

# Analiza poslovanja Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće

---

Sakač, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:295035>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za informacijske znanosti

Ivana Sakač

**Analiza poslovanja Gradske  
knjižnice i čitaonice Mursko Središće**

Diplomski rad

Mentor: prof.dr.sc. Gordana Dukić

Osijek, 2019.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek  
Odsjek za informacijske znanosti  
Diplomski studij Informatologije

---

Ivana Sakač

**Analiza poslovanja Gradske  
knjižnice i čitaonice Mursko Središće**

Diplomski rad

Društvene znanosti, informacijske i komunikacijske znanosti, knjižničarstvo

Mentor: prof.dr.sc. Gordana Dukić

Osijek, 2019

## IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravio te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, datum 24. rujna 2013.

Jana Ilić, 0122008559  
ime i prezime studenta, JMBAG

## Sažetak

Tema ovog diplomskog rada je analiza poslovanja Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće. Cilj je rada utvrditi prednosti i nedostatke poslovanja Knjižnice kako bi se dobili adekvatni podaci za daljnje kvalitetnije planiranje i uspješniji razvoj poslovanja Knjižnice. Rad se sastoji od dva dijela, prvi dio je teorijski u kojem se daje kratak prikaz razvoja i stanja narodnih knjižnica u RH, zakonska regulativa, uloga u lokalnoj zajednici, čimbenici poslovanja te organizacija, upravljanje i vrednovanje narodnih knjižnica. Drugi dio se odnosi na kvantitativno istraživanje tj. kronološku statističku analizu čimbenika poslovanja na temelju dostupnih statističkih podataka te analize kronoloških specifičnosti knjižnice. Analizom poslovanja vidljiv je trend porasta gotovo svih statističkih pokazatelja uspješnosti, no tijekom godina bilo je različitih oscilacija. Može se pretpostaviti kako je jedan od najvećih razloga tome novi prostor knjižnice, ali za potpunu analizu potrebno je sustavno vrednovati uspješnost poslovanja knjižnice te uvrstiti kulturu vrednovanja u svoju organizacijsku kulturu i u strateški plan knjižnice. Ovaj rad može poslužiti kao temelj za nastavak kontinuiranog vrednovanja rada knjižnice s ciljem poboljšanja uspješnosti knjižnice kao i kontinuirane analize poslovanja i vrednovanja rada knjižnice.

**Ključne riječi:** Gradska knjižnica i čitaonica Mursko Središće, narodne knjižnice, analiza poslovanja, upravljanje narodnim knjižnicama, vrednovanje uspješnosti

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Narodne knjižnice .....	2
2.1. Općenito o knjižnicama i narodnim knjižnicama .....	2
2.2. Zakonska regulativa.....	4
2.3. Uloga i zadatci narodne knjižnice u lokalnoj zajednici.....	7
2.4. Narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj .....	9
2.4.1. Stanje narodnih knjižnica u Hrvatskoj .....	10
3. Poslovanje narodnih knjižnica .....	13
3.1. Poslovanje i organizacija narodnih knjižnica .....	13
3.2. Čimbenici poslovanja .....	15
3.3. Upravljanje narodnim knjižnicama .....	20
3.4. Vrednovanje uspješnosti poslovanja u narodnim knjižnicama.....	23
4. Analiza poslovanja Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće.....	25
4.1. Ciljevi, istraživačka pitanja i metodologija .....	26
4.2. Gradska knjižnica i čitaonica Mursko Središće.....	27
4.3. Rezultati istraživanja .....	30
4.3.1. Analiza poslovanja Knjižnice do 2005. godine. ....	30
4.3.2. Analiza poslovanja Knjižnice od 2005. do 2018. godine – kronološke specifičnosti .	31
4.3.1. Čimbenici poslovanja.....	34
4.3.1.1. Prostor i oprema Knjižnice .....	34
4.3.1.2. Knjižnična građa i fond Knjižnice .....	35
4.3.1.3. Sredstva za rad i financije .....	41
4.3.1.4. Marketing Knjižnice .....	43
4.3.1.5. Članstvo .....	45
5. Perspektive i moguće smjernice razvoja .....	48
6. Zaključak.....	50
7. Literatura .....	51

## 1. Uvod

Gradska knjižnica i čitaonica Mursko Središće narodna je knjižnica koja kao samostalna javna ustanova posluje 20 godina. Obzirom na društvene, ekonomske, gospodarske i tehničko-tehnološke promjene, od njezinog osnutka do danas, postavlja se pitanje kako je i je li uopće jedna mala narodna knjižnica u lokalnoj zajednici odgovorila na izazove koji su pred nju bili postavljeni te koliko se to odrazilo na njezin rad, organizaciju i uspješnost poslovanja. Koji su to elementi utjecali na poslovanje? U kojoj mjeri zadovoljava zakonske standarde? Kako bi se dobili odgovori na ta pitanja potrebno je vrednovati poslovanje knjižnice. Analizom poslovanja i sustavnim vrednovanjem knjižnice u prošlosti i sadašnjosti možemo utjecati na njezin uspjeh poslovanja u budućnosti.

Svrha ovog rada je analizom poslovanja Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće utvrditi prednosti i nedostatke u poslovanju te tako stvoriti temelje za kontinuirano vrednovanje rada knjižnice.

U drugom poglavlju definira se pojam narodne knjižnice kroz njezin povijesni razvoj i ulogu koju ima u lokalnoj zajednici. Prikazane su narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj, zakonska regulativa na temelju koje posluju, a prikazana je i kratka skupna analiza poslovanja narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj. Treće poglavlje tematizira poslovanje narodnih knjižnica. Definira knjižničnu djelatnost i čimbenike poslovanja kao što su fond, lokalna zajednica, prostor, nabava građe, aktivnosti u knjižnici i djelatnici. Opisano je i upravljanje i vrednovanje uspješnosti poslovanja u narodnim knjižnicama. Četvrto poglavlje je istraživački dio koji nam donosi osnovne podatke o Gradskoj knjižnici i čitaonici Mursko Središće, podatke o njezinoj lokalnoj zajednici i županijskoj mreži knjižnica. Postavljeni su ciljevi i istraživačka pitanja, a opisana je i metodologija istraživačkog rada. Rezultati poslovanja su prikazani u tri načina. Prvi donosi ukupnu analizu poslovanja Knjižnice do 2005. godine, a drugi analizu poslovanja od 2005. do 2018. kroz prikaz specifičnosti za pojedine godine. Treći dio donosi rezultate analize čimbenika poslovanja. Na kraju rada iznesene su perspektive i moguće smjernice razvoja, te zaključak.

## 2. Narodne knjižnice

### 2.1. Općenito o knjižnicama i narodnim knjižnicama

Knjižničarstvo može biti u potpunosti shvaćeno tek kroz historiografski pristup tj. jedino razumijevanjem svojih povijesnih korijena.<sup>1</sup> Pojavom i razvojem pojmovnog pisma još u Mezopotamiji čovjek je dobio novo komunikacijsko sredstvo koje do tada nije poznao. Time je pokazao sposobnost da spremi znanje izvan samog sebe<sup>2</sup> tj. zabilježi svoje misli i osjećaje. Pojavom pisma pojavila se i potreba i želja da se napisano sačuva na odgovarajućem mjestu. Knjižnica je, kao rezultat te potrebe, bila društveni izum koji se pojavio u trenutku kada je čovjekovo znanje i iskustvo postalo toliko opsežno da je prelazilo granice ljudskog pamćenja te se više nije moglo prenositi samo usmenom predajom.<sup>3</sup> Knjižnica ima vrlo važnu posredničku ulogu, a Stipanov, kroz povijesni prikaz razvoja knjižnica, ističe ulogu knjižnice kao komunikacijske agencije koja:

*„...ne postoji izvan svoje sredine odnosno odvojena od nje, pa se i ne može promatrati odvojeno ili izvan (te) sredine. Knjižnica je proizvod društva, agencija njezinih ustanova, te je i sama podložna promjenama svojih funkcija i zadaća, prirodi odnosno sadržaju svoje riznice (fondova) te načinu osiguravanja dostupnosti i korištenja izvorima (zabilježenog) znanja.“<sup>4</sup>*

Prema IFLA-inom i UNESCO-vom Manifestu narodna knjižnica: *„...kao lokalni prilaz znanju osigurava osnovne uvjete za cjeloživotno učenje, neovisno odlučivanje i kulturni razvitak pojedinca i društvenih skupina.“<sup>5</sup>*

---

<sup>1</sup> Usp. Shera, J.H. The Foundations of education for librarianship. New York: Becker and Hayes, 1972. Str.153. Citirano prema: – Machala, Dijana. Knjižničarske kompetencije: pogled na razvoj profesije. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, 2015. Str 27.

<sup>2</sup> Usp. Stipanov, Josip. Knjižnice i društvo: od potrebe do mogućnosti. Zagreb: Školska knjiga, 2010. Str. 19.

<sup>3</sup> Usp. Shera, J.H.. Intoduction to library science : Basic elements of library service. Littleton, Co. : Libraries unlimited, 1976. Str. 13. Citirano prema: Aparac – Gazivoda, Tatjana. Teorijske osnove knjižnične znanosti. Zagreb: Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, 1993. Str. 12.

<sup>4</sup> Stipanov, Josip. Nav. dj., str. 20.

<sup>5</sup> IFLA/UNESCO public library manifesto 1994. URL: <https://www.ifla.org/publications/iflaunesco-public-library-manifesto-1994> (2019-08-28)



Na knjižnicu se može gledati kao na rezultat kulturne zrelosti jedne sredine i ogledalo tog društva.<sup>6</sup> Knjižnice su se mijenjale i razvijale pod utjecajem društvenih i tehničko tehnoloških odrednica i time svoje djelovanje sve više usmjeravale na potrebe i zahtjeve korisnika pa se tako već u 19. stoljeću javljaju prve posebne skupine korisnika knjižnica s obzirom na njihove specifične potrebe. Upravo su te specifične potrebe bile temelj razlikovanja prvih knjižnica prema vrstama.<sup>7</sup> U 19. stoljeću se javljaju i prve prave javne, narodne knjižnice. Kako bi neka knjižnica u pravnom i punom smislu postala narodna morala je biti otvorena prema većem broju korisnika, vlasnik je bio nositelj javne vlasti i financirala se javnim sredstvima.<sup>8</sup>

Društvene promjene kroz povijest bile su odlučujući čimbenici u oblikovanju knjižnica, njihovih fondova, upravljanja i djelovanja, organizaciji i sadržaju. Današnje knjižnice razlikujemo s obzirom na veličinu, zadaće, smještaj, izvore financiranja, osoblje te tehnička i tehnološka obilježja.<sup>9</sup> Mijenjali su se i mediji zabilježenog znanja (od glinenih pločica do multimedijalnih zbirki), ali su glavne zadaće knjižnice ostale relativno stalne (sakupljati, organizirati, pohraniti i omogućiti korištenje). U Hrvatskoj se prema Zakonu o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti iz 2019. godine, za kojeg će se u daljnjem tekstu ovog rada upotrebljavati naziv novi Zakon, knjižnice razlikuju prema namjeni i sadržaju knjižničnog fonda, a vrste knjižnica su: nacionalna, narodna, školska, sveučilišna, visokoškolska, znanstvena, specijalna knjižnica te knjižnice koje obavljaju više zadaća i funkcija odjednom.<sup>10</sup> Za razliku od ostalih knjižnica koje su usmjerene prema specifičnim korisnicama, osnovno načelo narodnih knjižnica je otvorenost i dostupnost svima. Prema IFLA-inim smjernicama za narodne knjižnice, koje bi se trebale moći primijeniti u svim narodnim knjižnicama diljem svijeta, narodna je knjižnica organizacija koju osniva, podržava i financira zajednica lokalne, regionalne ili nacionalne vlasti ili putem nekog drugog oblika organizacije, a glavna joj je djelatnost pružiti usluge i građu na različitim medijima u skladu s obrazovnim i informacijskim potrebama korisnika. Pri tom treba zadovoljiti i potrebe korisnika vezane za cjeloživotno učenje, razonodu i slobodno vrijeme.

---

<sup>6</sup> Usp. Stipanov, Josip. Nav. dj., str. 14.

<sup>7</sup> Usp. Isto, str. 230.

<sup>8</sup> Usp. Karstedt, Peter. Studium zu Soziologie der Bibliothek. 2. proš izdanje. Otto Harrssowitz, Wiesbaden, 1965. Citirano prema: Stipanov, Josip. Knjižnice i društvo. Zagreb: Školska knjiga, 2010. Str. 208.

<sup>9</sup> Usp. Gorman, Michael. Postojana knjižnica: tehnologija, tradicija i potraga za ravnotežom. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2006. Str. 4.

<sup>10</sup> Usp. Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti, 2019. URL: <https://www.zakon.hr/z/1925/Zakon-o-knji%C5%BEicama-i-knji%C5%BEi%C4%8Dnoj-djelatnosti-2019> (2019-8-4)

Knjižnice imaju važnu ulogu u razvoju i izgrađivanju demokratskog društva stoga im je zadaća pružiti pojedincima i grupama pristup širokom spektru znanja, ideja i mišljenja i to bez obzira na njihovu rasu, nacionalnost, dob, spol, religiju, jezik, invaliditet, ekonomski i radni status te obrazovanje.<sup>11</sup>

## 2.2. Zakonska regulativa

Diljem svijeta postoje udruženja tj. organizacije koje objavljuju stručne radove, dokumente, norme, priručnike i smjernice za rad svih knjižnica pa tako i za narodne, a programi su im vezani ponajviše za opću bibliografsku kontrolu, zaštitu građe, slobodan protok informacija, opću dostupnost informacija, autorsko pravo, trgovinu knjiga, politike prema knjizi i čitanju, slobodu izražavanja, slobodan pristup informacijama, usavršavanje knjižničara, unapređivanje knjižničarstva i sl.. Među najvažnijima su IFLA<sup>12</sup>, UNESCO<sup>13</sup>, ALA<sup>14</sup> i EBLIDA<sup>15</sup>. 1994. godine UNESCO je u suradnji s IFLA-om donio Manifest za narodne knjižnice u kojem izražava uvjerenje kako je narodna knjižnica vitalna snaga u obrazovanju, kulturi, informiranju te potiče nacionalne i lokalne vlasti na podupiranje i razvitak narodnih knjižnica.<sup>16</sup>

Knjižničarstvo kao djelatnost u Hrvatskoj spada pod ingerenciju Ministarstva kulture. Hrvatsko knjižnično vijeće je savjetodavno tijelo pri ministarstvu nadležnom za poslove kulture koje obavlja stručne poslove knjižnične djelatnosti u skladu s odredbama Zakona.<sup>17</sup> Krovna institucija hrvatskog knjižničkog sustava je Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu (NSK). Knjižnice putem podsustava narodnih, školskih, specijalnih i sveučilišnih knjižnica čine sustav nacionalnog knjižničkog sustava. Pod nadležnost NSK, na nacionalnoj razini, spada matična djelatnost. Matična djelatnost je razvojna djelatnost čiji su glavni ciljevi unapređivanje knjižničkog poslovanja i obrade građe, knjižničarstva kao struke i samih knjižničara, knjižničkog

---

<sup>11</sup> Usp. IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice. / uredile Christie Koontz i Barbara Gubbin. 2. hrvatsko izd. (prema drugom izmijenjenom izd. izvornika). Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011. Str. 15.

<sup>12</sup> IFLA. URL: <https://www.ifla.org/> (2019-8-13)

<sup>13</sup> UNESCO. // Hrvatska enciklopedija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2012. URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63191> (2019-8-13)

<sup>14</sup> ALA. URL: <http://www.ala.org/> (2019-8-13)

<sup>15</sup> EBLIDA. URL: <http://www.eblida.org/> (2019-8-13)

<sup>16</sup> Usp. IFLA/UNESCO public library manifesto 1994. Nav. dj.

<sup>17</sup> Usp. Ministarstvo kulture. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=197> (2019-8-13)

prostora i opreme, usluga i fonda te izgradnja i razvoj mreže knjižnica.<sup>18</sup> Kako bi narodne knjižnice mogle ispunjavati svoje zadaće moraju imati osigurano zakonsko uporište i redovito financiranje. Najvažniji dokument o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti u Republici Hrvatskoj do 2019. godine bio je Zakon o knjižnicama. Donesen je 1997. godine te do 2019. godine nije bilo većih izmjena u tekstu Zakona. Prvi zakon o knjižnicama datira iz 1960. godine. Datum ukaza o proglašenju prvog Zakona, 11. studenoga 1960., Hrvatsko knjižničarsko društvo proglasilo je Danom hrvatskih knjižnica.<sup>19</sup> Hrvatsko knjižničarsko društvo (HKD) neovisna je nevladina i neprofitabilna strukovna udruga, a ciljevi su joj poticanje osnivanja i razvitka svih vrsta knjižnica, podizanje svijesti o potrebi promicanja pisane kulturne baštine, promicanje i stručna pomoć u razvoju i unapređivanje standarda stručnog rada te briga za očuvanje demokratskog prava knjižničnih djelatnika o slobodi stvaranja, dobivanja i diseminacije znanja.<sup>20</sup>

Vlada Republike Hrvatske 2018. godine donijela je nacrt Prijedloga Zakona o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti te je potaknuta javna rasprava. U nacrtu Prijedloga istaknuta je važnost donošenja novog Zakona o knjižnicama jer je pod snažnim utjecajem tehnologija i novih oblika komunikacije došlo do znatnih promjena u društvu, a u međuvremenu su usvojeni i brojni novi međunarodni dokumenti koji uređuju knjižničnu djelatnost.<sup>21</sup> Stoga se javila potreba za izradom i usvajanjem novog Zakona kako bi knjižnice u Hrvatskoj mogle imati i dalje važnu ulogu u demokratizaciji i informacijskom razvoju društva, a svoju djelatnost uspješno usmjeriti na promicanje i razvoj pismenosti, kulture, obrazovanja znanja i izvrsnosti te očuvanja nacionalnog književnog, umjetničkog i znanstvenog stvaralaštva. Nakon burnih javnih rasprava, prijedloga i komentara na Prijedlog, 28. veljače 2019. stupio je na snagu novi Zakon. Zakonom o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti uređuje se knjižnična djelatnost, osnivanje i prestanak rada knjižnica, ustrojstvo i upravljanje knjižnicama, vrste knjižnica, rad Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu i knjižnični sustav Republike Hrvatske te druga pitanja važna za obavljanje knjižnične djelatnosti, a ističe se kako su knjižnična građa i knjižnična djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku i uživaju njezinu osobitu zaštitu.<sup>22</sup> Na mrežnim stranicama Ministarstva kulture navedeno je kako su ciljevi novog Zakona: stvoriti pretpostavke za razvoj temeljnih i inovativnih knjižničnih usluga kroz osiguravanje kvalitete za funkcionalno i teritorijalno povezane usluge, omogućiti ostvarenje kulturne, obrazovne i informacijske potrebe stvarnih i

---

<sup>18</sup> Čelić-Tica, V.; Leščić, J. Matična služba knjižnica u Hrvatskoj – povijest i nova paradigma. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 57, 4(2014), str. 200.

<sup>19</sup> Usp. Dan hrvatskih knjižnica. URL: [https://www.hkdrustvo.hr/hr/pravo\\_na\\_knjiznicu/58](https://www.hkdrustvo.hr/hr/pravo_na_knjiznicu/58) (2019-8-13)

<sup>20</sup> Usp. Hrvatsko knjižničarsko društvo. URL: <https://www.hkdrustvo.hr> (2019-8-13)

<sup>21</sup> Usp. Prijedlog Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. URL: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=7767> (2019-8-13)

<sup>22</sup> Usp. Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. Nav. dj.

potencijalnih korisnika knjižnica u suvremenom okruženju, razvoj i širenje mreže knjižnica kao i jačanje djelatnosti i nadležnosti NSK.<sup>23</sup> Njegovo provođenje zamišljeno je kroz sustavno osiguranje jednakopravnog i slobodnog pristupa informacijskim izvorima, korištenje knjižničnih usluga u digitalnom okruženju, osnutak i upravljanje repozitorijima digitalne građe te osposobljavanje korisnika za korištenje svih vrsta izvora.<sup>24</sup>

Osim Zakona, postoje i različiti pravilnici, smjernice, standardi, uredbе, odluke i sporazumi za knjižnice i knjižničnu djelatnost. Narodne knjižnice u RH djeluju u skladu sa sljedećom legislativom:<sup>25</sup> Uredba o osnivanju Hrvatske knjižnice za slijepe, Odluka o proglašenju Dana hrvatske knjige, Sporazum o jedinstvenoj cijeni knjige, Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj, Pravilnik o upisniku knjižnica i knjižnica u sastavu, Pravilnik o uvjetima i načinu stjecanja stručnih zvanja u knjižničarskoj struci, Pravilnik o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj, Pravilnik o reviziji i otpisu knjižnične građe, Pravilnik o zaštiti knjižnične građe, Pravilnik o izboru i utvrđivanju programa javnih potreba u kulturi te Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja Registra kulturnih dobara Republike Hrvatske. Neki od međunarodnih dokumenata su:<sup>26</sup> PULMAN smjernice, *Dynamic Action Plan for the EU co-ordination of disitisation od cultural and scientific content*, *IFLA UNESCO Internet Manifesto Guidelines*, Smjernice za knjižnične usluge za djecu i Smjernice za knjižnične usluge za mladež. Djelatnost knjižnica uređena je i drugim zakonskim propisima i dokumentima kao što su propisi o financijskom poslovanju, Zakon o zaštiti podataka (GDPR), Propisi o radnim i sigurnosnim uvjetima za osoblje, Zakon o autorskom pravu i srodnim pravima, Zakon o ustanovama, Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi, Zakon o očuvanju kulturnih dobara, Nacionalna strategija poticanja čitanja za razdoblje od 2017. do 2022. godine, Međunarodni etički kodeks za knjižničare, Propisi o pravu na javnu posudbu i sl..

Od ostalih dokumenata potrebno je istaknuti nacrt Strategije hrvatskog knjižničarstva 2016-2020.<sup>27</sup> Strategija polazi od prepoznavanja važnosti knjižnične djelatnosti koja utječe na društvo u pet glavnih područja javnih politika: obrazovanje, kultura, socijalna politika, informiranost i gospodarstvo. U Strategiji je prikazano postojeće stanje nacionalnog knjižničkog sustava u Republici Hrvatskoj. U nacrtu se ističe kako je osnovni problem narodnih knjižnica odnos s osnivačima i osiguravanje minimalnih usluga i infrastrukturnih pretpostavki propisanih

---

<sup>23</sup> Usp. Ministarstvo kulture, 2019. URL <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=21813> (2019-8-13)

<sup>24</sup> Usp. Isto.

<sup>25</sup> Usp. Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. Nav. dj.

<sup>26</sup> Usp. Kovačević, Jasna. Narodna knjižnica: središte kulturnog i društvenog života. Zagreb: Ljevak, 2017. Str. 230.

<sup>27</sup> Usp. Nacrt strategije hrvatskog knjižničarstva 2016-2020. URL: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=1850> (2019-8-18)

standarda. Strateški ciljevi Strategije su razvijanje temeljne inovativne knjižnične usluge, uspostava učinkovite i funkcionalne mreže knjižnica povezanih u jedinstveni nacionalni knjižnični informacijski sustav, osiguravanje ravnomjerne infrastrukturne pretpostavke za obavljanje knjižnične djelatnosti te utvrđivanje kompetencijskih okvira stručnih znanja i vještina djelatnika u knjižničarstvu.<sup>28</sup> Strategija donosi i prikaz SWOT analize hrvatskog knjižničarstva do 2015. godine.

### **2.3. Uloga i zadatci narodne knjižnice u lokalnoj zajednici**

Prema IFLA-inim smjernicama narodna knjižnica ima važnu ulogu osiguravanja žarišta kulturnog i umjetničkog razvoja zajednice te pomaganja pri oblikovanju i održavanju kulturnog identiteta zajednice.<sup>29</sup> To se može postići suradnjom odgovarajućih lokalnih i regionalnih organizacija, pružanjem kulturnih aktivnosti, organiziranjem kulturnih programa, osiguravanjem prostora za sastanke, osiguravanjem (nabavom) građe koja promiče jednakost i raznolikost na različitim medijima i jezicima te koja podupire kulturnu tradiciju. Upravo je kvalitetna komunikacija knjižnice, kroz cijelu povijest, ali i u današnje doba umreženosti i globalizacije, najvažnija vezivna tvar svih sastavnica društvenog, kulturnog, obrazovno-odgojnog i političkog života lokalne zajednice i samim time uvjet za uspjeh i prepoznatljivost narodne knjižnice. Komunikacija se može ostvariti između knjižničara i korisnika, postojećih korisnika i potencijalnih korisnika, između knjižničara (struke) kao i suradnja s Matičnom službom, između voditelja knjižnica i lokalne vlasti (osnivača), knjižnice i dobavljača, između knjižnice i financijera, knjižnice sa svim institucijama i udrugama s područja lokalne zajednice, mrežna i internet komunikacija, promidžbeno–medijska komunikacija s postojećim i potencijalnim korisnicima i sl.. Knjižnica kroz svoje aktivnosti, potpomognute i tehničko-tehnološkim mogućnostima, utječe i na smanjivanje digitalnog jaza zajednice. Koristeći usluge knjižnice, kao neutralnog prostora, korisnici stupaju u neformalnu komunikaciju tj. odnose s drugim članovima zajednice i pri tom stječu pozitivna socijalna iskustva uključujući i ona međugeneracijska, raspravljaju, povezuju se, stječu prijateljstva te potiču druženje. Nekim korisnicima važno je pronaći mir u knjižnici dok su drugima važnija intenzivna druženja.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Usp. Isto.

<sup>29</sup> Usp. IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice. Nav. dj., str. 20.

<sup>30</sup> Bon, Milena. Oaze druženja ali dnevni prostor skupnosti. // Narodne knjižnice kao treći prostor: zbornik radova: 9. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj / uredile D. M. Gabriel, J. Lašćić. Zagreb : Nacionalna i

Koncept trećeg prostora koji se zasniva na konceptu javnog prostora osmislio je Ray Oldenburg<sup>31</sup> i usprkos tome što u svom radu ne spominje konkretno knjižnice, knjižničarska je struka prepoznala narodne knjižnice kao idealan treći prostor. Za razliku od doma koji je prvi, radno mjesto kao drugi prostor, treći prostor je mjesto neformalnog druženja, susreta i zabave, razgovora i interakcije. Ono što neki prostor čini javnim su osobine i uloge po kojima služi javnoj svrsi te njegova pristupačnost i otvorenost za ostvarivanje socijalne komunikacije.<sup>32</sup> Jagoda Ille u svom radu ističe kako je trend otvaranja prostora knjižnice javnosti vidljiv u nestanku glomaznih pultova s ulaza, u opremanju prostora udobnim namještajem, povećanju broja terminala za pristup internetu, brisanju granica između posudbene i informacijske uloge knjižničara tj. radnih mjesta, smanjenju popisa rigoroznih pravila ponašanja i pravila korištenja knjižnice i sl.. Ističe i kako velik broj ljudi pronalazi utočište, koje im se nigdje drugdje ne nudi, upravo u knjižnicama zato što bi posjet knjižnici u pravilu trebao biti besplatan i neformalan za razliku od odlaska npr. u kino ili muzej.<sup>33</sup> Obzirom na sve veću digitalizaciju, knjižnica pored svog fizičkog prostora paralelno ima i virtualni/digitalni prostor. Knjižnici se, kao trećem virtualnom prostoru, postavlja pitanje i izazov kako ostvariti dodanu vrijednost i ostvariti društvenu odgovornost, a postoje i rasprave može li virtualna knjižnica tj. digitalna knjižnica uopće ispuniti funkciju mjesta susreta kao što to u punom smislu trećeg prostora može ostvariti fizički knjižnica.<sup>34</sup> Postavlja se pitanje jesu li fizički i virtualni prostor knjižnice međusobno isključivi ili se međusobno nadopunjavaju. Knjižnice moraju biti građene, uređene i opremljene tako da poticajno i pozitivno utječu na društvene i kulturne aktivnosti koje podupiru interese zajednice.<sup>35</sup> Javlja se svojevrsna dihotomija kad je u pitanju fizički prostor knjižnice, dok jedni poštuju stare zgrade koje održavaju vrijednosti prošlih vremena drugi obožavaju novo samo zato što je novo. Postoje i oni treći koji cijene raskoš starih vrlina i učinkovitost i prednosti novoga.<sup>36</sup>

---

sveučilišna knjižnica Zagreb, 2015. Str. 44.

<sup>31</sup> Oldenburg, Ray. *The Great Good Place : Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. New York: Marlowe, 1998. Str. 20-53.

<sup>32</sup> Usp. Ille, Jagoda. *Dom, posao, nešto treće: knjižnica kao „treći prostor“*. // *Narodne knjižnice kao treći prostor: zbornik radova: 9. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj / uredile D. M. Gabriel, J. Laščić*. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2015. Str. 78.

<sup>33</sup> Usp. Isto.

<sup>34</sup> Usp. Velagić, Zoran. *Povijesnost koncepcije knjižničnoga trećeg prostora*. Velagić, Zoran. // *Narodne knjižnice kao treći prostor: zbornik radova: 9. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj / uredile D. M. Gabriel, J. Laščić*. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2015. Str 34.

<sup>35</sup> Usp. IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice. Nav. dj.

<sup>36</sup> Usp. Gorman, Michael. Nav. dj., str. 6.

## 2.4. Narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj

Osnivanje i razvoj narodnih/pućkih knjižnica u Hrvatskoj povijesno možemo podijeliti u tri faze (ilirske čitaonice/casina, narodne čitaonice i knjižnice, hrvatske čitaonice). Svrha osnivanja im je bila, za razliku od drugih narodnih knjižnica u svijetu gdje se ističe socijalna uloga, nacionalno buđenje tj. briga za narodni jezik i kulturu.<sup>37</sup> Upravo se ta briga za narodni jezik i kulturu zadržala do danas u strateškim dokumentima o knjižnicama u RH.

U RH ustrojeno je ukupno 555 jedinica lokalne samouprave, i to 428 općina i 127 gradova te ukupno 20 županija.<sup>38</sup> Matične službe nalaze se u županijskim matičnim knjižnicama, a ima ih ukupno 20 na području Hrvatske. Ukupno 190 narodnih knjižnica upisano je u upisnik knjižnica u 2019. godini.<sup>39</sup> Najveća ustanova među narodnim knjižnicama u Hrvatskoj je organizirana mreža narodnih knjižnica pod nazivom Knjižnice grada Zagreba (KGZ). KGZ na svojim mrežnim stranicama redovito objavljuju novosti i događanja te imaju jasno razrađenu strategiju razvoja. Mreža KGZ-a sastoji se od 42 lokacijski razvedene knjižnice, a posebnost te mreže narodnih knjižnica je jedinstvena članska iskaznica putem koje se može posuđivati građa u svim ograncima.<sup>40</sup> Narodne knjižnice mogu sudjelovati i u izboru za godišnje priznanje *Knjižnica godine* u svrhu poticanja kreativnosti, inovativnosti i unapređivanja kvalitete rada u hrvatskim knjižnicama.<sup>41</sup> Narodne knjižnice u RH nemaju svoj specijalizirani časopis, ali imaju skupove koji se bave položajem i radom narodnih knjižnica<sup>42</sup> te okrugle stolove koji nisu isključivo sadržajno vezani uz rad narodnih knjižnica. Na usluzi su im i mrežne stranice na kojima mogu saznati relevantne informacije korisne za njihovo poslovanje kao što su mrežne stranice NSK i u sklopu nje Središnji sustav narodnih knjižnica<sup>43</sup>, Ministarstva kulture i Portala narodnih knjižnica. Narodne knjižnice u RH nemaju jedinstven knjižnični program već koriste neke od sljedećih: ZAKI, OSA-ISIS, Medved, BibliosAM, METELwin i CROLIST. U prikazu statističkih podataka matičnih službi za 2017. vidljivo je kako se u hrvatskim narodnim knjižnicama najviše koriste programi METELwin i Zaki.<sup>44</sup>

---

<sup>37</sup> Usp. Stipanov, Josip. Povijest knjižnica i knjižničarstva u hrvatskoj. Zagreb: Školska knjiga, 2015. Str. 195 .

<sup>38</sup> Usp. Ministarstvo uprave. URL: <https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-organizaciju-uprave/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/popis-zupanija-gradova-i-opcina/846> (2019-8-18)

<sup>39</sup> Usp. Upisnik knjižnica, 2019. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=202> (2019-8-28)

<sup>40</sup> Usp. Knjižnice grada Zagreba. URL: <http://www.kgz.hr/hr> (2019-8-28)

<sup>41</sup> Usp. Knjižnica godine. URL: <https://www.nsk.hr/> (2019-8-28)

<sup>42</sup> Usp. Kovačević, Jasna. Nav. dj., str. 64.

<sup>43</sup> Središnji sustav narodnih knjižnica. URL: <http://knjiznice.nsk.hr/> (2019-8-11)

<sup>44</sup> Usp. Statistički podaci i pokazatelji uspješnosti za narodne knjižnice u 2017. godini. URL: <http://maticna.nsk.hr/statistika/preuzimanje/arhiva-statistickih-podataka-i-pokazatelja-uspjesnosti/> (2019-9-4)

NSK je prepoznala potrebu organiziranja stručnog skupa za narodne knjižničare, okupljene pod jednom aktualnom temom te je 2003. godine uz potporu Ministarstva kulture održano prvo Savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj. Do 2018. godine održano je 11 Savjetovanja na različitim mjestima u Hrvatskoj u kojima su knjižničari imali priliku razmjenjivati iskustva i primjere dobre prakse. Za svako Savjetovanje izdana je programska knjižnica kao i zbornik izloženih radova čime je omogućen uvid u aktualna događanja i rasprave i onima koji nisu aktivno sudjelovali na skupu.<sup>45</sup>

#### 2.4.1. Stanje narodnih knjižnica u Hrvatskoj

Na drugom Savjetovanju za narodne knjižnice<sup>46</sup> pod nazivom Prema nacionalnoj strategiji za razvoj narodnih knjižnica istaknuta je potreba za izradom nacionalne strategije za narodne knjižnice. Savjetovanje je označilo početak niza inicijativa, prijedloga, nacрта i rasprava na tu temu, a analize istih su djelomično prikazale stanje narodnih knjižnica i hrvatskog knjižničarstva u proteklih nekoliko godina. Opći ciljevi prijedloga Strategije su podizanje razine svih vrsta pismenosti i promicanja čitanja za sve, osiguravanje knjižničnih ustanova svim građanima RH putem funkcionalne mreže knjižničnih usluga i iskorištavanje prednosti suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija. U analizi stanja za 2011.<sup>47</sup> zaključeno je kako još uvijek u Hrvatskoj nije uspostavljena jedinstvena mreža narodnih knjižnica kao podsustav hrvatskog knjižničarskog sustava, ali postoje mreže narodnih knjižnica na razini 20 županija i Grada Zagreba koje međusobno nisu funkcionalno povezane i ne djeluju kao jedinstveni knjižnični sustav. Učlanjeno je bilo ukupno 15,8% stanovnika s područja na kojima djeluju knjižnice. Broj zaposlenih u narodnim knjižnicama iznosio je 1 650 djelatnika. Prema analizi knjižničnog fonda bilo je 2,9 sveska knjige po stanovniku na području s knjižnicom od čega 18,4 sveska knjige prema članu knjižnice. Zavičajni fond iznosio je 7,2% od ukupnog knjižničnog fonda. Istaknuto je kako narodne knjižnice još uvijek nisu bile sve osamostaljene te se za njih nisu poštovali zakoni, a sankcije nisu postojale. Problem su bile i knjižnice koje su osnovane, a nisu radile zbog upitnog financiranja ili nedovoljnih uvjeta za rad te one koje su neregistrirane ili nemaju zaposlene djelatnike. Ističe se i problem neujednačenog financiranja tj.

---

<sup>45</sup> Usp. Narodne knjižnice kao treći prostor: zbornik radova : 9. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj / uredile D. M. Gabriel, J. Laščić. Zagreb : Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2015. Str 7.

<sup>46</sup> Usp. Drugo savjetovanje za narodne knjižnice, 2004. URL: <https://www.nsk.hr/> 2019-8-23)

<sup>47</sup> Usp. Leščić, Jelica. Hrvatske narodne knjižnice u godini 2011. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55, 3/4(2012), str. 192.



nedostatak sredstava i stabilnog priliva financijskih sredstava koji je bio prisutan u svim županijama. Što se tiče financijskog ulaganja u prostorna pitanja gotovo su sve knjižnice bile u nepovoljnom položaju. Obzirom da nije bila prepoznata potreba za ulaganjem u prostore knjižnice, financijeri nisu izdvajali ili su izdvajali nedovoljno sredstva za preuređenje, proširenje, izgradnju i opremanje knjižnica. Problem je bilo i nedovoljno zaposlenih stručnih osoba što je uzročno posljedično utjecalo i na otvorenost knjižnice u satima, obradu građe, rad s korisnicima te organiziranje manifestacija i događanja. U brojim su općinama i gradovima sredstva smanjena na minimalnu razinu što je utjecalo na kvalitetu i atraktivnost nabavljene građe, nabavu novih medija, informatizaciji i izgradnju zbirki.<sup>48</sup> Istaknut je i problem različitih nestandardiziranih knjižničnih računalnih programa koje su otežavale kooperativnu obradu i razmjenu podataka među knjižnicama u mreži županije, a postojale su i one koje nisu koristile ni jedan knjižnični računalni program. Sveukupno je bilo 2.781 računala od kojih je samo 1.386 bilo dostupno korisnicima. Bežični pristup internetu omogućen je na 102 pristupne točke, a knjigomata i mogućnosti samorazduživanja bilo je jako malo.<sup>49</sup> SWOT analizom djelatnosti hrvatskih narodnih knjižnica u 2011. godini utvrđene su snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje knjižnicama. Snaga knjižnica leži u profesionalnim i predanim zaposlenicima, kvalitetnim zbirkama i povećavanju uporabe automatiziranih usluga. Slabosti su detaljno i statistički nabrojane ranije u poglavlju. Mogućnosti su suradnja s korisničkim zajednicama, povezivanja ustanova iz srodnih sektora, korištenje svih raspoloživih kanala komunikacija za prenošenje temeljnih zadaća, poruka i vrijednosti. Kao prijetnje prepoznate su: financijska nesigurnost, konzumerizam, demografske promjene, smanjivanje broja stručnih zaposlenika, smanjivanje broja korisnika, izostanak podrške stručnom radu i cjeloživotnom obrazovanju knjižničara te provedbi istraživanja, smanjivanje sredstava za nabavu građe, konkurencija nestručnih izvora.<sup>50</sup> Od ukupnog broja stanovnika u RH u 2011. godini, 81% stanovnika bilo je obuhvaćeno nekim oblikom narodnog knjižničarstva.<sup>51</sup>

U analizi Izvještaja matičnih službi za 2012. godinu upotrijebljena je sintagma solo knjižničar. Iz izvještaja je vidljivo da je nizu narodnih knjižnica u RH, točnije u njih 59, zaposlen samo jedan djelatnik koji obavlja sve poslove u knjižnici<sup>52</sup> (upravljanje, rad s korisnicima,

---

<sup>48</sup> Usp. Isto, str. 212.

<sup>49</sup> Usp. Isto, str. 195.

<sup>50</sup> Usp. Prijedlog Strategije razvoja narodnih knjižnica Republike Hrvatske, 2012. URL: [https://www.hkdrustvo.hr/\(2019-8-3\)](https://www.hkdrustvo.hr/(2019-8-3))

<sup>51</sup> Usp. Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj u 2014. URL: <http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/01/Poslovanje-i-usluge-narodnih-knji-nica-u-RH-u-2014-.pdf> (2019-8-6)

<sup>52</sup> Usp. Solo knjižničar, 2012. URL: <http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/01/Solo-knjižničari-u-narodnim-knjižnicama-Republike-Hrvatske---status-2012..pdf> (2019-8-23)

pisanje izvješća, projekata, planiranje, organiziranje i provođenje kulturnih programa, postavljanje izložbi, izgradnju i stručnu obradu fonda, reviziju i otpis, zaštitu građe).

Državni zavod za statistiku (DZS)<sup>53</sup> svake tri godine donosi Priopćenje o knjižnicama u Republici Hrvatskoj, a podaci koji su prikazani su rezultat obrade statističkih izvještaja koje ispunjavaju knjižnice. Mihalić ističe kako je upitnik DZS-a sadržajno neaktualan i, prema današnjim potrebama knjižničarske struke, jezično neusklađenog pojmovnika.<sup>54</sup> Usporedbom Priopćenja<sup>55</sup> iz 2013. (269) i 2016. (277) može se zaključiti kako se broj narodnih knjižnica povećao za 8 knjižnica u razdoblju od 3 godine. Postotak upisanih korisnika u narodne knjižnice u usporedni s drugim knjižnicama povećao se za 0.9%. Prema dobnoj strukturi upisanih korisnika povećao se broj starijih korisnika i djece, a broj mladih korisnika između 15 i 21 godine života smanjio se za 2,07%. Korištenje građe u narodnim knjižnicama i dalje prednjači u usporedbi s drugim vrstama knjižnica.

---

<sup>53</sup> Usp. Državni zavod za statistiku. URL: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (2019-8-23)

<sup>54</sup> Usp. Mihalčić, Marina. Međunarodne norme za statistiku i sustav kvalitete u knjižnicama – praksa ili utpopija?. // Vrednovanje djelatnosti narodnih knjižnica: zbornik radova: 10. savjetovanje za narodne knjižnice u RH. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str. 142.

<sup>55</sup> Usp. Državni zavod za statistiku. Nav. dj.

### 3. Poslovanje narodnih knjižnica

#### 3.1. Poslovanje i organizacija narodnih knjižnica

Narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj posluju prema ranije spomenutim zakonima, smjernicama, dokumentima i pravilnicima. Prema Članku 10 novog Zakona općine i gradovi s više od 3000 stanovnika dužni su samostalno ili zajedno osnovati narodnu knjižnicu<sup>56</sup>, a prema Članku 9 istog Zakona mogu ih osnovati Republika Hrvatska, jedinice lokalne ili područne samouprave te pravna osoba u pretežitom vlasništvu RH ili jedinice lokalne ili područne samouprave. Knjižnica se može osnovati ako ima osiguranu knjižničnu građu, prostor, opremu i pristup informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji, sredstva za rad, mogućnost za rad stručnih knjižničarskih djelatnika te program rada i razvitka, a postojanje uvjeta utvrđuje rješenjem ministarstvo nadležno za poslove kulture. Rad i razvoj knjižnica u RH osigurava se na temelju nacionalnog plana razvitka knjižnica i knjižnične djelatnosti koji donosi Vlada RH, na prijedlog ministra i prethodno mišljenje Hrvatskog knjižničnog vijeća. NSK vodi upisnik knjižnica, a tijela narodne knjižnice su ravnatelj, upravno vijeće i stručno vijeće.<sup>57</sup> Prema članku 6 novog Zakona knjižnična djelatnost obuhvaća:<sup>58</sup>

- nabavu knjižnične građe i izgradnju knjižničnih zbirki
- stručnu obradu knjižnične građe prema stručnim standardima, što uključuje izradu informacijskih pomagala u tiskanom i/ili elektroničkom obliku
- pohranu, čuvanje i zaštitu knjižnične građe te provođenje mjera zaštite knjižnične građe koja je kulturno dobro
- pružanje informacijskih usluga, posudbu i davanje na korištenje knjižnične građe, uključujući međuknjižničnu posudbu
- digitalizaciju knjižnične građe
- usmjeravanje i podučavanje korisnika pri izboru i korištenju knjižnične građe, informacijskih pomagala i drugih izvora
- vođenje dokumentacije i prikupljanje statističkih podataka o poslovanju, knjižničnoj građi, korisnicima i o korištenju usluga knjižnice

---

<sup>56</sup> Usp. Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. Nav. dj.

<sup>57</sup> Usp. Isto, str. 4.

<sup>58</sup> Usp. Isto, str. 2.

- prikupljanje statističkih podataka vezanih uz provedbu propisa kojima se uređuju autorska i srodna prava
- pripremanje kulturnih, informacijskih, obrazovnih i znanstvenih sadržaja i programa te
- obavljanje i drugih poslova sukladno novom Zakonu i drugim propisima.

Statističkim upitnikom koji se temelji na standardu ISO 2789 prikupljaju se podaci za statistička izvješća koje je obavezna voditi svaka narodna knjižnica.<sup>59</sup> Statistička izvješća daju pregled ukupno utrošenih financijskih sredstava, informacije o fondu, nabavi, broju korisnika, posudbi, događanjima i animacijskim aktivnostima tj. programima knjižnice, zaposlenicima te prostoru i opremi knjižnice.<sup>60</sup>

Za dobro poslovanje i organizaciju narodne knjižnice najodgovorniji su voditelji tj. ravnatelji knjižnice zajedno sa stručnim djelatnicima. Knjižnice se danas suočavaju, pored onog financijskog, sa sve brojnijim zahtjevima korisnika za njihovom prilagodbom promjenama u društvu. Suočavaju se i sa sve većim očekivanjima od knjižnica te s različitim negeneričkim konkurentima<sup>61</sup>. Kako bi uspješno odgovorile na izazove, knjižnice bi trebale biti u mogućnosti promijeniti upravljačke metode i promijeniti organizacijsku kulturu.<sup>62</sup> Petr Balog u svom radu ističe kako je organizacijska kultura nastala kao rezultat iskustva i utjecaja prvih voditelja te djelatnici često usvajaju naslijeđene organizacijske kulture svojih ustanova koje su najčešće starije od njih samih.<sup>63</sup> Knjižnice trebaju ići u korak s vremenom i pratiti tehnološke, društvene i kulturološke promjene u društvu,<sup>64</sup> poput promjena vezanih uz način korištenja, isporuku i dostupnost informacija ili financijska sredstva). Stoga se moraju znati nositi s promjenama kako bi spremno odgovorile zahtjevima svog okruženja i upravo iz tog razloga moraju imati dobru organizacijsku kulturu i kulturu vrednovanja.

Naglasak današnjih knjižnica, koje su suočene s globalizacijom i sve heterogenijem društvu<sup>65</sup>, je na uspostavi multikulturalnog društva i na ulozi knjižnice kao mjestu inkluzije, a trebao bi biti ostvaren pružanjem usluga svim korisnicima bez diskriminacije na temelju kulturnog i jezičnog naslijeđa.<sup>66</sup> Knjižnice bi trebale uvrstiti svoju opredijeljenost o

<sup>59</sup> Usp. Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u 2014. Nav. dj.

<sup>60</sup> Usp. Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. Nav. dj.

<sup>61</sup> Usp. Balog, Antal. Upravljanje knjižnicom kao poslovna funkcija. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 61,2(2018), str. 77.

<sup>62</sup> Usp. Isto.

<sup>63</sup> Usp. Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55, 1(2012), str. 4.

<sup>64</sup> Usp. Isto, str. 2.

<sup>65</sup> Usp. Smjernice za knjižnične usluge za multikulturalne zajednice: s IFLA-inim Manifestom za multikulturalnu knjižnicu. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2010. Str. 47.

<sup>66</sup> Usp. Isto.

multikulturalnosti u strateške dokumente kako bi potaknule financijere i donositelje odluka na prepoznavanje potreba kulturno raznolikih zajednica i financiranje programa i usluga.<sup>67</sup> Kako bi knjižnica bila organizirana i uspješno poslovala potrebno je uzeti u obzir neke od segmenata koji utječu na poslovanje knjižnica kao što su prostor knjižnice, financiranje i nabava građe, fond knjižnice, radno vrijeme, djelatnici, korisnici, animacijske aktivnosti, oprema i knjižnični sustav te lokalna zajednica.

### 3.2. Čimbenici poslovanja

Svaki čimbenik poslovanja je važan, no moglo bi se reći kako su među važnijima: prostor i oprema, knjižnična građa i fond knjižnice, financije (sredstva za rad) te marketing i lokalna zajednica (korisnici).

O prostoru knjižnice (fizičkom, virtualnom i sintagmi knjižnice kao trećeg prostora) govorilo se u ranijem poglavlju ovog rada. Gorman ističe kako je knjižnica svojim prostorom i strukturom ujedno simbol i manifestacija.<sup>68</sup> Valja spomenuti kako fizički prostori knjižnice moraju biti lako prilagodljivi novim uslugama. Knjižnične zgrade moraju biti projektirane tako da budu dostupne svima. Kod izgradnje novih ili adaptacije postojećih prostora, kako bi se omogućile jednake mogućnosti svima, potrebno je posebnu pažnju posvetiti prilazu i unutrašnjem uređenju koji mora biti prilagođen osobama s posebnim potrebama, dječjim kolicima, starijim osobama i svima koji imaju neko fizičko ograničenje. Knjižnica bi se trebala projektirati tako da zadovoljava potrebe i standarde za najmanje 20 godina unaprijed.<sup>69</sup> Dizala, stubišta, vanjsko okruženje knjižnice, ulaz i sanitarni prostori trebaju biti pristupačni osobama s različitim vrstama invaliditeta.<sup>70</sup> Neki od uvjeta koji bi trebali biti osigurani su parkirališta blizu knjižnice, jasne i čitljive oznake, dobra osvjetljenost, glatka podloga na ulazu koja nije skliska, prolazi u knjižnici bez prepreka, udobni prostor za sjedenje s dobrom rasvjetom za čitanje, rukohvati ako postoji kosi prilaz, dovoljno prostora ispred vrata za okretanje invalidskih kolica

---

<sup>67</sup> Usp. Faletar, Ivana; Faletar Tanacković, Sanjica; Lacović, Darko. Multikulturalne usluge hrvatskih narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55,3/4(2012), str. 181-182.

<sup>68</sup> Usp. Gorman, Michael. Nav. dj., str. 7.

<sup>69</sup> Usp. Standardi za narodne knjižnice, 1999. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999\\_06\\_58\\_1071.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_06_58_1071.html) (2019-8-23)

<sup>70</sup> Usp. Irvall, Brigitta; Skat Nielsen, Gyda. Pristup knjižnicama za osobe s invaliditetom: lista za (samo)procjenu. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2008. Str. 5.

kao i dovoljno široka vrata, ulaz bez stepenica ako je moguće i sl.<sup>71</sup> Knjižnični prostori mogu imati različite odjele, dvorane za sastanke, informacijske pultove, čitaonice i multimedijalne dvorane. Prema Standardima treba imati odjel za djecu i mladež, odjel za odrasle s čitaonicom i informacijsku službu i biti otvorena za korisnike minimalno 30 sati tjedno.<sup>72</sup> Neke knjižnice imaju fizički odvojene odjele dok druge imaju integrirane odjele. No knjižnične službe i usluge se ne ograničavaju samo na fizički prostor tj. zgradu same knjižnice. Suvremeni rad knjižnica prelazi granice njezinih fizičkih ograničenja bilo da je to uzrokovano novim informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, uslugama ili pak korisnicima s tjelesnim ograničenjima (posjeti).

Oprema knjižnice mora biti funkcionalna, redovito servisirana i održavana, mora zadovoljavati propisane standarde, a čine je namještaj i tehnička oprema.<sup>73</sup> Prema Standardima, osnovni namještaj u knjižnici su jednostrane i dvostrane police za knjige, police za časopise, kataložni ormarići, radni stolovi i stolice, kolica za knjige, ljestve, korita za slikovnice i ormarići za igračke. Osnovnu tehničku opremu čine telefon, telefaks, reprografska oprema, audiovizualna oprema, računalna oprema, oprema za brzi prijenos podataka i sl.. Standard za minimalan broj mjesta za rad korisnika od 500-2000 korisnika je 3 mjesta po aktivnom korisniku.<sup>74</sup> Knjižnice bi trebale prilikom prilagodbe različitim tehnološkim i tehničkim izazovima, ali imati u vidu kako ljudski zapis čini sadržaj, a ne sredstvo kojim se taj sadržaj prenosi. Gorman se u svom radu osvrnuo na prilagodbu knjižnica modernim tehnologijama:

*„Želimo li se prilagoditi suvremenoj komunikacijskoj tehnologiji, a pri tom ne izgubiti dušu, moramo jasno sagledati ulogu i prirodu te tehnologije.“<sup>75</sup>*

Potrebno je osigurati računala za javnu upotrebu i omogućiti besplatan internet. Kako bi zadovoljila potrebe svim korisnicima pa tako i onim s posebnim potrebama i invaliditetom knjižnica bi trebala imati mjesta za rad na računalima prilagođena korisnicima s invaliditetom, tipkovnice koje se mogu prilagoditi, programe za povećanje ekrana, informacije u vidu tehničke podrške za računala, osoblje osposobljeno za poučavanje korisnika za rad na računalima i sl.<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup> Usp. Isto, str. 5.

<sup>72</sup> Usp. Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj. Nav. dj

<sup>73</sup> Usp. Isto.

<sup>74</sup> Usp. Isto.

<sup>75</sup> Gorman, Michael. Nav. dj., str. 30.

<sup>76</sup> Usp. Irvall, Brigitta; Skal Nielsen, Gyda. Nav. dj., str. 9

Financijska sredstva tj. sredstva za rad uključuju sredstva za nabavu građe, za plaće, za programe, materijalne izdatke, stalno stručno usavršavanje djelatnika, za zaštitu građe te investicije i investicijsko održavanje, a osigurava ih osnivač. Sredstva se mogu osigurati i iz vlastitih prihoda, sponzorstvima, darovima i na druge načine u skladu sa zakonom. Narodne knjižnice vode svoje financijsko poslovanje i računovodstvo u skladu s propisima za proračunske korisnike.<sup>77</sup> Ministarstvo kulture svake godine objavljuje javne pozive za natječaje na koje se mogu prijaviti narodne knjižnice, te izdvaja godišnja namjenska sredstva za nabavu knjižnične građe, nabavu računalne opreme, digitalizaciju, međunarodnu suradnju, razvojne programe i manifestacije i sl.. Najvažniji natječaj za narodne knjižnice je svakako Poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Republike Hrvatske<sup>78</sup> kojim knjižnice osiguravaju sredstva za nabavu knjižnične građe, a ujedno služi kao poticaj osnivačima za ulaganje u knjižnice. Prije isplate novčanih sredstava Ministarstvo zahtjeva potvrdu u kojoj je vidljivo da je osnivač osigurao financijska sredstva u istom iznosu koje je odobrilo Ministarstvo (omjer 50:50). Kao što je ranije spomenuto bilo bi dobro kad bi usluge knjižnica i dostupnost istima bile besplatne. Usporedbom mrežnih stranica narodnih knjižnica u HR vidljivo je da gotovo sve naplaćuju članarinu, ali u različitim iznosima i za različite dobne skupine korisnika. Pojedine knjižnice naplaćuju i usluge poput korištenja interneta ili sudjelovanje na radionicama. Neke od knjižnica nude besplatne članske iskaznice za djecu, a neke besplatne ili jeftinije za osobe s invaliditetom ili za one socijalno ugrožene.

Građa se nabavlja prema Standardima za narodne knjižnice. U narodnim knjižnicama razlikujemo knjižnu i neknjižnu građu (npr. periodika). U plan nabave građe knjižnice bi trebale uključivati i građu na drugim stranim jezicima pogotovo ako u lokalnoj zajednici ima pripadnika nacionalnih manjina. Građa se može nabaviti kupnjom, darom, zamjenom, obveznim primjerkom, otkupom.<sup>79</sup> Otkupom knjiga Ministarstvo nastoji obuhvatiti djela od temeljne vrijednosti za nacionalnu kulturu, znanost i umjetnost, djela suvremene domaće književnosti i publicistike te sabrana, odabrana i kritička izdanja djela hrvatskih autora, a komercijalna i ponovljena izdanja se ne otkupljuju. Knjige se otkupljuju po 83, 100, 151, 131, 166, 262 primjerka (prema novom modelu od 2019.godine), a namijenjene su popuni knjižnih fondova dvjestotinjak narodnih knjižnica u Hrvatskoj.<sup>80</sup> Otkup Ministarstva kulture već je godinama predmet mnogobrojnih rasprava među knjižničarima i nakladnicima. Nezadovoljstvo nakladnika

---

<sup>77</sup> Usp. Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. Nav. dj.

<sup>78</sup> Usp. Ministarstvo kulture. Nav. dj.

<sup>79</sup> Tadić, Katica. Rad u knjižnici. Opatija: Naklada Benja, 1994. URL: <http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/katm.htm> (2019-8-1)

<sup>80</sup> Usp. Otkup Ministarstva kulture. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=405> (2019-8-13)

potiče od kriterija po kojima su knjige otkupljivane, a izražavali su sumnju u objektivnosti i mogućnost davanja prednosti pojedinim nakladnicima.<sup>81</sup> S druge pak strane knjižničari su nezadovoljni vrstom i količinom otkupljenih knjiga jer one ili ne slijede politiku nabave pojedinih narodnih knjižnica ili su neusklađene s potrebama lokalnih zajednica. Krajem 2018. predstavljen je novi model otkupa knjiga prema kojem bi Ministarstvo uplaćivalo sredstva direktno knjižnicama, a one bi potom samostalno kupovale knjige.<sup>82</sup> Pilot projekt je trebao započeti 2019. godine, no do trenutka izrade ovog rada on još nije u potpunosti zaživio.

Fond knjižnice predstavlja skup knjižnične građe koju knjižnica posjeduje. Obzirom da se neprestano pojavljuju novi oblici građe, a zastarjeli poput mikrofilmova izbacuju iz fonda, nemoguće je jasno odrediti što sve spada u fond knjižnice, no neki oblici spomenuti u Smjernicama<sup>83</sup> su: tiskane knjige i e-knjige, brošure, online i tiskane novine i časopisi, digitalne informacije, online baze podataka i sl., a mogu biti i igre i igračke. Dok prema Standardima knjižničnu građu čini:

*„...svaki jezični, slikovni ili zvučni dokument na lako prenosivom materijalu ili elektronički čitljivom obliku informacijskoga, umjetničkog, znanstvenog ili stručnog sadržaja, proizveden u više primjeraka ili namijenjen javnosti, kao i rukopisi, a što sve knjižnica drži u svojem knjižničnom fondu i stavlja na raspolaganje korisnicima.“<sup>84</sup>*

Posebne vrste medija poput zvučnih knjiga, knjiga u uvećanom tisku, knjiga laganih za čitanje, knjiga na brajici, DVD knjiga s titlovima ili znakovnim jezikom, informacije u DAISY formatu, elektroničkih knjiga i taktilnih slikovnica namijenjene su korisnicima s posebnim potrebama. Sav fond knjižnice mora biti stručno inventariziran, stručno i tehnički obrađen i katalogiziran. Knjižnice su obavezne redovito provoditi reviziju i otpis građe te poduzimati mjere za zaštitu građe. U narodnim su knjižnicama posebno značajne zavičajne zbirke, digitalne zbirke, zbirke za manjinske skupine te zbirke referalne građe. Prema standardima cjelokupni fond bi trebao biti aktualan, osim zbirke stare građe, a u njemu bi trebala biti zastupljena sva područja ljudskog znanja i stvaralaštva u sljedećim omjerima: 45% beletristike, 25% znanstvene i popularno znanstvene literature, 27% literature za djecu i 3% priručne literature. Knjižnični bi fond za knjižnice IV. i V. trebaju imati najmanje 200 jedinica igračkaka. Zajednice do 10000

---

<sup>81</sup> Nebesny, Tatjana. Otkup kao način nabave u narodnim knjižnicama. URL:

[http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/nebesny\\_otkup.htm](http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/nebesny_otkup.htm) (2019-8-13)

<sup>82</sup> Usp. Prijedlog novog modela otkupa knjiga za narodne knjižnice, 2018. URL: <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/EU%20fondovi/novi%20model%20otkupa%20knjiga%20nakladnici.pdf> (2019-8-13)

<sup>83</sup> Usp. Smjernice za narodne knjižnice. Nav. dj., str. 69.

<sup>84</sup> Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj. Nav. dj.



stanovnika moraju nabavljati najmanje 10 različitih naslova periodike. Određen je i standard za prinovu knjiga na godišnjoj razini od najmanje 200 knjiga na 1000 stanovnika.<sup>85</sup> Poseban izazov knjižnicama predstavljaju elektronički izvori. Elektronički izvori zahtijevaju posebnu materijalnu infrastrukturu koja je skuplja i zahtjeva druge ljudske resurse (programeri, tehničari, administratori).<sup>86</sup>

Narodna je knjižnica dužna upoznavati javnost sa svojim radom redovitim promidžbenim aktivnostima putem tiskanih i elektroničkih medija<sup>87</sup>, ali i javno dostupnim informacijama za koje je odgovoran službenik za informiranje.<sup>88</sup> U promidžbene se aktivnosti mogu ubrojiti tribine, promocije knjiga, čitaonice, radionice, čitateljski klubovi, predavanja, izložbe, koncerti tj. organizacija i koordinacija kulturno-edukativno-animacijskih aktivnosti. Potrebno je i osigurati usluge i programe koji zadovoljavaju potrebe posebnih korisničkih skupina poput osoba s invaliditetom. Za takve korisnike je moguće organizirati dolazak u njihove domove, ustanove za njegu i savjetovanje za osobe s teškoćama pri čitanju. Knjižnice na lokalnoj ili regionalnoj razini same osmišljavaju i provode programe animacijskih aktivnosti, a svake se godine na nacionalnoj razini organiziraju akcije i manifestacije u koje se sa svojim programima mogu uključiti i narodne knjižnice. Najznačajniji su Mjesec hrvatske knjige, Noć knjige i nacionalna kampanja za promicanje čitanja „Čitaj mi“. Primjere dobre prakse u RH i svijetu možemo pronaći u zbornicima radova, stručnim skupovima, radionicama CSSU-a (Centar za stručno osposobljavanje knjižničara)<sup>89</sup>, mrežnim stranicama pojedinih knjižnica, ali u IFLA-inim smjernicama kao što su Smjernice za knjižnične usluge za bebe i djecu rane dobi.<sup>90</sup> Kako bi promidžbene aktivnosti ostvarile svoj puni potencijal potrebno je ponajprije znati kome su namijenjene tj. postupkom segmentacije utvrditi kriterije pomoću kojih možemo grupirati one koji imaju iste ili slične potrebe i želje.<sup>91</sup> Isto se tako ne smije zanemariti važnost uloge djelatnika koji su u direktnoj svakodnevnoj interakciji s korisnicima. Petr Balog ističe kako se ponašanje djelatnika ne može regulirati formalnim pravilnicima i odlukama nego se mora raditi na promjeni postojeće organizacijske kulture kako bi se u svakoj situaciji mogle donijeti ispravne

---

<sup>85</sup> Usp. Isto.

<sup>86</sup> Usp. Gorman, Michael. Nav, dj., str. 36.

<sup>87</sup> Usp. Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj. Navj. dj.

<sup>88</sup> Zakon o pravu na pristup informacijama. URL: <https://www.zakon.hr/z/126/Zakon-o-pravu-na-pristup-informacijama> (2019-8-12)

<sup>89</sup> Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara. URL: <http://cssu.nsk.hr/> (2019-8-23)

<sup>90</sup> Martinović, Ivana. Smjernice za knjižnične usluge za bebe i djecu rane dobi. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 51, 1/4(2008) glavna urednica Mirna Willer. – Zagreb : Hrvatsko knjižničarskoarsko društvo, 2008 .

<sup>91</sup> Usp. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006. Str. 150.

odluke.<sup>92</sup> Osnovno je načelo svih narodnih knjižnica da budu dostupne svima pod jednakim uvjetima, a ne usmjerene samo na jednu skupinu unutar zajednice i pri tom zanemarivanje ostalih. Stoga je potrebno poznavati lokanu zajednicu, pratiti promjene i uskladiti svoje poslovanje sukladno tim promjenama (npr. promjene u dobnoj strukturi). Važan je individualan pristup svakom korisniku, ali i kolektivan koji je usmjeren prema određenim skupinama korisnika kao što je npr. manjinske zajednice. Potrebno je upoznati i uspostaviti kontakte sa službama, javnim ustanovama, lokalnim vlastima te svim institucijama s područja lokalne zajednice. Za zadovoljavanje potreba individualnih korisnika, i potrebe cijele zajednice potrebno je uspostaviti komunikaciju koja će kao posljedicu imati sinergiju svih službi i boljitak zajednice u kojoj djeluju. Kako bi ponovno došli u knjižnicu korisnici se moraju ugodno osjećati, a pogotovo je važna komunikacija s korisnicima s invaliditetom kako bi prevladali fizičke zapreke, ali i one psihološke.

### 3.3. Upravljanje narodnim knjižnicama

Javnim ustanovama u kulturi upravljaju upravna vijeća s ravnateljem na čelu (posredno upravljanje<sup>93</sup>). Osnivači mogu biti gradovi, općine, županije ili Republika Hrvatska. Za nadzor nad zakonitošću rada i općih akata javne ustanove u kulturi ovlaštenja imaju Vlada Republike Hrvatske, Upravno vijeće NSK, nadležna ministarstva, Hrvatsko knjižnično vijeće<sup>94</sup>, ali i županijski ured nadležan za kulturu<sup>95</sup>, a za narodne knjižnice i županijska matična služba. Takva razina upravljanja uvrštena je u neposredno upravljanje koje ima regulacijski karakter.<sup>96</sup> Stručna potpora upravljanju knjižnicama obuhvaća: knjižnično osoblje, znanstvenike u području informacijskih i komunikacijskih znanosti, stručna vijeća knjižnica itd..<sup>97</sup> U financijskom poslovanju knjižnica, kao javnim neprofitnim organizacijama, knjigovodstvena razlika se ne isplaćuje osnivačima već se prenosi u sljedeću godinu.<sup>98</sup> Prema Balog sve se poslovne funkcije

---

<sup>92</sup> Usp. Petr Balog, Kornelija. *Kultura kvalitete u narodnim knjižnicama-zašto je važna i kako je mjeriti?.* // Vrednovanje djelatnosti narodnih knjižnica: zbornik radova: 10. savjetovanje za narodne knjižnice u RH. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str. 24.

<sup>93</sup> Usp. Balog, Antal. Nav. dj., str. 87.

<sup>94</sup> Usp. Isto.

<sup>95</sup> Usp. Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi. URL: <https://www.zakon.hr/z/538/Zakon-o-upravljanju-javnim-ustanovama-u-kulturi> (2019-8-28)

<sup>96</sup> Usp. Balog, Antal. Nav. dj., str. 87.

<sup>97</sup> Usp. Isto, str. 91.

<sup>98</sup> Usp. Isto, str 80.

knjižnice mogu svrstati u dvije osnovne skupine. Prve su operativne i izvršne funkcije, a druga je upravljačka funkcija koja:

*„...u užem smislu utvrđuje temeljni okvir funkcioniranja knjižnice kao ustanove, primjerice njezinu misiju (poslanje) i viziju, njezinu politiku i strategiju (osobitu razvojnu politiku i strategiju razvoja) te razvojne i operativne ciljeve knjižnice.“<sup>99</sup>; „...u širem smislu obuhvaća i one aspekte upravljanja koje su nosioci funkcije upravljanja prenijeli na nosioce rukovodnih funkcija.“<sup>100</sup>*

Kako bi upravljanje bilo uspješno mora se oblikovati jasna politika uz jasno definirane ciljeve, prioritete i službe vezane uz potrebe lokalne sredine te organizirati odgovarajuća suradnja na lokalnoj, županijskoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Potrebno je izraditi plan rada te izraditi i osigurati sve dokumente važne za rad knjižnice, a preporuča se i izrada strateškog plana razvoja, istraživanje tržišta i izrada marketinških planova, benchmarking metoda, SWOT analize, ispitivanje potreba zajednice i druge metode za uspješno planiranje i razvojnu politiku knjižnice tj. pomagala za upravljanje.<sup>101</sup> Suradnja s pojedincima i institucijama u cilju zadovoljavanja različitih, suvremenih i promjenjivih potreba zajednice preduvjet je za uspješnu, dinamičnu i javnosti prepoznatljivu knjižnicu.<sup>102</sup> Suvremeni trendovi u poslovanju knjižnice ne uključuju samo računalne tehnologije već podrazumijevaju i globalne gospodarske i obrazovne trendove.<sup>103</sup>

Dukić i Sopka u svom radu ukazuju na prednosti i nedostatke koje se trebaju sagledati prilikom upravljanja marketingom malih knjižnica. Ističu kako je u manjoj sredini lakše ostvariti kontakt s korisnicima, lakše je zatražiti pomoć, omogućen je neformalan način komuniciranja u zajednici, lakše je upoznati značajnije ljude u zajednici, a zajednica se može analizirati i samo promatranjem. S druge pak strane manje knjižnice su izoliranije, udaljenije od većih gradova, često konzervativnije, profesionalno usavršavanje knjižničara je ograničeno, a financijska su sredstva često nedovoljna i za realizaciju osnovnih knjižničnih funkcija pa je teže pronaći ravnotežu glede nabave građe na različitim medijima.<sup>104</sup> Kao korisne načine na koje mala knjižnica može doprijeti do korisnika, a koji financijski previše ne opterećuju njihovo poslovanje,

---

<sup>99</sup> Usp. Isto, str. 86.

<sup>100</sup> Isto, str. 87.

<sup>101</sup> Usp. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Nav. dj., str. 214-316.

<sup>102</sup> Usp. IFLA-in i UNESCO-ov Manifest za narodne knjižnice. // IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice / uredile Christie Koontz i Barbara Gubbin. 2. hrv. Izd. (prema 2. Izd. Izvornika. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011.

<sup>103</sup> Usp. Dukić, G.; Sopka, I. Upravljanje marketingom male knjižnice, 2013. URL:

[http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2013/06/207\\_Dukic\\_Sopka\\_2013\\_1.pdf](http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2013/06/207_Dukic_Sopka_2013_1.pdf) (2019-8-28)

<sup>104</sup> Usp. Isto.

spominju izlaganje knjižnične građe, izdavanje letaka, brošura, postera, kalendara i sl. te uspostavljanje različitih kontakata s lokalnom upravom i samoupravom, lokalnim ustanovama, organizacijama i udrugama, s medijima, s postojećim i potencijalnim korisnicima i svima koji žele pomoći.<sup>105</sup>

IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice donose jednostavan i pregledan prikaz smjernica za upravljanje narodnim knjižnicama. Osobe odgovorne za upravljanje moraju imati i odgovarajuće upravljačke sposobnosti. One su prema IFLA-inim smjernicama sastavljene od niza različitih vještina kao što su: vođenje i motiviranje, održavanje djelotvorni veza s upravljačkim tijelima i financijerima, planiranje i politika razvoja, stvaranje i održavanje veza s drugim organizacijama, pregovaranje i vođenje proračuna, upravljanje knjižničnom građom, upravljanje zaposlenicima, planiranje i razvoj knjižničnih sustava, upravljanje promjenama, marketing i promidžba, povezivanje sa zajednicom i zagovaranje te prikupljanje novčanih sredstava iz alternativnih izvora financiranja.<sup>106</sup> Ističe se ključna uloga ravnatelja u zagovaranju vrijednosti narodne knjižnice kao sastavnog dijela međunarodne, nacionalne i lokalne infrastrukture. Ravnatelj mora promicati važnost knjižnice u javnosti, pogotovo pred financijerima i time osigurati sredstva za održavanje i razvoj knjižnice, mora motivirati osoblje, odgovoran je i za opremanje knjižnice te učinkovitost i djelotvornost svih raspoloživih resursa. Pomagala za upravljanje koja se mogu primijeniti u svim narodnim knjižnicama su spoznaja okruženja, analiza potreba zajednice, praćenje i procjenjivanje i mjerenje uspješnosti.<sup>107</sup> Navode se i pokazatelji uspješnosti poput posudbe po stanovniku, ukupan broj posjeta, postotak stanovništva učlanjenog u knjižnicu, posudba po jedinici građe, posjeta mrežnom mjestu, broj rezerviranih mjesta za sastanke, ukupan broj građe po stanovniku, broj računala, posudba u odnosu na radne sate, omjer zaposlenih, broj zadovoljenih zahtjeva i slično.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> Usp. Isto.

<sup>106</sup> Usp. Smjernice za narodne knjižnice. Nav. dj., str. 87.

<sup>107</sup> Usp. Isto, str. 93.

<sup>108</sup> Usp. Isto, str. 95- 96.

### 3.4. Vrednovanje uspješnosti poslovanja u narodnim knjižnicama

Knjižnice predstavljaju vrijednost za svoje zajednice koja se često određuje po tome koju građu i usluge knjižnice nude zajednicama.<sup>109</sup> Pomoću normiranih pojmovnika i prikupljenih statističkih podataka na neizravan se način omogućava praćenje razvoja i komparacija knjižničarske djelatnosti.<sup>110</sup> Mjerenje postignuća svojevrsno je mjerenje promjena za dobrobit određene korisničke populacije. Kultura vrednovanja u hrvatskim narodnim knjižnicama još je u povojima. Još uvijek postoje knjižnice koje nemaju svoje strateške planove i u njima jasno određene ciljeve koji uključuju vrednovanje, neke od njih nemaju ni svoje mrežne stranice, a kao glavni razlog tome navodi se nedostatak djelatnika.<sup>111</sup> Uvid u organizaciju, upravljanje i poslovanje knjižnica može se dobiti iz statističkih podataka, analize istih te statističkih izvještaja o planu i programu te izvješća (financijskih i godišnjih) koje su knjižnice obavezne voditi u svojim ustanovama. S druge pak strane knjižnice nisu dužne voditi tj. mjeriti učinke svog poslovanja i rada knjižnice na lokalnu zajednicu u kojoj djeluju. Potreba za suvremenim učinkovitim upravljanjem službama i uslugama, a time i pospješivanjem kvalitete, iziskuje od knjižničara da kvalitativnim i kvantitativnim metodama mjere stupanj do kojeg usluge, zbirke i aktivnosti zadovoljavaju korisnike. Knjižnice vrednovanjem, uz primjenu primjerenih mjerila, mogu svojim osnivačima i javnosti dokazati utjecaj na kvalitetu života u lokalnim zajednicama.<sup>112</sup> Bez vrednovanja se ne može govoriti ni o utjecajima knjižničnih programa i usluga. Predmet vrednovanja mogu biti svi vidovi usluga koje knjižnica nudi. Moderna tehnologija olakšava i omogućava jednostavnije tehnike mjerenja uspješnosti. Učinci djelovanja najbolje se mogu ispitati kvalitativnim metodama istraživanja poput eksperimenta, intervjua, fokus grupa i opažanja i subjektivna je metoda, dok se kvantitativnim metodama dobiva objektivna statistička analiza poslovanja knjižnice. U kvantitativnim metodama nije prihvatljiva promjena hipoteze ili istraživačkih pitanja, dok se u kvalitativnim ona mijenjaju tijekom provedbe.<sup>113</sup>

---

<sup>109</sup> Usp. Isto, str. 27.

<sup>110</sup> Usp. Mihalčić, Marina. Nav. dj., str. 142.

<sup>111</sup> Usp. Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja, nav. dj., str. 25-26.

<sup>112</sup> Usp. Badurina, Boris; Dragija Ivanović, Marina; Krtalić, Maja. Vrednovane knjižničnih službi i usluga akademskih narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara hrvatske 53,1(2010), str. 49.

<sup>113</sup> Usp. Dragija Ivanović, Martina; Badurina, Boris. Promišljanja o istraživačkim metodama u području knjižničarstva. // Vrednovanje djelatnosti narodnih knjižnica: zbornik radova. 10. savjetovanje za narodne knjižnice u RH. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str. 44.

IFLA i Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) godinama razvijaju međunarodne knjižničarske norme s ciljem omogućavanja i olakšavanja prikupljanja statističkih podataka ili vrednovanja uz pomoć pokazatelja uspješnosti, a kod nas se primjenjuju norme ISO 2789 i ISO 11620<sup>114</sup>, no u knjižničarskoj struci izražena je potreba usklađivanja tih standarda s potrebama hrvatski narodnih knjižnica kako bi se moglo u potpunosti analizirati poslovanje knjižnica. Prema ISO2789 standardu indikatori rada, koji trebaju biti dodijeljeni samo čimbenicima koji se mogu nadzirati ili na koje utječe knjižnica, bi trebali biti informativni, točni, pouzdani, vrijedni, praktični, mjerljivi i odgovarajući.<sup>115</sup> U RH je aktivan, ali još uvijek u testnoj fazi, Sustav jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica.<sup>116</sup> U Hrvatskoj u posljednjih nekoliko godina raste svjesnost o potrebi vrednovanja knjižničnih službi i usluga, a tome ide u prilog i rast literature na tu temu. 2015. godine je održano Savjetovanje za narodne knjižnice na temu Vrednovanje djelatnosti narodnih knjižnica kojem je svrha bila rasprava o teorijskim i praktičnim primjerima te utvrđivanje parametara za vrednovanje narodnih knjižnica.

---

<sup>114</sup> Usp. Mihalčić, Marina. Nav. dj., str. 141.

<sup>115</sup> Usp. Leščić, J. Poll, Roswitha; Peter te Boekhorst. Measuring quality : performance measurement in libraries. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 54, 4(2011), str. 302.

<sup>116</sup> Usp. Sustav jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica. URL: <https://hk.nsk.hr/> (2019-8-21)

#### 4. Analiza poslovanja Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće

Obzirom na društvene, ekonomske, gospodarske i tehničko-tehnološke promjene koje su utjecale na narodne knjižnice u RH tijekom niza godina, postavilo se pitanje je li njihov utjecaj vidljiv i u poslovanju Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće te je li i kako odgovorila na njih. Postavilo se pitanje kako i u kojoj mjeri pojedini čimbenici poslovanja utječu na rezultate poslovanja. Polazišna točka je bila utvrditi prednosti i nedostatke na temelju kronoloških specifičnosti i statističke analize čimbenika poslovanja u vremenskom periodu od 20 godina, a glavni cilj bio je stvoriti temelje za nastavak kontinuiranog vrednovanja rada knjižnice.

Gradska knjižnica i čitaonica Mursko Središće, za koju će se u daljnjem tekstu rada upotrebljavati naziv Knjižnica, nalazi se u gradu Mursko Središće u Međimurskoj županiji te je jedna od 6 samostalnih narodnih knjižnica uključenih u županijsku mrežu knjižnica. Status samostalne knjižnice dobila je 1999. godine. Nalazi se na strateški vrlo povoljnom geografskom području uz samu granicu sa Slovenijom. Grad Mursko Središće najsjeverniji je grad Hrvatske koji ima dugu povijest naftaštva i rudarstva. Naselje spada među najstarija u Međimurju. Početkom prošlog stoljeća naglo se razvija, ponajviše zahvaljujući cesti i željezničkoj pruzi Čakovec – Lendava, ali i eksploataciji nafte. Prema popisu stanovništva iz 2011. godine Grad Mursko Središće sa svojim prigradskim naseljima imao je 6 307 stanovnika, a u samom gradu upisano je 3 444 stanovnika.<sup>117</sup> Prema standardu spada u VI. tip po broju stanovnika (područje od 5.000 do 10.000 stanovnika).<sup>118</sup> Jedno od naselja koje pripada lokalnoj zajednici je i romsko naselje Sitnice s oko 600 stanovnika. Na području lokalne zajednice u 2018. godini djelovalo je 46 udruga građana, Društvo Naša djeca Mursko Središće, jedna osnovna škola i dvije područne, dva doma za starije i nemoćne, podružnica policijske uprave, novootvoreni Centar za kulturu Rudar, Centar za socijalnu skrb, ambulanta i nekoliko vrtića. Od ukupnog broja stanovnika, 21,61% čine djeca i mladež do 18 godina.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Usp. Državni zavod za statistiku. URL:

[https://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01\\_01\\_01/h01\\_01\\_01\\_zup20\\_2763.html](https://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_01/h01_01_01_zup20_2763.html) (2019-8-12)

<sup>118</sup> Usp. Standardi za narodne knjižnice. Nav. dj.

<sup>119</sup> Usp. Međimurska županija u brojkama, 2018 URL: <http://www.udu-mz.hr/?task=group&gid=46> (2019-9-1)

#### 4.1. Ciljevi, istraživačka pitanja i metodologija

Cilj ovog rada bila je analiza poslovanja Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće kako bi se utvrdile prednosti i nedostaci s ciljem daljnjeg planiranja i razvoja poslovanja Knjižnice te ujedno stvoriti temelje za nastavak kontinuiranog vrednovanja rada knjižnice s ciljem poboljšanja uspješnosti knjižnice te kontinuirane analize poslovanja i vrednovanja rada.

Glavna istraživačka pitanja koja su se javila na samom početku bila su:

1. Koji elementi poslovanja utječu na broj upisanih korisnika?
2. U kojoj mjeri Knjižnica zadovoljava Standarde za narodne knjižnice?
3. Mijenja li se struktura upisanih korisnika?
4. Koji elementi utječu na količinu nabavljene građe?

U istraživanju je primijenjena statistička analiza kao kvantitativna istraživačka metoda. Istraživanje je temeljeno na godišnjim Izvješćima Knjižnice o rad i poslovanju, statističkim izvještajima Matičnih službi, strateškim dokumentima Knjižnice, Standardima za narodne knjižnice, Smjernicama i ostalim važnim dokumentima za narodne knjižnice. Analizirani su strateški dokumenti Knjižnice, lokalna zajednica, animacijske aktivnosti i prostor Knjižnice. Statistički podaci koji su analizirani su: broj članova, broj posjeta, broj posudbi, radno vrijeme Knjižnice, količina i financijska vrijednost nabavljene građe i vrsta nabave. Analiza je podijeljena i prikazana na dva dijela, jedno u razdoblju od njezinog osamostaljenja do prvog preseljenja (1999.-2005.), a drugo od prvog preseljenja do zadnjeg dostupnog godišnjeg Izvješća o radu i poslovanju (2005.-2018.). Podaci su prikazani grafički i tabelarno te je napravljena analiza vremenskih serija pomoću indeksa stalne baze i verižnih indeksa. Za obradu podataka korišten je program *Excel*.



## 4.2. Gradska knjižnica i čitaonica Mursko Središće

Temelj Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće bio je osnutak Prosvjetnog društva za Međimurje 1919. godine koji je nastao na poticaj narodnog preporoditelja dr. Ivana Novaka. Glavni ciljevi društva bili su unapređenje kulture, prosvjete i umjetnosti<sup>120</sup> na području Međimurja, a rezultirali su otvaranjem 32 čitaonice među kojima je bila i jedna u Murskom Središću. Prva Knjižnica osnovana je 1958. godine pod nazivom Narodna knjižnica i čitaonica Mursko Središće. Od 1984. do 1999. godine djelovala je kao ogranak Knjižnice i čitaonice Čakovec pod nazivom Područna knjižnica i čitaonica Mursko Središće. U siječnju 1999. godine Grad Mursko Središće osniva samostalnu javnu kulturnu ustanovu tj. narodnu knjižnicu, pod nazivom Gradska knjižnica i čitaonica Mursko Središće. Od 1984. do 2005. uz nju djeluje i školska knjižnica.<sup>121</sup> Knjižnica je od svog osamostaljenja bila premješтана dva puta. Prvi put na kraju 2005. godine kada se od nje odvojila i preselila školska knjižnica u OŠ Mursko Središće, a fond gradske knjižnice premješten je s prvog kata zgrade Gradske uprave u prizemlje te iste zgrade. Drugi put 2016. godine, u prostore obnovljene u sklopu obnove zgrade Centra za kulturu. Na temelju Izvještaja o radu i poslovanju vidljivo je kako je ostvarena jako dobra suradnja s predstavnicima lokalne vlasti u financiranju, organizaciji, adaptaciji i opremanju novih prostora, ali i s županijskom Matičnom službom.

### 4.2.1. Županijska mreža knjižnica

Županijsku mrežu knjižnica Međimurske županije čine 42 knjižnice, od kojih je 37 školskih knjižnica, jedan Bibliobus (21 stajalište) te 6 samostalnih narodnih knjižnica. Samostalne narodne knjižnice u sklopu mreže su: Gradska knjižnica i čitaonica Mursko Središće, Knjižnica "Nikola Zrinski" Čakovec, Knjižnica i čitaonica Goričan, Knjižnica i čitaonica grada Preloga, Knjižnica i čitaonica Kotoriba te Knjižnica i čitaonica Šenkovec. Središnja knjižnica, Knjižnica "Nikola Zrinski" Čakovec, obavlja i poslove Matične službe.<sup>122</sup> U 2012. godini u Međimurskoj županiji djelovale su 4 narodne knjižnice sa samo jednim zaposlenikom što je ukupno 66,6% u županiji. Broj upisanih korisnika u narodnim knjižnicama u Međimurskoj županiji

---

<sup>120</sup> Usp. Grad Mursko Središće. URL: <http://wp.mursko-sredisce.hr/> (2019-8-3)

<sup>121</sup> Usp. Isto.

<sup>122</sup> Usp. Knjižnica Nikola Zrinski Čakovec. URL: <http://www.kcc.hr/mreza-knjiznica/> (2019-7-30)

2015. godine iznosio je 7.531, u 2016. godini 9.220, u 2017. godini 8.346, a u 2018. godini 11.510.<sup>123</sup>

#### 4.2.2. Dokumenti Knjižnice

Temeljni dokument Knjižnice je Statut knjižnice. Njime su uređene opće odredbe, naziv, sjedište i djelatnost, pečat i štambilj, zastupanje i predstavljanje, unutarnje ustrojstvo i način rada, upravljanje, program rada Knjižnice i financijska sredstva, imovina Knjižnice i odgovornost za njene obveze, opći akti Knjižnice, javnost rada, poslovna tajna, nadzor nad radom Knjižnice te prijelazne i završne odredbe.<sup>124</sup> Prema Statutu Knjižnica ima status javne ustanove koja knjižničnu djelatnost obavlja kao javna služba, a djelatnost obavlja prema zakonu, osnivačkom aktu, svome Statutu i drugim općim aktima. Prema namjeni Knjižnica je narodna knjižnica, a ustrojena je kao jedinstvena cjelina, bez ogranaka.<sup>125</sup> Prema Statutu Knjižnica je pravna osoba s pravima, obavezama i odgovornošću utvrđenim zakonom, Odlukom o osnivanju i Statutom. Upisuje se u upisnik o knjižnicama koje vodi Ministarstvo kulture. Statutom je uređen i izgled te broj službenih pečata i štambilja. Knjižnicu zastupa i predstavlja ravnatelj koji upravljanja njome. Određene su dužnosti, stručno obrazovanje, rad i način imenovanja ravnatelja koji se imenuje na četiri godine na temelju javnog natječaja i odluke Gradskog vijeća. Djelatnost knjižnice se obavlja na temelju godišnjeg plana i programa rada koje donosi ravnatelj. Sredstva za rad Knjižnice osigurava osnivač u Proračunu Grada, a za ostale se programe mogu koristiti i drugi izvori financiranja poput članarine, sponzora, darova i sl. Na kraju kalendarske godine donosi se godišnji obračun. Što se tiče imovine knjižnice i odgovornosti za njene obaveze u Statutu je određeno da su sredstva koja su pribavljena od osnivača, stečena pružanjem usluga ili pribavljena iz drugih izvora, imovina Knjižnice.<sup>126</sup> Ako Knjižnica u obavljanju svoje djelatnosti ostvari dobit, ona se može koristiti isključivo za obavljanje i razvoj djelatnosti Knjižnice. Ravnatelj ne može nastupati kao druga ugovorna stranka u sklapanju poslova s Knjižnicom. Osnivač ustanove solidarno i neograničeno odgovara za njene obaveze. Navedeno je da su opći akti Knjižnice Statut, pravilnici, poslovnici i odluke te da njih donosi ravnatelj. Statutom je definirana je i javnost rada koja se ostvaruje kroz dostupnost informacija o radu Knjižnice, informiranjem korisnika o uslugama, javno dostupnim općim aktima te Izvješćima o radu i

---

<sup>123</sup> Usp. Međimurska županija u brojkama 2018. Nav. dj.

<sup>124</sup> Usp. Statut Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće, 2011.

<sup>125</sup> Usp. Isto.

<sup>126</sup> Usp. Isto.

poslovanju. Navodi se i kako stručni nadzor nad Knjižnicom obavlja Matična služba i županijski ured nadležan za kulturu.<sup>127</sup>

Jedan od važnijih dokumenata Knjižnice, temeljen na Statutu Knjižnice, je Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada.<sup>128</sup> Pravilnikom se utvrđuje unutarnja organizacija Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće, djelokrug rada, poslovi i zadatci koji se obavljaju u pojedinim službama i odjelima te sistematizacija radnih mjesta. Pravilnikom je ustrojena knjižničarska služba i zajednička služba. Knjižničarska služba podijeljena je na Službu za nabavu, stručnu i tehničku obradu knjiga i Službu za korisnike na informacijsko-posudbenom odjelu, odjelu za djecu i mladež, igraonicu, studijski odjel i čitaonicu i audiovizualni odjel. Zajednička služba se odnosi na upravne, administrativne i financijsko-računovodstvene poslove, poslove dostavljanja, čišćenja, prijepisa i druge pomoćne poslove. Neki od dokumenata koje Knjižnica posjeduje su i: Odluka od osnivanju Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće, Pravilnik o zaštiti knjižnične građe i plan mjera za slučaj, Pravilnik o zaštiti od požara i Pravilnik o reviziji i otpisu knjižnične građe.

---

<sup>127</sup> Usp. Isto.

<sup>128</sup> Usp. Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada, 2012.

### 4.3. Rezultati istraživanja

#### 4.3.1. Analiza poslovanja Knjižnice do 2005. godine.

Statistička izvješća i Izvješća o programu i radu Knjižnice do 2005. prilikom izrade rada nisu bila dostupna, no iz izvještaja Matične<sup>129</sup> službe dobiva se kratak uvid u poslovanje Knjižnice u razdoblju od 1999. do 2005. godine. Knjižnica je u tom razdoblju djelovala i kao školska knjižnica. U prve tri godine nabavila je 3.915 svezaka novih knjiga i to kupnjom, otkupom ili darom. Broj se korisnika kretao od 396 do 839, sredstva iz Ministarstva namijenjena za knjižničnu građu i opremu kretala su se u rasponu od 27.000 ,00 kn do 45.000,00 kn, iz otkupa Ministarstva pristiglo je od 1.147 do 2.200 svezaka građe. Sredstva za nabavu knjiga od strane Ministarstva postepeno su se smanjivala kao i broj članova, iznimka je 2004. godina. Razlog tomu što je Knjižnica u 2004. godini imala čak 839 korisnika leži u ranije spomenutoj činjenici da su te godine otvorena 2 stacionara u područnim školama. U prosjeku se najviše čitala beletristika, zatim dječja knjiga, pa slikovnice, a najmanje stručna literatura. Najviše je bilo učlanjene djece, a na jednu člansku iskaznicu mogle su se posuditi 2 jedinice građe. Knjižnica je bila otvorena za korisnike 20 do 40 sati tjedno sa zaposlenom jednom djelatnicom. Istaknuto je kako su preko jedne članske iskaznice, i to dječje, posuđivale cijele obitelji te da je obim opsluženosti stanovnika lokalne zajednice knjižnicom puno veći. U tom se periodu zastarjela, uništena ili nekorištena građa sustavno micala s polica i spremala u kutije, no nije i službeno otpisana. Procijenjeni fond na kraju 2004. godine bio je oko 20.000 jedinica građe. Problemi koji su bili naglašavani su financijske naravi, nedostatak programa-sadržaja, prostora i neadekvatna ili nedostatna oprema. Navodi se kako je čitaonički i studijski odjel bio jedinstven te da su provodile mnogobrojne aktivnosti koje su bile jako posjećene. Knjižnica nije imala knjižnični računalni sustav, a nepoznat je i broj računala.

---

<sup>129</sup> Usp. Izvješće od radu i poslovanju narodnih knjižnica Međimurske županije 2000.-2004.

#### 4.3.2. Analiza poslovanja Knjižnice od 2005. do 2018. godine – kronološke specifičnosti

U listopadu 2005. godine u Knjižnici je bilo 20.445 svezaka knjiga tj. 2,84 knjige po stanovniku što je blizu propisanog standarda (3). Iz fonda se tada preselilo oko 5000 jedinica dječje literature u knjižnicu OŠ Mursko Središće. Zbog preseljenja Knjižnica je bila zatvorena 2 mjeseca. Zaposlen je i novi djelatnik, postojeći fond je preseljen u nove, modernije prostore, a neaktivan fond u prostoriju koju je Osnivač ustupio Knjižnici na korištenje. U Izvješću<sup>130</sup> za 2005. godinu naglašava se kako je Knjižnica bila organizator i promotor mnogih događanja. Osnivač je financirao adaptaciju i uređenje novih prostora.

U 2006. godini knjige su razvrstane prema načelima UDK, postavljeni su natpisi za lakše snalaženje i samostalno traženje literature, izdvojena je iz fonda književnost za mladež i slikovnice radi preglednosti, u pasivni je fond smješteno 2.114 svezaka, provedena je revizija i otpis te je utvrđen ukupan broj knjižničkog fonda od 17.173 svezaka. Knjižnica je bila pretplaćena na 10 naslova periodike. Problemi koji se ističu u Izvješću o radu u poslovanju za 2006.<sup>131</sup> su prostor za pohranu knjiga koji postaje sve manji i pretpostavka da će uskoro biti nedostatan, premalo sjedećih mjesta za korisnike, nedostatak izložbenog prostora i prostora za događanja, posudba koja se još uvijek vodi ručno, popis knjižnične građe je u *Excelu*, nema knjižničkog računalnog programa te tehnički, financijski i kadrovski problemi. Istaknuto je kako je u 2006. godini u Međimursku županiju uveden skupni katalog u računalnom programu CROLIST.

U 2007.<sup>132</sup> godini nabavljen je CROLIST, temeljen natječaja za Informatizaciju Ministarstva nabavljeno je novo računalo i multifunkcionalni pisač. Knjižnica je bila pretplaćena na 11 naslova periodike. Sve veći problem prostora. Ističe se kako su na 60m<sup>2</sup> smještena čitaonica, posudbeni pult, odjel za odrasle i djecu, sanitarni čvor, skladište i radni prostor. Police s knjigama su pretrpane i neadekvatne, korice i hrbtovi knjiga oštećuju se svakodnevno. Ističe se opet kako nema prostora za održavanje manifestacija u kulturi i kako knjižnica nema mogućnosti za kvalitetno odvijanje svojih djelatnosti i usluga. U knjižnici postoje 2 računala, ali ni jedno nije spojeno na Internet.

---

<sup>130</sup> Usp. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2005. godini.

<sup>131</sup> Usp. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2006. godini.

<sup>132</sup> Usp. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2007. godini.

U 2009.<sup>133</sup> je proslavljena deseta godišnjica Knjižnice (od osamostaljenja 1999.). Istaknuto je kako je donacijom zaklade realizirana akcija „Roditelji otkrijmo djeci čaroliju čitanja“, održane su radionice, kupljene su slikovnice i namještaj za „Čitateljski kutak“ (fotelja i stolice). Knjižnica je pretplaćena na 13 naslova periodike. Kao problem se ističe nedostatak adekvatne opreme, neprimjereni uvjeti rada, „gubljenje vremena“ na organizaciju svakodnevnog rada dok paralelno važni poslovi znatno sporije teku (poput katalogizacije knjiga u CROLIST-u).

U 2011.<sup>134</sup> godini mijenja se voditeljica Knjižnice. Knjižnica je nabavljala 10 naslova periodike. Problemi koji se navode: problem prostora, problem nestručnih osoba, otpis i revizije, problem automatiziranosti posudbe i unos u CROLIST koji jako sporo teče zbog kadrovskih nedostataka.

U 2012. godini Knjižnica radi 40 sati tjedno. U Izvješću za 2012.<sup>135</sup> je istaknuto kako je otpisana uništena građa pasivnog fonda, očišćeni su svi prostori, stvarana je kataloška baza u CROLIST-u, proveden je nadzor Ureda državne uprave i Matične službe. Održavale su se one animacijske aktivnosti za koje nije bio potreban novac.

U Izvješću<sup>136</sup> za 2013. godinu istaknuta je promjena djelatnika, a Knjižnica je radila 40 sati tjedno. Održavale su se one animacijske aktivnosti za koje nije bio potreban novac, a obavljen je i posjet i nadzor Matične službe.

U Izvješću<sup>137</sup> za 2014. istaknuta je promjena djelatnika, a Knjižnica je radila 30 sati tjedno. Aktualizira se problem prostora i stručnih djelatnika. Knjige su smještene na podu obzirom da nema za njih mjesta na policama, police su nestabilne i prijete sigurnosti korisnika. Odvajala se dotrajala i oštećena građa, ali nije otpisana. Nema adekvatnog spremišta koji bi zadovoljavao uvjetima zaštite građe. Knjižnični katalog još uvijek nije izrađen i nije provedena revizija prema Pravilniku. Aktivnosti koje se provode su u skladu financijski mogućnosti tj. provode se i dalje one za koje nije potreban novac. Pretplaćena je bila na 6 naslova periodike.

Prema Izvješću za 2015.<sup>138</sup> godinu Knjižnica je otvorena 50 sati tjedno. Izvršen je nadzor nad zakonitošću rada i općih akata. Izvršena je kontrola isplate namjenskih sredstava Ministarstva kulture.

---

<sup>133</sup> Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2009. godini.

<sup>134</sup> Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2011. godini.

<sup>135</sup> Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2012. godini.

<sup>136</sup> Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2013. godini.

<sup>137</sup> Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2014. godini.

<sup>138</sup> Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2015. godini.

Prema Izvješću<sup>139</sup> za 2016. godinu vidljivo je kako je opet promijenjena djelatnica te je konačno krenula realizacija obnove i proširenja prostora. Za vrijeme adaptacije cjelokupan fond knjižnice zajedno s policama premješten je u skladišni prostor zgrade Centra za kulturu. Vodilo se računa o potrebama zajednice pogotovo školske djece i posudbe lektira stoga je Knjižnica bila zatvorena za usluge i događanja (tri mjeseca), ali se vršila posudba knjiga alternativnim načinima i to građi do koje je fizički pristup bio omogućen. Radovi obnove su završeni krajem godine, cjelokupan je fond preseljen u nove prostore te je početkom prosinca Knjižnica svečano otvorena. U Izvješću se ističe zahvalnost Gradu Mursko Središće kao osnivaču koji je financijski omogućio proširenje novih prostora i Matičnoj službi na stručnim savjetima.

Prema Izvještajima iz 2017.<sup>140</sup> i 2018.<sup>141</sup> godine vidljivo je kako je Knjižnica otvorena za korisnike 30 sati tjedno. Spominju se kadrovski problemi, problem knjižničnog kataloga koji još uvijek nije izrađen (tijekom godina je bilo upisano manje od 1000 naslova). Ističe se i problem revizije i otpisa koji je neophodno potreban. Knjižnica se prijavila na natječaj Ministarstva za Informatizaciju te su nabavljena 3 računala. Uspostavljena je i maksimalno moguća internet veza s bežičnim pristupom za sve korisnike. Ističe se usmjerenost rada i programa Knjižnice na privlačenje dviju korisničkih skupina, a to su djeca od najranije dobi i mladež.

---

<sup>139</sup> Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2016. godini.

<sup>140</sup> Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2017. godini.

<sup>141</sup> Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2018. godini.

#### 4.3.1. Čimbenici poslovanja

##### 4.3.1.1. Prostor i oprema Knjižnice

Knjižnica je tijekom godina mijenjala svoj fizički prostor. Kako bi knjižnica ostvarila zadaće koje joj se nalažu u 21. stoljeću, potrebno je bilo osigurati prostorne i tehničke uvjete za pružanje i neprestano razvijanje knjižničnih usluga čija se potreba kontinuirano isticala u Izvještajima o radu od 2005. godine, u medijima i na gradskim vijećima.

Knjižnica je od osamostaljenja 1999. premješšana dva puta. Prvi puta 2005. godine kada se od nje odvojila i preselila školska knjižnica, a drugi puta 2016. kada je u sklopu projekta obnove zgrade Centra za kulturu u potpunosti renovirana i obnovljena. Do kraja 2016. Knjižnica sa svojih 68m<sup>2</sup> prostorno je zadovoljavala tek 24% propisanog standarda. Prilikom adaptacije postojećih te dogradnje novih prostora u suradnji s Matičnom službom, a u okvirima financijskih mogućnosti i arhitektonskih, pazilo se da novi prostor kao i opremanje istog u što većoj mjeri zadovoljava Standarde za narodne knjižnice u RH. Knjižnica je smještena u samom centru grada u prizemlju Gradske uprave, ima uočljiv natpis, nalazi se pored Centra za kulturu, ima prostorije odvojene od ostalih u zgradi, zaseban ulaz, ulaz u knjižnicu kao i sam prostor knjižnice prilagođen za osobe s fizičkim invaliditetom kao i jednostavan ulaz dječjim kolicima, što je u skladu sa standardima. Knjižnica arhitektonski i organizacijski integrira odjel za djecu, odjel za mlade, odjel za odrasle koji je podijeljen u dva dijela, malu čitaonicu, posudbeni i informacijski dio, mjesto (police) za smještaj referentne građe i zavičajne zbirke, te multimedijalnu dvoranu od 43m<sup>2</sup> (od 177m<sup>2</sup>) koja je prostorno (vratima) odvojena od ostatka knjižnice. Kao što je ranije spomenuto prema Standardima minimalna površina knjižničkog prostora za narodne knjižnice na 1000 stanovnika iznosi 45m<sup>2</sup>, bez površine dvorana za izložbe i druge kulturne i obrazovne aktivnosti koje se ne ubrajaju u prosječne površine. Stoga prostor od 134 m<sup>2</sup>, bez multimedijalne dvorane, zadovoljava tek 47% standarda, dok s multimedijalnom dvoranom zadovoljava 62% standarda.

Prostor u knjižnici omogućuje slobodan pristup knjižničnoj građi smještenoj na policama, a namijenjen je svim kategorijama stanovništva. Prilikom izrade polica za knjige nastojalo se zadovoljiti standarde. Multimedijalna dvorana je tehnički moderno opremljena, sadrži 18 osnovnih sjedećih mjesta i prilagođeni izložbeni prostor. Pogodna je za radionice, sastanke, izložbe, promocije i projekcije filmova. Knjižnica je vizualno moderno opremljena, sadrži dvosjed i fotelju za čitanje u „Čitateljskom kutku“.



Prijavom na natječaj Ministarstva kulture Knjižnici su odobrena financijska sredstva u jednakom iznosu od strane Ministarstva kulture i grada Mursko Središće, kao Osnivača, za nabavu računalne opreme. Nabavljena su ukupno 3 računala (2 za korisnike te jedno za rad djelatnika). Na temelju Godišnje statistike za 2018.<sup>142</sup> godinu knjižnica je imala sveukupno 29 sjedećih mjesta od kojih je 11 je raspoređeno na odjelima knjižnice. Od tehničke opreme imala je sveukupno 6 uređaja od kojih su 3 računala namijenjena korisnicima, 1 namijenjeno djelatniku, 1 multifunkcionalan uređaj i 1 prijenosni projektor. Knjižnica nema posebne računalne programe niti tehničku opremu primjerenu osobama s posebnim potrebama. Obzirom da se nalazi u prizemlju ne postoji dizalo ni stubište. Kosi prilaz s rukohvatom pored parkirališta koje se nalazi u neposrednoj blizini Knjižnice omogućava jednostavan i nesmetan pristup Knjižnici. Ulaz i prostori Knjižnice omogućavaju lako i jednostavno kretanje osobama s kolicima. Oznake u knjižnici, one sigurnosne i one stručne, jasno su istaknute.

#### 4.3.1.2. Knjižnična građa i fond Knjižnice

Knjižnična građa je uredno inventarizirana, no nije u potpunosti katalogizirana, tako da još uvijek nema izrađen katalog ni automatiziranu posudbu što jako usporava posudbu i djelotvornost Knjižnice. Prema izvješćima kao i u samom CROLIST-u, računalnom programu za obradu građe, vidljivo je da Knjižnica u proteklih nekoliko godina obradila tek otprilike oko 5% jedinica građe. U svim Izvještajima se ističe važnost povodenja revizije i otpisa, a provedena je samo jednom unazad 20 godina što nikako ne zadovoljava standard i Pravilnik o reviziji i otpisu. Procjenjuje se kako postojeći fond trenutno sadrži oko 20 200 svezaka građe. Knjižnica posjeduje skromnu zbirku digitalne građe, Zavičaju zbirku i zbirku referentne građe. Periodika se nabavlja sredstvima za nabavu knjižnične građe, a broj nabavljenih naslova mijenjao se iz godine u godinu. Knjižnica ne posjeduje zbirku igračaka. Iz izvještaja za 2018.<sup>143</sup> saznaje se kako su duplikati, dublete i građa neaktivnog fonda smješteni u mali skladišni prostor u kartonske kutije s ograničenom mogućnošću pristupa. Analizom godišnjih izvješća te *Excel* tablica nabave najčešći oblici nabave knjižnične građe u Knjižnici su kupnja, otkup Ministarstva kulture te dar. Izgradnja i prnova fonda najvećim dijelom ovisi o sredstvima koja osigurava osnivač (Grad Mursko Središće) i Ministarstvo kulture iz programa Nabava knjižne i neknjižne građe. Suradnja s Ministarstvom u programu nabave započela je 1999. godine, neposredno nakon osnivanja

---

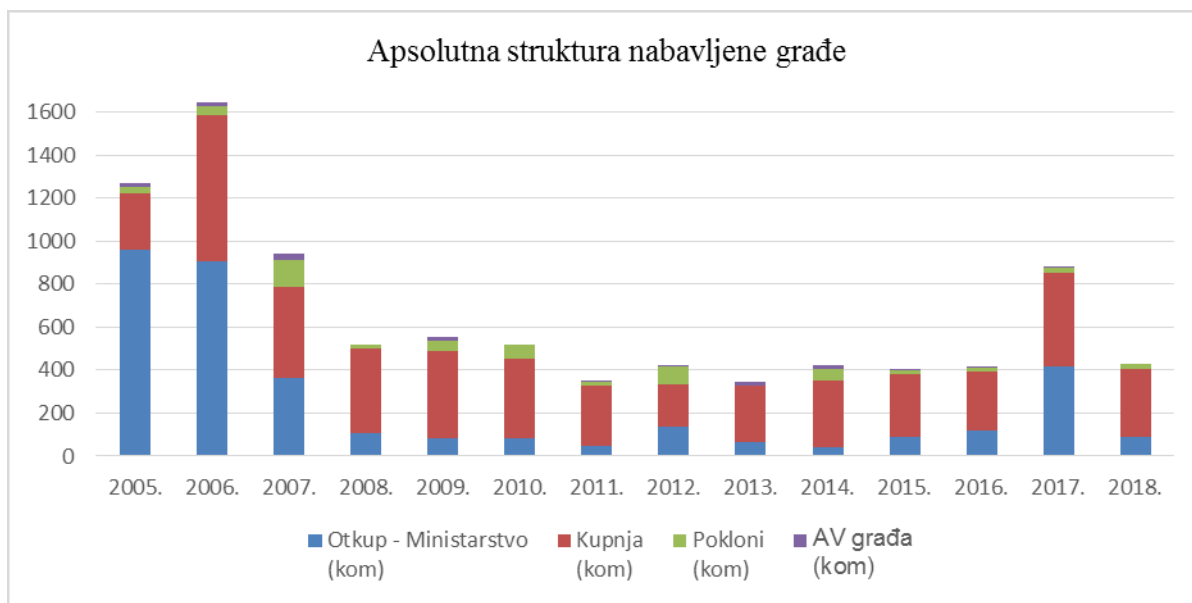
<sup>142</sup> Usp. Sustav jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica. Nav. dj.

<sup>143</sup> Usp. Izvještaj o radu i poslovanju Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće za 2018.

samostalne knjižnice i omogućavala je realizaciju nabavne politike Knjižnice. Knjižnica mora zadovoljiti sve uvjete iz ugovora, poput namjenskog korištenja sredstava, pisanog izvješća 1. i 2. faze i osiguranih i namjenski utrošenih sredstava Osnivača u omjeru 50:50, kako bi se i sljedeće godine mogla prijaviti na natječaj. Kako bi fond Knjižnice bio izgrađivan prema zadanim standardima i propisima te kako bi korisnicima bila ponuđena uvijek aktualna i relevantna građa, svake se godine javlja na natječaj za nabavu. Uvidom u godišnja Izvješća vidljivo je da se strategija nabave knjižnične građe temelji na analizi postojećeg stanja, potrebama korisnika i financijskih mogućnosti i to u nastojanjima da zadovolji standarde (Prema Standardima na narodne knjižnice, knjižnični fond treba imati 45% beletristike, 25% znanstvene i popularno znanstvene literature, 27% literature za djecu i 3% priručne literature). Prednost prilikom nabave građe davala se aktualnim naslovima iz područja beletristike i publicistike, slikovnicama, stripovima, dječjoj književnosti i literaturi za mlade, naslovima iz zavičajne literature te referentnoj građi. U Izvješćima se ističe kako je pribavljanjem aktualne građe Knjižnica u mogućnosti pratiti svakodnevne zahtjeve korisnika za aktualnim naslovima što ujedno pridonosi porastu interesa za učlanjenjem, stoga uvijek ističe potrebitost većih financijskih mogućnosti. Ističe se kako se građom koja se nabavlja kao i postojećim fondom nastoji odgovoriti na stvarne, obrazovne i kulturne potrebe lokane zajednice, razvijati informacijska pismenost te promicati čitanje, osobito kod djece i mladih. U Izvješću za 2018.<sup>144</sup> godinu ističe se kako se nabavna politika mora usmjeriti i na nabavu građe na stranim jezicima te nabavu AV građe, a iz istog izvještaja se saznaje kako je Knjižnica od osnutka do danas nabavila svega nekoliko jedinica građe na stranim jezicima.

---

<sup>144</sup> Usp. Isto.



Slika 1. Grafički prikaz količine nabavljene građe prema vrsti građe

Iz Slike 1. vidljivo je kako se u 2006. godini sveukupno nabavilo najviše građe, dok se u 2011. nabavilo najmanje. Građa se tijekom godina najviše nabavljala kupnjom, zatim otkupom, a najmanje darovima. Vidljivo je kako je količina otkupa varirala iz godine u godinu, dok je količina kupljene građe ostala relativno ista s obzirom na druge vrste nabave. Dar bilježi postupni pad tijekom godina, kao i nabava AV građe.

Tablica 1. Indeksi stalne baze i verižni indeksi za ukupno nabavljenu knjižničnu građu

Godina	Knjižnična građa (kom.)	Indeks stalne baze (2010.)	Verižni indeks
2005.	1272	245,09	-
2006.	1648	317,53	129,56
2007.	940	181,12	57,04
2008.	518	99,81	55,11
2009.	557	107,32	107,53
2010.	519	100,00	93,18
2011.	347	66,86	66,86
2012.	423	81,50	121,90
2013.	348	67,05	82,27
2014.	426	82,08	122,41
2015.	401	77,26	94,13
2016.	416	80,15	103,74
2017.	876	168,79	210,58
2018.	428	82,47	48,86

Za izračun indeksa stalne baze ukupne nabave korištena je bazna godina 2010. (Tablica 1.). Indeksi stalne baze ukazuju na više nabavljene građe u 2005., 2006., 2007., i 2017. godine u odnosu na 2010. Verižni indeksi (Tablica 1.) ukazuju na oscilacije u nabavi knjižnične građe tijekom godina. Verižni se indeks u 2017. godini najviše povećao (110%) u odnosu na prethodnu, da bi se već sljedeće godine najviše smanjio (skoro 52%).

Tablica 2.. Indeksi stalne baze i verižni indeksi za pojedinu vrstu nabave knjižnične građe

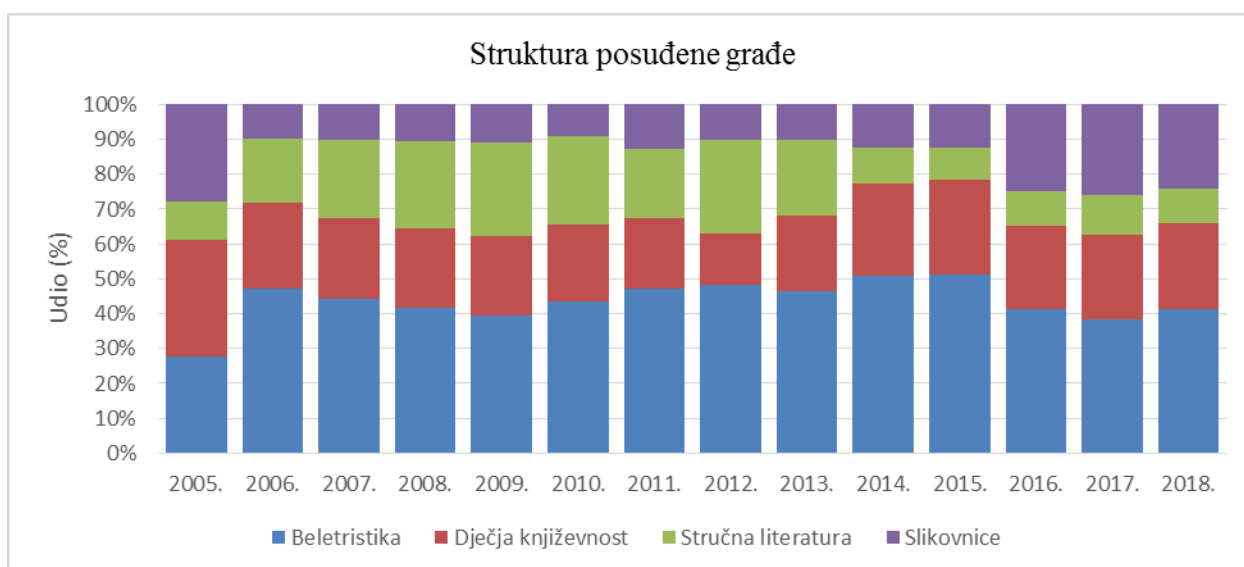
GODINA	VRSTA NABAVE KNJIŽNIČNE GRAĐE								
	KUPNJA			DAR			OTKUP		
	Ukupno (kom)	Indeks stalne baze (2010.)	Verižni indeks	Ukupno (kom)	Indeks stalne baze (2010.)	Verižni indeks	Ukupno (kom)	Indeks stalne baze (2010.)	Verižni indeks
2005.	262	71,58		30	44,12		959	1128,24	
2006.	680	185,79	259,54	42	61,76	140,00	904	1063,53	94,26
2007.	425	116,12	62,50	123	180,88	292,86	365	429,41	40,38
2008.	389	106,28	91,53	19	27,94	15,45	110	129,41	30,14
2009.	406	110,93	104,37	50	73,53	263,16	83	97,65	75,45
2010.	366	100,00	90,15	68	100,00	136,00	85	100,00	102,41
2011.	283	77,32	77,32	15	22,06	22,06	45	52,94	52,94
2012.	198	54,10	69,96	81	119,12	540,00	138	162,35	306,67
2013.	263	71,86	132,83	4	5,88	4,94	64	75,29	46,38
2014.	311	84,97	118,25	53	77,94	1325,00	41	48,24	64,06
2015.	289	78,96	92,93	20	29,41	37,74	90	105,88	219,51
2016.	272	74,32	94,12	18	26,47	90,00	122	143,53	135,56
2017.	437	119,40	160,66	19	27,94	105,56	419	492,94	343,44
2018.	318	86,89	72,77	20	29,41	105,26	90	105,88	21,48

Za izračun indeksa stalne baze vrste nabavljene građe korištena je bazna godina 2010. (Tablica 2.). Indeksi stalne baze preko 100 ukazuju na više nabavljene građe (za svaku pojedinačno). Najviše građe nabavljeno je kroz otkup 2005., 2006., 2007., i 2017. godine. Vidljivo je kako je verižni indeks (Tablica 2.) dara bio najviši na prijelazu iz 2013. na 2014. godinu, najveći pad verižnog indeksa za kupnju vidljiv je na prijelazu iz 2006. na 2007. godinu, a na prijelazu iz 2016. na 2017. zabilježen je ponovni rast. Najviši rast verižnog indeksa za otkup vidljiv na prijelazu iz 2011. na 2012. godine, a najviši pad je zabilježen u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu.



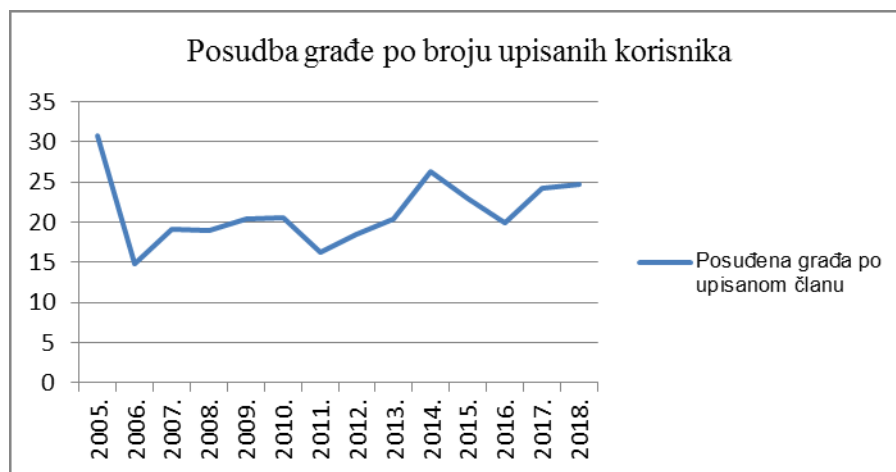
Slika 2. Kronološki prikaz količine posudbe knjižnične građe

Iz Slike 2. vidljivo je kako se posudba knjižnične građe tijekom godina povećavala, a najveći rast posudbi vidljiv je tijekom 2017. i 2018. godine. Pad broja posudbi zabilježen je 2011. godine, te u godinama preseljenja Knjižnice (2006. i 2016.).



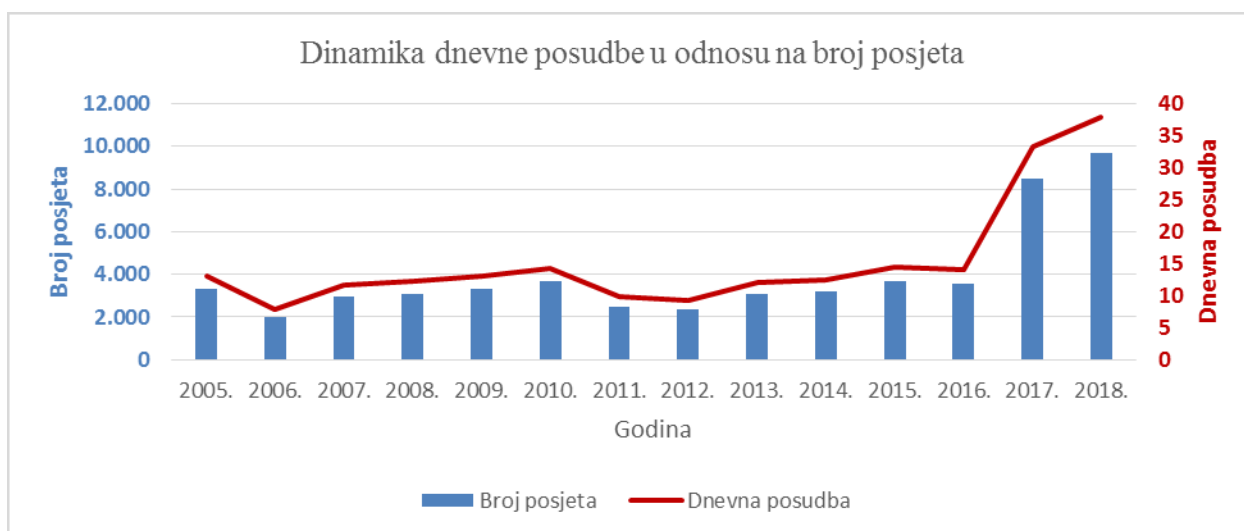
Slika 3. Kronološki relativni prikaz strukture posuđene građe

Iz Slike 3. vidljivo je kako se najviše tijekom godina posuđivala beletristika i dječja književnost, dok je posudba stručne književnosti imala oscilacije kao i posudba slikovnica. Od 2016. godine primjetno je smanjenje udjela posuđene znanstvene i stručne literature dok se posudba slikovnica u ukupnoj strukturi povećavala.



Slike 4. Dinamika kretanja posudbe građe prema broju upisanih korisnika

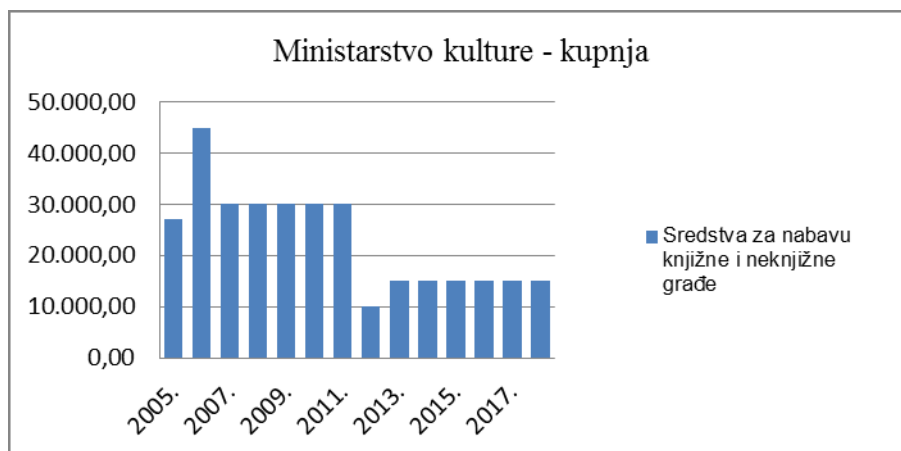
Iz Slike 4. vidljivo je kako se broj posuđene građe po broju upisanih korisnika tijekom godina kretao od 16 do 31 jedinice po upisanom korisniku. U 2011. godini najmanje je bilo posuđene građe prema broju korisnika.



Slika 5. Grafički prikaz dnevne posudbe u odnosu na broj posjeta

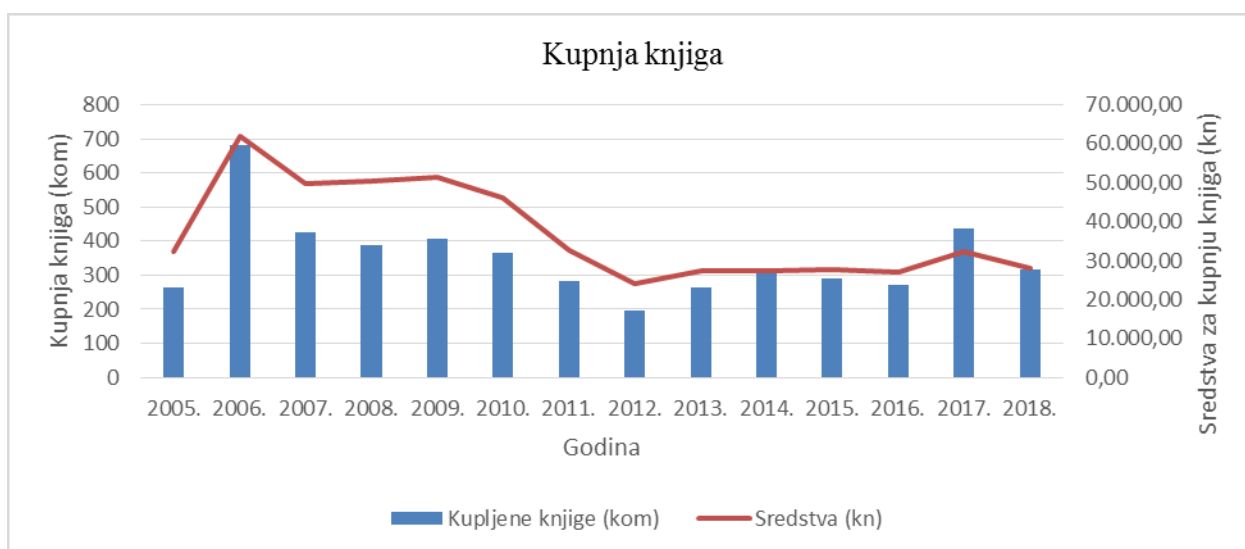
Iz Slike 5. vidljivo je kako dinamika dnevne posudbe prati broj posjeta od 2005. do 2016., dok se od 2017. povećava broj dnevne posudbe u odnosu na broj posjeta. Vidljivo je kako dnevna posudba i broj posjeta kronološki postepeno rastu, a izuzetak su 2011. i 2012. godina.

#### 4.3.1.3. Sredstva za rad i financije



Slika 6. Grafički prikaz sredstava iz Ministarstva kulture za nabavu građe

Iz Slike 6. vidljivo je kako Ministarstvo kulture postepeno smanjuje sredstva namijenjena Knjižnici za nabavu knjižnične građe. 2006. godine dobiven je najviši iznos, od 45.000 kn) u analiziranom periodu, a najmanji iznos dobiven je 2012. iznosu od 10.000 kn. Može se zaključiti kako je Knjižnica kroz godine ispunjavala svoje obaveze prema ugovoru iz Ministarstva te su iz tog razloga redovito pristizala sredstva za nabavu knjižnične građe.



Slika 7. Grafički prikaz omjera kupljenih knjiga i raspoloživih sredstava

Iz Slike 7. vidljivo je kako je u 2008. količinski kupljeno najmanje knjiga s obzirom na raspoloživa sredstva za kupnju (sredstva Osnivača, sredstva Ministarstva i vlastiti prihodi), dok je za 2017. vidljivo kako je za manje sredstava kupljeno više jedinica građe. S izuzetkom 2017. godine, vidljivo je i kako je smanjenje financijskih sredstava utjecalo na postepeno smanjivanje količine kupljenih knjiga.

Obzirom na financijska sredstva i količinu nabavljene građe na godišnjoj razini može se zaključiti kako se prosječna godišnja cijena po jedinici kupljene građe kretala od 73 (2017.) do 130 (2008.) kuna. Obzirom da ne postoji kronološki uvid u strukturu vrste kupljene građe, a slikovnice su pravilu po jedinici jeftinije od primjerice znanstvene i stručne, ne možemo iz grafičkog prikaza zaključiti kako je cijena po jedinici građe s godinama opadala već se može pretpostaviti kako su način nabave i vrsta nabavljene građe utjecali na količinu nabavljene građe. Analizom Slike 6. i Slike 7. vidljivo je kako je u 2006. godini Ministarstvo kulture osiguralo najviše sredstava, a iste je godine i količinski kupljeno najviše građe.

Kako je vidljivo iz poglavlja o specifičnostima kroz kronološki prikaz, Knjižnica je tijekom svih godina imala samo jednu zaposlenu osobu u ulozi *solo knjižničara* i to najčešće zaposlenu na samo pola radnoga vremena. Djelatnik je ujedno bio i voditelj Knjižnice. Simptomatična je učestala izmjena djelatnika u jako kratkim vremenskim periodima (6 puta je mijenjala voditelja).

Simptomatična je i učestala izmjena tjedne otvorenosti knjižnice u satima, pa tako iz Izvještaja saznajemo kako je Knjižnica od 1999. godine do 2018. godine tjedno radila u rasponu od 10 sati do 50 sati, a bilo je i perioda kada je bila u potpunosti zatvorena za korisnike (razlog preseljenje). Od 2016. godine u Knjižnici je zaposlena jedna djelatnica na nepuno radno vrijeme, a Knjižnica je za korisnike otvorena 30 sati tjedno.

Članarina u Knjižnici od 2005. godine do 2018. ostala je ista. Visina članarine ovisi o vrsti korisnika, a besplatno članstvo imaju socijalno ugroženi tj. nezaposleni članovi zajednice. Kako bi se potaknula važnost čitanja od najranije dobi, 2017. godine uvedene su besplatne članske iskaznice za djecu vrtićke dobi i prvih razreda osnovne i područnih škola s područja grada.



#### 4.3.1.4. Marketing Knjižnice

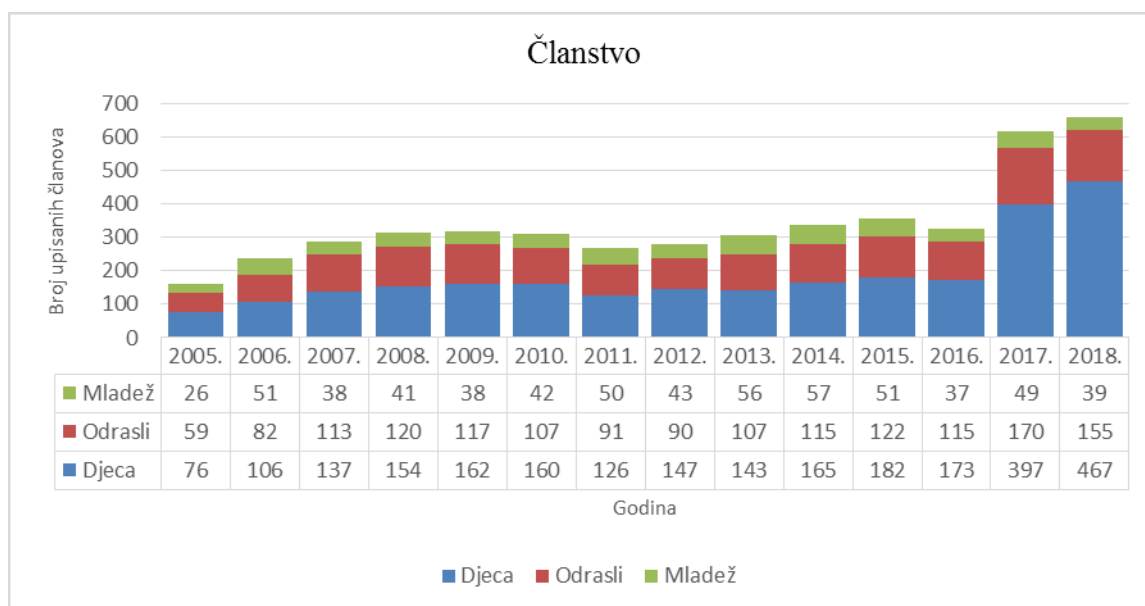
Pregledom svih dostupnih Izvješća vidljivo je da je od 1999. do 2018. godine Knjižnica, s obzirom na mogućnosti, organizirala vrlo bogat i raznovrstan program aktivnosti. U Izvješćima se od 2012. godine naglašava kako se organiziraju i provode programi za koje nije potreban novac jer sredstva za održavanje događanja ne postoje. Knjižnica je tijekom godina ostvarivala suradnju sa svim institucijama iz odgojno-obrazovnog područja, nekim građanskim udrugama, kolegama knjižničarima i drugim knjižnicama, volonterima, itd. Neke od istaknutih aktivnosti koje je Knjižnica provodila su:

- *Mjesec hrvatske knjige* (MHK) – akcije, izložbe, projekcije filmova, radionice, čitaonice, pričaonice, gostovanja, književne večeri, posjeti vrtićima, školi, domovima za starije i nemoćne osobe, ambulanti, banci itd.
- *Ljetni paviljon mašte* – održava se od 2017. godine – likovno, kreativno edukativne aktivnosti za djecu preko ljeta vani na otvorenom
- *Roditelji otkrijmo djeci čaroliju čitanja*
- *Znati kako!* – edukativna radionica informacijske pismenosti
- Zimske i ljetne kreativne radionice – za vrijeme školskih praznika
- *Nacionalni kviz za poticanje čitanja*
- Satovi lektire – nekonvencionalni satovi lektire u suradnji s osnovnom školom
- *Knjižnica u gostima* – dio fonda gradske knjižnice na posudi u školskoj knjižnici, dio fonda na posudbi u domu za starije i nemoćne osobe
- *Božićni sajam knjiga*
- Radionice i izložbe vezane za njegovanje i očuvanje međimurskog dijalekta
- *Ljeto uz Muru - Ljeto uz knjigu - Uzmi me* – na temelju nekoliko ključnih riječi korisnici su mogli odabrati knjige kojima nisu znali autora ni naslov
- *Danas ti čitam* – organizirano čitanje na različitim mjestima u gradu
- *Noć ima moć* – cjelodnevni program u Noći knjige
- Programi povodom Svjetskog dana Roma
- *Poruke u boci* – poslane po Muri
- *Kratko je u modi* – natječaj za najbolju kratku priču
- *Bolnica za medvjediće* – gost pedijatar
- Razne glumačke, likovno kreativne, žonglerske, sportske, glazbene radionice
- *Nepotrošiva olovka* – izložba inovacija udruge inovatora

- *Večer mladih pjesnika*
- *Radioamateri*

Knjižnica je radionicama, gostovanjima i izložbama obilježavala različite datume vezane za domaću i svjetsku književnost, svjetske dane pismenosti, manjina, blagdane i slično. Predane su i nagrade za najčitatelja te najstarijeg i najmlađeg čitatelja. Održana su različita gostovanja autora na volonterskoj razini, a prednost se davala autorima s područja lokalne zajednice. Ostvarena je i međunarodna suradnja (radionice) sa Slovenijom i Mađarskom. Valja istaknuti kako knjižnica nema vlastitu mrežnu stranicu, a opći podaci o Knjižnici dostupni su na mrežnim stranicama Grada. Knjižnica je 2015. godine otvorila *Facebook* stranicu putem koje je olakšana komunikacija s korisnicima, postojećim i potencijalnim i putem koje se redovito obavještava o radu knjižnice. Krajem 2016. godine postavljena je „Kutijica želja“ u koju korisnici mogu ubaciti popis željenih naslova koje knjižnica nema tj. svojevrsna desiderata korisnika, a Knjižnici služi za ispitivanje potreba lokalne zajednice i čitateljskih navika te kao smjernica u planu nabave. Godine 2017. otvoren je album „Noviteti“ koji je naišao na velik pozitivan odaziv korisnika jer im je omogućen uvid u prinove, mogućnosti posudbe, rezervaciju građe, ali i kratak opis pojedine jedinice građe. Iste je godine ostvarena i suradnja s udrugom mama i njihovih beba te se redovito jednom ili dva puta mjesečno održava čitaonica, a na važnije datume i radionice za najmlađe. Knjižnica se iste godine, kao predstavnica kulturne ustanove, uključila u koordinacijski odbor Društva „Naša djeca“ Mursko Središće te je aktivno sudjelovala u nizu aktivnosti sa svim sudionicima koordinacijskog odbora (logopedi, pedijatri, ravnatelji, učitelji, predstavnici sportskih udruga, predstavnici lokalne vlasti i sl.), a grad je 2018. dobio status Grada prijatelja djece. Ranijih godina u Knjižnici je djelovao knjižničarski klub u kojem su sudjelovala djeca viših razreda osnovne škole. U 2017. godini osnovan je čitateljski klub čiji su članovi mladež i odrasli. Knjižnica redovito o svojim aktivnostima javnost obavještava putem različitih medija na lokalnoj i županijskoj razini. Jednom godišnje izlazi gradski časopis u kojem Knjižnica izvještava svoje korisnike o svom radu i poslovanju. Iz Izvještaja je vidljivo kako se besplatnim članskim iskaznicama nastojala ojačati svijest čitanja od najranije dobi, ali i neposredno utjecati na dolazak i potencijalno učlanjenje roditelja, djeda i baka, braće ili staratelja s djecom koja su dobila takve iskaznice.

#### 4.3.1.5. Članstvo



Slika 8. Kronološki prikaz broja upisanih članova

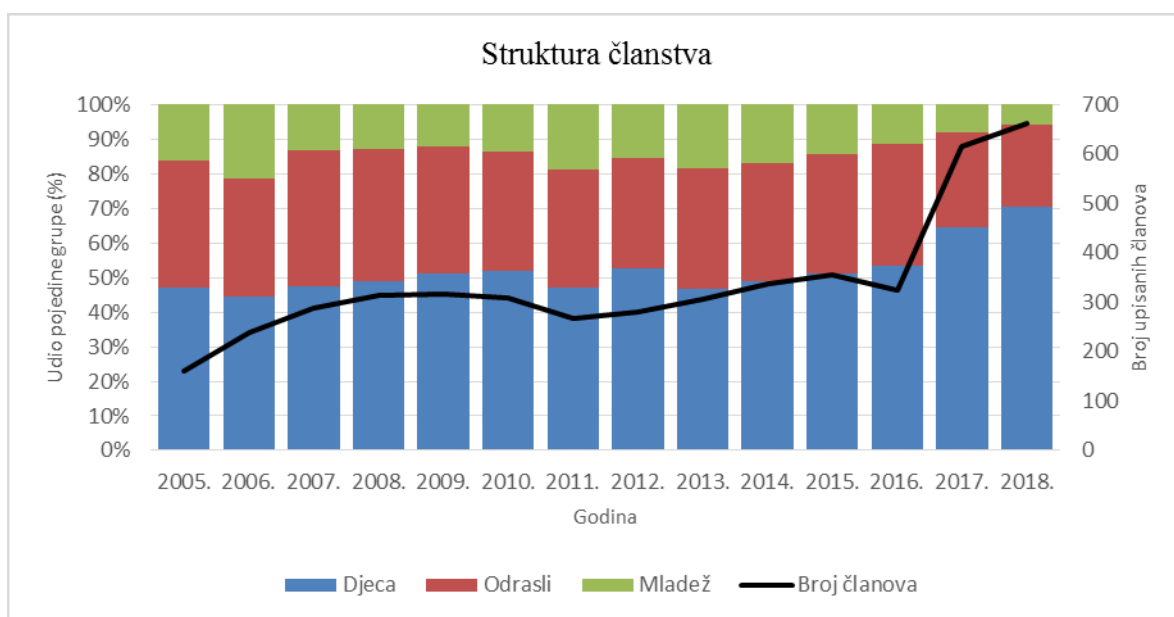
Iz Slike 8. vidljivo je kako je najmanje upisanih članova Knjižnica imala 2005. godine, a najviše upisanih korisnika u 2018. godini. Godine preseljenja 2005. i 2016. bilježe pad broja korisnika, dok prve godine nakon preseljenja 2006. i 2017. bilježe nagli porast broja korisnika. Obzirom na prethodne godine vidljivo je naglo povećanje broja upisane djece te povećanje broja odraslih korisnika u 2017. i 2018. godini.

Tablica 3. Indeksi stalne baze i verižni indeksi za ukupan broj upisanih članova

Godina	Broj upisanih članova	Indeks stalne baze (2010.)	Verižni indeks
2005.	161	60,30	-
2006.	239	89,51	148,45
2007.	288	107,87	120,50
2008.	315	117,98	109,38
2009.	317	118,73	100,63
2010.	309	115,73	97,48
2011.	267	100,00	86,41
2012.	280	104,87	104,87
2013.	306	114,61	109,29
2014.	337	126,22	110,13
2015.	355	132,96	105,34
2016.	325	121,72	91,55
2017.	616	230,71	189,54
2018.	661	247,57	107,31

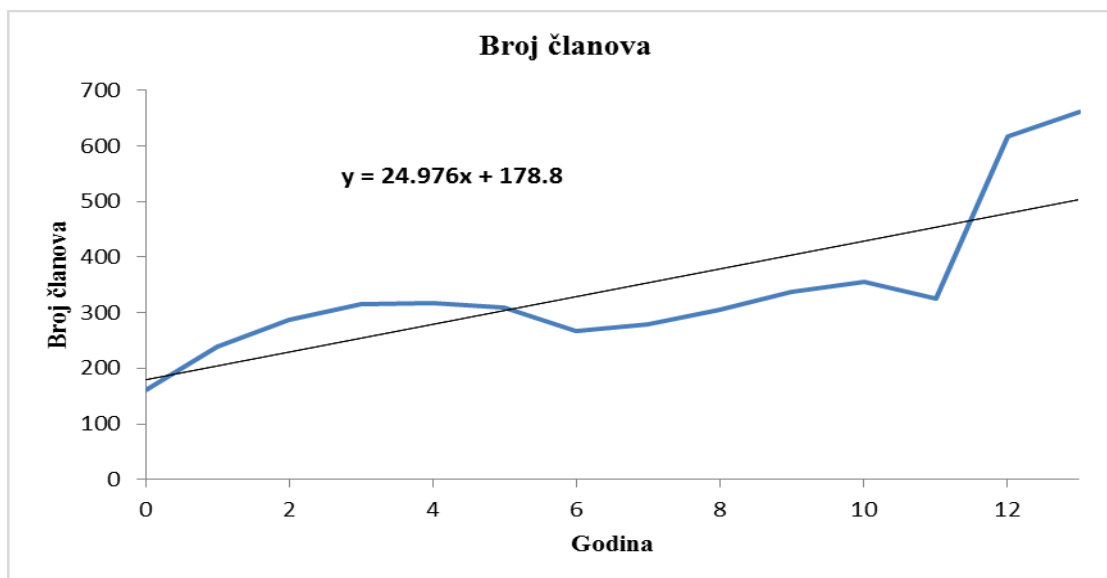
Za izračun indeksa stalne baze ukupno broja upisanih korisnika korištena je bazna godina 2011. (Tablica 3.). Indeksi stalne baze preko 100 ukazuju na više upisanih članova u odnosu na referentnu. Iz prikaza se može zaključiti kako se broj novih članova lagano povećavao, dok je u 2017. godini došlo do izrazitog povećanja upisanih članova u odnosu na referentnu godinu.

Prikazani verižni indeksi (Tablica 3.) ukazuju na pad broja upisanih članova od 2006 do 2011. godine u odnosu na prethodne, dok je najveći porast broja upisanih članova bio 2017. tj. 89% više u odnosu na 2016. godinu.



Slika 9. Kronološki prikaz strukture članstva

Iz Slike 9. vidljivo je kako se od 2005. do 2016. godine udio djece i odraslih u ukupnoj strukturi upisanih korisnika gotovo nije mijenjao dok se bilježe blage oscilacije udjela mladeži. Od 2017. raste broj upisane djece, a smanjuje se broj odraslih i mladeži. Linija broja članova pokazuje kontinuirani porast broja korisnika, neznatan pad u 2011. i 2016. godini te nagli rast u 2017. godini.



Slika 10. Grafički prikaz jednadžba linearnog trenda broja korisnika

Prema izračunatoj jednadžbi linearnog trenda (Slika 10.) broj članova Knjižnice u 2005. godini iznosio je 178,8 članova s prosječnim godišnjim rastom od 24,976 članova (uz  $R^2$  koji iznosi 0.5993).

Obzirom na kronološke specifičnosti poslovanja Knjižnice može se zaključiti kako je nizak broj upisanih korisnika u 2005. godini rezultat preseljenja Knjižnice u nove prostore i zatvorenosti knjižnice, a povećanje broja upisanih korisnika u 2017. i 2018. direktna posljedica novih prostora, te besplatnih članskih iskaznica za djecu prvih razreda i djecu vrtićke dobi. Isto tako može se pretpostaviti, što je bio i jedan od ciljeva takvih iskaznica, kako je povećanje broja upisanih odraslih korisnika posljedica besplatnih članskih iskaznica. Od početka poslovanja Knjižnice u svim se izvještajima napominje kako je stvaran broj korisnika Knjižnice zapravo puno veći od upisanog broja korisnika.

## 5. Perspektive i moguće smjernice razvoja

Rezultati su pokazali kako je Knjižnica nakon preseljenja imala pozitivne učinke koji su bili vidljivi u svim čimbenicima poslovanja prvenstveno u broju upisanih korisnika. Može se zaključiti kako je moderan, novi i atraktivan prostor, osim što otvara bezbroj novih mogućnosti, od iznimne važnosti za privlačenje novih korisnika. Bez obzira što su prostori Knjižnice adaptirani i novi, mjesta za poboljšanje uvijek ima stoga Knjižnica treba težiti boljoj opremljenosti i izgledu interijera. U Knjižnici je tijekom 20 godina bio zaposlen po jedan djelatnik/voditelj u ulozi solo knjižničara, a tijekom 20 godina promijenilo se 6 djelatnika. Knjižnica bi trebala težiti proširenju radnog kadra, stručnom usavršavanju djelatnika, mogućnosti odlaska na sajmove te većoj tjednoj otvorenosti knjižnice u satima za korisnike.

Dodatnim sadržajima, poslovnim odlukama, promotivnim aktivnostima, novim uslugama te s atraktivnijim prostorom mijenjala se i struktura upisanih korisnika. Rezultati analize su pokazali kako su upravo ti čimbenici utjecali na povećanje broja upisane djece, veću posudbu i povećanje broja upisanih odraslih korisnika. Rezultati analize su pokazali i kako je mladež deficitarna korisnička skupina stoga bi Knjižnica mogla te iste čimbenike, ali na drugačiji (mladeži privlačniji) način usmjeriti na privlačenje mladih ljudi. Jedan od mogućih razloga zašto Knjižnica nema puno mladih korisnika je zato što nema njima privlačne tehničko-tehnološke mogućnosti i sadržaje, a drugi potencijalni razlog je što knjižnični fond ne zadovoljava njihove potrebe. Izradom vlastitih mrežnih stranica knjižnica može brže i jednostavnije komunicirati s postojećim i potencijalnim korisnicima, dobivati ažurne povratne informacije o učincima svog poslovanja, biti umrežena te koristiti razne alate web 2.0. Politiku nabave potrebno je usmjeriti prema nabavi novih naslova za mladež, naslova na stranim jezicima i multimedijalnim sadržajima. Potrebno je s vremenom biti u mogućnosti nabavljati više jedinica istog aktualnog naslova odjednom. Količina nabavljene građe mijenjala se ovisno o financijskim sredstvima Ministarstva (a time i osnivača), načinu nabave (oscilacije otkupa) i vrsti nabavljene građe Knjižnica. Knjižnica je tijekom godina imala redovita, promjenjiva i često nedostatna financijska sredstva za rad. Uspješno je ispunjavala svoje obaveze prema financijerima te se prijavljivala na natječaje za financiranje. Sustavnom agitacijom usmjerenom prema osnivaču i potencijalnim financijerima Knjižnica bi trebala omogućiti lakše provođenje programa, uvođenje novih usluga te veću aktualniju i kvalitetniju nabavu građe.

Gradska knjižnica i čitaonica Mursko Središće kao mala narodna knjižnica u službi lokalne zajednice perspektivu i moguće smjernice razvoja mogla bi pronaći u svom geografskom položaju, snažnoj tradiciji koja se njeguje kroz razna kulturno umjetnička društva na području lokalne i regionalne zajednice, digitalizaciji građe, društveno odgovornom radu organizacija, prijavama na natječaje i projekte, multikulturalnosti, volonterima, sinergiji svih dionika kulturno-obrazovnih, političkih i gospodarskih procesa zajednice te pozitivnim pomacima u svijesti lokalne vlasti o važnosti knjižnice kao kulturne ustanove, ali i knjižnici kao centralnom mjestu događanja i susreta. Njezin geografski položaj omogućuje joj međunarodnu suradnju, a multikulturalnost lokalne zajednice potrebu uključivanja multikulturalnih sadržaja u Knjižnicu. Obzirom da u okolnim mjestima (općinama) nema narodnih knjižnica, stanovnici tih područja potencijalni su korisnici te bi Knjižnica mogla svojim aktivnostima i korištenjem mogućih kanala medijskog obavještavanja i komunikacije privući i njih. Knjižnica bi trebala težiti boljoj komunikaciji, razmjeni iskustava te povezivanju svih narodnih knjižnica u sustavu Međimurske županije kao i njihovih voditelja. Organiziranjem vlastitih sadržaja i sudjelovanjem u programima nacionalnih manifestacija Knjižnica može povećati svoju vidljivost. Knjižnica bi trebala biti u mogućnosti prepoznati svoje nedostatke te ih otkloniti ili pretvoriti u prednosti. Obzirom da pripada relativno maloj zajednici, prednosti za komunikaciju su veće, lakše je pridobiti volontere, lakše je prepoznati potrebe korisnika čak i promatranjem, omogućen je individualni pristup, olakšano je uspostavljanje kontakata s važnijim osobama u zajednici koji mogu utjecati pozitivno na poslovanje Knjižnice. No, prije svega, svoje upravljačke i organizacijske sposobnosti, mora usmjeriti na stabilnost poslovanja, reviziju i otpis građe koja je prijeko potrebna, na upis svih jedinica građe u računalni katalog i automatizaciju poslovanja. Trebala bi moći u svoje poslovanje uvrstiti organizacijsku kulturu i kulturu vrednovanja te biti spremna pratiti promjene i prilagoditi im se. Zbog toga je nužno izraditi strateški plan i program razvoja za period od nekoliko godina. Za izradu strateškog plana važno je kvalitativno i kvantitativno analizirati poslovanje i organizaciju knjižnice, potrebe lokalne zajednice, potrebe struke i sl. Potrebno je pratiti i usmjeriti svoje poslovanje k strategiji hrvatskog knjižničarstva.

## 6. Zaključak

Gradska knjižnica i čitaonica Mursko Središće mala je knjižnica puna velikih mogućnosti. Analizom poslovanja vidljiv je trend porasta gotovo svih statističkih pokazatelja uspješnosti. Može se pretpostaviti kako je jedan od najvećih razloga tome novi prostor Knjižnice. Novi prostori financirani su sredstvima osnivača koji je nakon puno godina agitacije uspio prepoznati važnost knjižnice u zajednici, ali i vrijednost ulaganja u nju. Čimbenici koji su mogli utjecati na pozitivne statističke podatke su i dobre poslovne odluke, mnogobrojni, zabavni i korisnicima privlačni programi tj. animacijske aktivnosti, uspostavljena nova poznanstva i suradnja u lokalnoj zajednici. No kako bi se utvrdili stvarni razlozi moraju se sustavno mjeriti učinci poslovanja, a u organizaciju knjižnice se mora uvrstiti kultura vrednovanja. Iako nisu zadovoljeni svi standardi, i postoje brojni problemi, vidljivi su sustavni pomaci u organizaciji, upravljanju i poslovanju knjižnice. Iznimka je 2011. godina. Knjižnici je potrebna u prvom redu financijska, kadrovska, poslovna i stručna stabilnost, a zatim i dobar strateški plan. Na primjeru Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće jasno je vidljiva odgovornost koju solo knjižničari imaju u svojim knjižnicama, ali i kako s gotovo nikakvim financijskim sredstvima ostvaruju pozitivne rezultate poslovanja.

Narodna knjižnica nije temelj društva, već njegov proizvod, stoga bi trebala moći prepoznati i pratiti promjene u društvu, u svojoj okolini i u svom vremenu te se aktivno uključivati u njih kako bi se pozicionirala u lokalnoj zajednici kao mjestu koje simbolizira znanje i kao mjesto susreta. Mora biti u mogućnosti prilagoditi se promjenama, mijenjati sebe i utjecati na promjene oko sebe. U doba globalizacije i digitalizacije treba pronaći optimalan smjer u kojem će se njezino poslovanje kretati. Nove tehnologije kao i nove usluge treba uvrstiti u postojeće tradicionalne, a da se pritom ne izgubi korisnost drugih. Kako bi odabrala dobar smjer u poslovanju i upravljanju mora znati vrednovati svoje poslovanje i mjeriti učinke svog poslovanja. Mora biti prepoznata kao vrijednost od strane zajednice, ali i lokalne vlasti jer cilj narodne knjižnice ne bi trebao biti preživljavanje, već njezin napredak i razvoj.



## 7. Literatura

1. ALA. URL: <http://www.ala.org/> (2019-8-13)
2. Aparac – Gazivoda, Tatjana. Teorijske osnove knjižnične znanosti. Zagreb: Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, 1993.
3. Badurina, Boris; Dragija Ivanović, Marina; Krtalić, Maja. Vrednovane knjižničnih službi i usluga akademskih narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 53,1(2010), str. 47-63.
4. Balog, Antal. Upravljanje knjižnicom kao poslovna funkcija. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 61,2(2018), str. 73-97.
5. Bon, Milena. Oaze druženja ali dnevni prostor skupnosti. // Narodne knjižnice kao treći prostor: zbornik radova: 9. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj / uredile D. M. Gabriel, J. Laščić. Zagreb : Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2015. Str. 43-69.
6. Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara. URL: <http://cssu.nsk.hr/> (2019-8-23)
7. Čelić-Tica, V.; Leščić, J. Matična služba knjižnica u Hrvatskoj – povijest i nova paradigma. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 57, 4(2014), str. 199-220.
8. Dan hrvatskih knjižnica. URL: [https://www.hkdrustvo.hr/hr/pravo\\_na\\_knjiznicu/58](https://www.hkdrustvo.hr/hr/pravo_na_knjiznicu/58) (2019-8-13)
9. Dragija Ivanović, Martina; Badurina, Boris. Promišljanja o istraživačkim metodama u području knjižničarstva. // Vrednovanje djelatnosti narodnih knjižnica: zbornik radova. 10. savjetovanje za narodne knjižnice u RH. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str. 79-95.
10. Drugo savjetovanje za narodne knjižnice, 2004. URL: <https://www.nsk.hr/> 2019-8-23)
11. Državni zavod za statistiku. URL: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (2019-8-23)
12. Dukić, G.; Sopka, I. Upravljanje marketingom male knjižnice, 2013. URL: [http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2013/06/207\\_Dukic\\_Sopka\\_2013\\_1.pdf](http://www.knjiznicarstvo.com.hr/wp-content/uploads/2013/06/207_Dukic_Sopka_2013_1.pdf) (2019-8-28)
13. EBLIDA. URL: <http://www.eblida.org/> (2019-8-13)
14. Faletar, Ivana; Faletar Tanacković, Sanjica; Lacović, Darko. Multikulturalne usluge hrvatskih narodnih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55,3/4(2012), str. 153-188.
15. Gorman. Michael. Postojana knjižnica: tehnologija, tradicija i potraga za ravnotežom. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2006.
16. Grad Mursko Središće. URL: <http://wp.mursko-sredisce.hr/> (2019-8-3)

17. Hrvatsko knjižničarsko društvo. URL: <https://www.hkdrustvo.hr> (2019-8-13)
18. IFLA. URL: <https://www.ifla.org/> (2019-8-13)
19. IFLA/UNESCO public library manifesto 1994. URL: <https://www.ifla.org/publications/iflaunesco-public-library-manifesto-1994> (2019-08-28)
20. IFLA-in i UNESCO-ov Manifest za narodne knjižnice. // IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice / uredile Christie Koontz i Barbara Gubbin. 2. hrv. Izd.(prema 2. Izd. Izvornika. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011.
21. IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice. / uredile Christie Koontz i Barbara Gubbin. 2. hrvatsko izd. (prema drugom izmijenjenom izd. izvornika). Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011.
22. Ille, Jagoda. Dom, posao, nešto treće: knjižnica kao „treći prostor“. // Narodne knjižnice kao treći prostor: zbornik radova: 9. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj / uredile D. M. Gabriel, J. Laščić. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2015. Str. 77-85.
23. Irvall, Brigitta; Skat Nielsen, Gyda. Pristup knjižnicama za osobe s invaliditetom: lista za (samo)procjenu. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2008.
24. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2009. godini.
25. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2011. godini.
26. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2012. godini.
27. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2013. godini.
28. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2014. godini.
29. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2015. godini.
30. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2016. godini.
31. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2017. godini.
32. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2018. godini.
33. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2005. godini.
34. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2006. godini.
35. Izvješće o radu i poslovanju Gradske knjižnice Mursko Središće u 2007. godini.
36. Izvješće od radu i poslovanju narodnih knjižnica Međimurske županije 2000.-2004.
37. Karstedt, Peter. Studium zu Soziologie der Bibliothek. 2. proš izdanje. Otto Harrssowitz, Wiesbaden, 1965. Citirano prema: Stipanov, Josip. Knjižnice i društvo. Zagreb: Školska knjiga, 2010.
38. Knjižnica godine. URL: <https://www.nsk.hr/> (2019-8-28)

39. Knjižnica Nikola Zrinski Čakovec. URL: <http://www.kcc.hr/mreza-knjiznica/> (2019-7-30)
40. Knjižnice grada Zagreba. URL: <http://www.kgz.hr/hr> (2019-8-28)
41. Kovačević, Jasna. Narodna knjižnica: središte kulturnog i društvenog života. Zagreb: Ljevak, 2017.
42. Leščić, J. Poll, Roswitha; Peter te Boekhorst. Measuring quality : performance measurement in libraries. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 54, 4(2011), str. 301-317.
43. Leščić, Jelica. Hrvatske narodne knjižnice u godini 2011. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55, 3/4((2012), str. 189-216.
44. Machala, Dijana. Knjižničarske kompetencije: pogled na razvoj profesije. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, 2015.
45. Martinović, Ivana. Smjernice za knjižnične usluge za bebe i djecu rane dobi. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 51, 1/4(2008) glavna urednica Mirna Willer. – Zagreb : Hrvatsko knjižničarskoarsko društvo, 2008 . Str. 142-145.
46. Međimurska županija u brojkama, 2018 URL.: <http://www.udu-mz.hr/?task=group&gid=46> (2019-9-1)
47. Mihalčić, Marina. Međunarodne norme za statistiku i sustav kvalitete u knjižnicama – praksa ili utpopija?. // Vrednovanje djelatnosti narodnih knjižnica: zbornik radova: 10. savjetovanje za narodne knjižnice u RH. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str. 141-155.
48. Ministarstvo kulture. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=197> (2019-8-13)
49. Ministarstvo uprave. URL: <https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-organizaciju-uprave/lokalna-i-podrucna-regionalna-samouprava/popis-zupanija-gradova-i-opcina/846> (2019-8-18)
50. Nacrt strategije hrvatskog knjižničarstva 2016-2020. URL: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=1850> (2019-8-18)
51. Narodne knjižnice kao treći prostor: zbornik radova : 9. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj / uredile D. M. Gabriel, J. Laščić. Zagreb : Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2015.
52. Nebesny, Tatjana. Otkup kao način nabave u narodnim knjižnicama. URL: [http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/nebesny\\_otkup.htm](http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/nebesny_otkup.htm) (2019-8-13)
53. Oldenburg, Ray. The Great Good Place : Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community. New York: Marlowe, 1998.

54. Otkup Ministarstva kulture. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=405>  
(2019-8-1)
55. Pavičić, J.; Alfirević, N.; Aleksić, Lj. Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masmedia, 2006.
56. Petr Balog, Kornelija. Kultura kvalitete u narodnim knjižnicama-zašto je važna i kako je mjeriti?. // Vrednovanje djelatnosti narodnih knjižnica: zbornik radova: 10. savjetovanje za narodne knjižnice u RH. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica, 2017. Str. 19-39.
57. Petr Balog, Kornelija. Kultura vrednovanja kao dio organizacijske kulture hrvatskih knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 55, 1(2012), str. 1-28.
58. Poslovanje i usluge narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj. URL: <http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/01/Poslovanje-i-usluge-narodnih-knji--nica-u-RH-u-2014-.pdf> (2019-8-6)
59. Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće.
60. Prijedlog novog modela otkupa knjiga za narodne knjižnice, 2018. URL: <https://www.min-kulture.hr/userdocsimages/EU%20fondovi/novi%20model%20otkupa%20knjiga%20nakladnici.pdf> (2019-8-13)
61. Prijedlog Strategije razvoja narodnih knjižnica Republike Hrvatske, 2012. URL: <https://www.hkdrustvo.hr/> (2019-8-3)
62. Prijedlog Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti. URL: <https://esavjetovanja.gov.hr/ECon/MainScreen?entityId=7767> (2019-8-13)
63. Shera, J.H. The Foundations of education for librarianship. New York: Becker and Hayes, 1972.
64. Shera, J.H.. Intoduction to library science : Basic elements of library service. Littleton, Co. : Libraries unlimited, 1976.
65. Smjernice za knjižnične usluge za multikulturalne zajednice: s IFLA-inim Manifestom za multikulturalnu knjižnicu. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2010.
66. Solo knjižničar, 2012. URL: <http://www.nsk.hr/wp-content/uploads/2012/01/Solo-knjižničari-u-narodnim-knjižnicama-Republike-Hrvatske---status-2012..pdf> (2019-8-23)
67. Središnji sustav narodnih knjižnica. URL: <http://knjiznice.nsk.hr/> (2019-8-11)
68. Standardi za narodne knjižnice, 1999. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999\\_06\\_58\\_1071.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1999_06_58_1071.html) (2019-8-23)

69. Statistički podaci i pokazatelji uspješnosti za narodne knjižnice u 2017. godini. URL: <http://maticna.nsk.hr/statistika/preuzimanje/arhiva-statistickih-podataka-i-pokazatelja-uspjesnosti/> (2019-9-4)
70. Statut Gradske knjižnice i čitaonice Mursko Središće, 2011.
71. Stipanov, Josip. Knjižnice i društvo: od potrebe do mogućnosti. Zagreb: Školska knjiga, 2010.
72. Stipanov, Josip. Povijest knjižnica i knjižničarstva u hrvatskoj. Zagreb: Školska knjiga, 2015.
73. Sustav jedinstvenog elektroničkog prikupljanja statističkih podataka o poslovanju knjižnica. URL: <https://hk.nsk.hr/> (2019-8-21)
74. Tadić, Katica. Rad u knjižnici. Opatija: Naklada Benja, 1994.
75. UNESCO. // Hrvatska enciklopedija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2012. URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63191> (2019-8-13)
76. Upisnik knjižnica, 2019. URL: <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=202> (2019-8-28)
77. Velagić, Zoran. Povijesnost koncepcije knjižničnoga trećeg prostora. Velagić, Zoran. // Narodne knjižnice kao treći prostor: zbornik radova: 9. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj / uredile D. M. Gabriel, J. Laščić. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižnica Zagreb, 2015. Str. 29-43.
78. Zakon o knjižnicama i knjižničnoj djelatnosti, 2019. URL: <https://www.zakon.hr/z/1925/Zakon-o-knji%C5%BEnicama-i-knji%C5%BEni%C4%8Dnoj-djelatnosti-2019> (2019-8-4)
79. Zakon o pravu na pristup informacijama. URL: <https://www.zakon.hr/z/126/Zakon-o-pravu-na-pristup-informacijama> (2019-8-12)
80. Zakon o upravljanju javnim ustanovama u kulturi. URL: <https://www.zakon.hr/z/538/Zakon-o-upravljanju-javnim-ustanovama-u-kulturi> (2019-8-28)