevřená komunikační rozhraní. Zavést otevřené licence knihovních metadat (CC0) a umožnit extenzivní propojování dat se systémy mimo ČR i mimo knihovny samotné.	B14	Provozovatelé knihoven		2021–2027		

30	Dorešit problematiku poskytování dat a obsahů v režimu zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím ohledně možnosti dílčí návratnosti vynaložených prostředků	B14	MK		2021		
31	Spolupracovat s vědeckými institucemi při vytváření virtuálního badatelského prostředí pro humanitně orientované obory (lingvistika, historie, filozofie, archeologie, etnologie, dějiny umění atd.) a přírodní vědy včetně tvorby specializovaných datových zdrojů a nástrojů. Podporovat vytěžitelnost dat pomocí automatizovaných nástrojů strojového čtení pro potřeby digitalizace společnosti. Rozvíjet principy digital humanities.	B14	Specializované knihovny, knihovny se statutem výzkumných organizací, RVVI, VŠ, provozovatelé knihoven, paměťové instituce, GA ČR, TA ČR	MK	2021–2027	100 000	70 000
32	Navázat spolupráci s komerčními subjekty v oblasti poskytování placeného a prémiového obsahu do sítě knihoven (např. Spotify, Netflix apod.)	B16	NK, provozovatelé knihoven	MK	2021–2027	7 000	7 000
33	Sjednávat kolektivní a hromadné licence na zpřístupnění knihovních fondů v digitální podobě a motivovat držitele práv k dílům, jež nehodlají ekonomicky zhodnocovat, k jejich volnému zpřístupnění	B13	MK, NK		2021–2027	245 000	245 000
34	Zajistit zpřístupnění digitalizovaných děl nedostupných na trhu prostřednictvím knihoven nejširší veřejnosti a vybudovat silnou infrastrukturu pro zpřístupnění, zprovoznit seznam děl nedostupných na trhu. Podporovat malé knihovny při využití DNNT v rámci regionálních funkcí.	B13	NK, MZK, provozovatelé knihoven	MK, KK, PK	2021–2027	42 000	42 000
35	Připravit technické prostředky pro využívání digitalizovaných děl, propagovat jejich	B13	NK, MZK, knihovny s digitálními fondy	MK, MŠMT	2021–2027		

	využívání, využívat výsledky digitalizace knihovních fondů pro potřeby výuky						
36	Podporovat vysokorychlostní připojení knihoven k internetu jako základní předpoklad pro rozvoj digitálních služeb knihoven – zapojení do strategie Digitální Česko	B17	MPO, MK, provozovatelé knihoven, knihovny		2021–2025		
37	Dokončit retrokonverzi/rekatalogizaci zejména centrálních (NK, MZK) a unikátních knihoven (historické fondy), zajistit trvalé jednoznačné identifikátory pro dokumenty ve fondech knihoven na úrovni bibliografického záznamu i exempláře včetně jejich vytváření, podporovat tyto aktivity v dotačních programech	B15	NK, MZK, knihovny s unikátními fondy		2021–2027	70 000	70 000
38	Analyzovat automatizované knihovní systémy, doporučit vhodná řešení a zajistit přechod na novou generaci knihovních systémů	B16	NK, MZK, NTK, specializované a krajské knihovny		2021–2027	1 500 000	10 000
39	Preferovat automatizované knihovní systémy s funkcí propojování dat	B14	Poskytovatelé knihovních systémů, provozovatelé knihoven, MK, NTK		2021–2027		20 000
40	Podporovat využívání a provoz regionálních automatizovaných systémů	B15	Kraje, KK, pověřené knihovny, MK, MZK		2021–2027	280 000	20 000
41	Asistovat neprofesionálním knihovnám při aktualizaci webových stránek a zpřístupňování údajů o nabízených informačních zdrojích s využitím portálu Knihovny.cz	B15	KK, PK, knihovny a jejich provozovatelé		2021–2027		
42	Podporovat vznik laboratoří pro práci s novými technologiemi (např. maker space, FABLAB apod.)	B16	MK, kraje, provozovatelé knihoven		2021–2027	40 000	20 000
Podporovat digitalizaci knihovních fondů							
43	Pokračovat v digitalizaci knihovních fondů a rozšířit ji na další typy dokumentů z oblasti	B13	NK, MZK, krajské a	MK	2021–2027	350 000	350 000

	kulturního dědictví (hudebniny, plakáty, pohlednice, zvukové dokumenty atd.), podporovat převod dříve pořízených dat do podoby odpovídající aktuálním standardům, spolupracovat při digitalizaci fondů a sbírek paměťových institucí a sbírek vědeckých institucí (zejména z oblasti sociálních a humanitních věd), vydávat a podporovat vydávání nekomerční české literatury ve formátu e-knih dostupných široké veřejnosti zdarma		specializované knihovny, AMG, provozovatelé knihoven				
44	V Národní knihovně ČR zřídit metodické centrum digitálních dokumentů (tvorba koncepce a koordinace digitalizace v knihovnách, přijímání e-dokumentů, dlouhodobá archivace včetně vytváření nových standardů, vytváření metodik apod.)	B13/15	MK, NK ve spolupráci s knihovnami, muzei a galeriemi	MV – archivy	2021–2027	70 000	70 000
45	Vypracovat národní strategii digitalizace knihovních fondů	B13/15	NK, MZK ÚKR	MK	2021		
46	Zajistit provoz a rozvoj Registru digitalizace, Resolveru URN:NBN, Komplexního validátoru NDK a jejich napojení na další systémy	B15	NK, MZK	KK	2021–2027	20 000	20 000
47	Využívat metodu PPP pro digitalizaci kulturního obsahu	B16	Provozovatelé knihoven		2021–2027		
	Shromažďovat národní kulturní dědictví vzniklé v elektronické podobě						
48	Dokončit proces legislativy povinného výtisku elektronických publikací a vytvořit a zajistit provoz systému pro jejich sběr, zpracování, zpřístupnění a ukládání	B13	MK, NK, příjemci povinného výtisku		2021–2027		210 000
49	Zajistit rozvoj a provoz systému sklizení, archivace a zpřístupnění českého webu (především WebArchiv) včetně systému trvalého uchování	B13	MK, NK, příjemci povinného výtisku	MV – archivy	2021–2027	350 000	350 000

50	Vybudovat novou infrastrukturu pro práci s velkými objemy dat (analýzy dat a jejich využití ve výzkumu) a zajistit jejich trvalé uchování	B14/15	MK, NK, KNAV		2021–2027	70 000	70 000
51	Zajistit provoz a rozvoj infrastruktury LTP úložišť v NK a největších knihovnách. Podpora přípravy LTP systému NK ČR na příjem a archivaci digitálních dokumentů ze všech knihoven v ČR včetně jejich certifikace a jejího pravidelného obnovování.	B13	MK, NK, KNAV, specializované a krajské knihovny	MV – archivy	2021–2027	350 000	350 000
52	Legislativně podchytit problematiku povinného ukládání interaktivních a multimediálních obsahů a audiovizuálních děl, jež nejsou předmětem sbírkotvorné činnosti Národního filmového archivu, a vytvořit a zajistit provoz systému pro jejich sběr, zpracování, zpřístupnění a ukládání, včetně retrospektivní působnosti	B13	MK, NK	MV – archivy	2026–2027		
	Budování knihovních fondů a informačních zdrojů						
53	Zajistit odpovídající financování nákupu knihovních fondů a informačních zdrojů v souladu s potřebami uživatelů, rozvojem vědních oborů a doporučujících standardů včetně vlivu inflace	B13	Provozovatelé knihoven		2021–2027		
54	Zavést dotační program na podporu retrospektivní akvizice fondů významných z hlediska národního kulturního dědictví	B13	MK		2021–2027	140 000	140 000
55	Pokračovat v podpoře doplňování zahraniční literatury pro jazykové vzdělávání uživatelů do fondů knihoven	B13	MK, MZK, vybraný okruh knihoven		2021–2027	30 000	30 000
56	Aktualizovat podmínky dotačního programu na podporu akvizice literatury v jazycích národnostních a etnických menšin, migrantů, knih pro občany s postižením (Knihovna 21. století aj.)	B13	MK		2021–2027	5 000	5 000

57	Pokračovat v realizaci projektu Česká knihovna na podporu akvizic nekomerčních titulů původní české literatury pro knihovny	B13	MK, MZK		2021–2027	40 000	40 000
58	Rozšířit a zefektivnit vytváření a cirkulaci výměnných souborů knih a dalších dokumentů v rámci regionu	B13	Kraje, KK, MZK, pověřené knihovny		2021–2027		
59	Podporovat zajištění elektronických informačních zdrojů (včetně e-knih) pro výzkum, vývoj i veřejnost	B13/15	MK, NK, MŠMT, NTK		2021–2027	4 000 000	28 000
60	Propagovat a využívat otevřená úložiště a open access pro přístup k publikovaným recenzovaným výsledkům výzkumu a vývoje	B16	NTK, NK, MZK, AKVŠ ad.		2021–2027		
61	Podporovat kooperativní tvorbu národních, regionálních a oborových bibliografií s návazností na faktografické, plnotextové a multimediální zdroje	B15	NK, MZK, krajské a specializované knihovny		2021–2027	30 000	30 000
62	Konstituovat a zajistit financování systému analytické národní bibliografie s centrálním pracovištěm v Národní knihovně ČR	B13/15	MK, NK		2021–2027	30 000	30 000
63	Spolupracovat v oblasti prezentace historických dokumentů, zpřístupnění plnotextových edic historických textů, přípravě standardů pro popis rukopisů a starých tisků	B13/15	NK, MZK, KNAV a knihovny s historickými fondy	VŠ, ústavy AV ČR	2021–2027		

PŘÍPADOVÁ STUDIE

Příkladem může být rozvoj spolupráce při digitalizaci historických dokumentů v Moravskoslezském kraji. Do spolupráce jsou zapojeny knihovny paměťových institucí kraje, především knihovny muzeí a galerie.

SHRNUTÍ STUDIJNÍHO TEXTU

Studijní text Strategické plánování v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů se zabývá problematikou zpracování koncepcí, plánů a strategií v oblasti knihoven. Snaží se postihnout procesy spojené s přípravou a realizací dotačních projektů a jeho cílem je seznámit studující se základními metodami spojenými s těmito činnostmi.

Text navazuje na již zpracované materiály, na které je ve studijním materiálu průběžně odkazováno. Všechny tyto dokumenty mohou studující použít nejen pro přípravu ke zkoušce, ale také pro kvalitní zpracování vlastní strategie a koncepce knihovny, či pro zpracování žádostí v různých dotačních programech.

LITERATURA

ČESKO. Zákon č. 257 ze dne 29. června 2001 o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 98. Dostupné také z:

https://ipk.nkp.cz/legislativa/01_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provade-ci-prepisy

DANIELISOVÁ, Tereza. *Knihovní zákon: komentář*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2018. xii, 89 stran. Komentáře Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-156-1.

European Bureau of Library [online]. Eblida, 2021 [cit. 2021-4-27]. Dostupné z:

<http://www.eblida.org/>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.

Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků: schváleno Ústřední knihovnickou radou ČR na 38. zasedání dne 5. 12. 2016. *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna ČR [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/celozivotni-vzdelavani/koncepce-czv-pdf>

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021-2027 s výhledem do roku 2030: knihovny - pilíře občanské společnosti, vzdělanosti a kultury. Praha: Národní knihovna České republiky - Knihovnický institut, 2020. ISBN 978-80-7050-734-6. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce-rozvoje-2021-2027/koncepce-rozvoje-knihoven-2021-2027>

Koncepce.knihovna.cz [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z:

<https://koncepce.knihovna.cz/>

KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha: Národní knihovna ČR, © 2014 Ex Libris, NK ČR [cit. 2021-10-25]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/?func=file&file_name=find-b&local_base=ktid

Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky. Ministerstvo kultury České republiky [online]. Praha [cit. 2020-3-3]. Dostupné z:

https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/2019_metodicky_pokyn_mk_vkis-11473.pdf

Metodika projektového řízení: příloha č. 1 k RM č. 64/2018. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018 [cit. 2022-01-03].

Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/119080c5-0c42-4d48-a076-a8b65ecadf3c/Metodika-projektoveho-rizeni.pdf.aspx>

Portál o veřejných zakázkách [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://portal-vz.cz/>

RICHTER, Vít a Marie ŠEDÁ. *Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů: Studijní text* [online]. Ostrava: Moravskoslezská vědecká knihovna, 2019 [cit. 2021-6-6]. Dostupné z: <https://www.svkos.cz/>

SIEGL, Milan, Jan STEJSKAL a Pavla STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ. *Management veřejného sektoru: distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7395-415-4.

Služby veřejných knihoven: směrnice IFLA. 2., zcela přeprac. vyd. Editor Christie Koontz, Barbara Gubbin. Praha: Národní knihovna České republiky - Knihovnický institut, 2012, 203 s. ISBN 978-80-7050-612-7.

Studijní texty. *Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě* [online]. Ostrava: MSVK, 2021, 2021 [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://www.svkos.cz/pro-knihovny/studijni-texty/>

Více zdrojové financování knihoven v ČR. *Wikisofia* [online]. 2013 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://1url.cz/HKJfY>

Zákony pro lidi: Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Praha: AION CS, 2021 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

KALOČOVÁ, Petra. *Analýza týmu ve vztahu k týmovým rolím a týmové komunikaci*. Olomouc, 2013.

Název:	Strategické plánování v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů
Verze:	1.0
Autor:	PhDr. Vít Richter
Počet stran:	48
Rok vydání:	2021
Jazyková korektura:	Markéta Roupcová