



Indywidualny Projekt Foresight

# Wizja oraz Scenariusze Rozwoju Biblioteki ks. Jana Twardowskiego Dzielnicy Praga-Północ do 2030 roku

KONRAD KUSTOSIK 2022



INSTYTUT  
ROZWOJU MIAST  
I REGIONÓW



# Spis Treści

<b>1. Charakterystyka biblioteki</b>	3
Rys historyczny	3
Struktura organizacyjna	4
Obecna sytuacja lokalowa	5
Struktura czytelników, zbiorów oraz wypożyczeń	8
<i>Czytelnicy</i>	11
<i>Księgozbiór</i>	11
<i>Udostępnienia i odwiedziny</i>	12
<b>2. Wyniki przeprowadzonych badań</b>	13
Słabe strony biblioteki	13
Wyniki warsztatów przeprowadzonych z kierownikami placówek	14
<i>Wizja Biblioteki Księdza Jana Twardowskiego w Warszawie na rok 2030</i>	15
<i>Warsztat World Cafe</i>	15
Analiza PEST	18
<b>3. Scenariusze rozwoju Biblioteki ks. Jana Twardowskiego dzielnicy Praga Północ do 2030 roku</b>	25
<b>Podsumowanie</b>	31
Bibliografia	32

# 1. Charakterystyka biblioteki

## Rys historyczny

Pierwsze oddziały biblioteczne na warszawskiej Pradze Północ powstały w okresie międzywojennym z inicjatywy Towarzystwa Bibliotek Powszechnych. Były to cztery placówki: Wypożyczalnia Praska przy ul. Targowej 61; Wypożyczalnia nr 4, przy ul. Kawęczyńskiej 4; Wypożyczalnia im. Stanisława Staszica przy ul. Środkowej 11; Biblioteka Nowego Bródna przy ul. Julianowskiej 4.

Kilka lat później powstało Towarzystwo Bibliotek dla Dzieci, które otworzyło dwie czytelnie dla najmłodszych przy ul. Otwockiej i ul. Św. Wincentego.

W 1928 roku Biblioteka m.st. Warszawy przeszła pod Zarząd Miejski i zaczęła organizować swoją sieć terenową. W 1934r. utworzono I Filię Praską, która została ulokowana tymczasowo w budynku gimnazjum miejskiego przy ulicy Skaryszewskiej 8. Lokal wkrótce został przekazany na rzecz szkoły, a Bibliotece udostępniono lokale przy ul Wileńskiej 13. Okres ten można uznać za bujny dla rozwoju, we wrześniu 1939r. na Pradze znajdowały się: cztery biblioteki dla dzieci, siedem wypożyczalni, Czytelnia Naukowa, Wypożyczalnia dla niewidomych oraz liczne punkty biblioteczne ulokowane w świetlicach społecznych.

Wybuch II wojny światowej zatrzymał fazę rozbudowy placówek, których większość została zniszczona a pozostałe, nieliczne zostały zamknięte. Dzięki inicjatywie Pani Janiny Englert, wieloletniej kierowniczki jednej z ówczesnych placówek, setki polskich książek zostały ukryte w piwnicach okolicznych domów, a od momentu wybuchu Powstania Warszawskiego wznowiono działalność w trzech placówkach:

- Wypożyczalni przy ul. Kawęczyńskiej 4,
- Wypożyczalni przy ul. Środkowej 11,
- oraz filii dzielnicowej przy ul. Wileńskiej 13.

Od roku 1945 stopniowo poszerzała się sieć bibliotek w Dzielnicy, warunkowana uzyskiwanymi lokalami, często w bardzo skromnym standardzie. Po utworzeniu w 1950 roku Dzielnicowych Rad Narodowych, które między innymi organizowały życie kulturalne Dzielnic, podjęto pracę w kierunku decentralizacji bibliotek, których w danym okresie na Pradze było 15.

26 listopada 1956r. Biblioteka Publiczna m.st. Warszawy Dzielnicy Praga-Północ została powołana na mocy Uchwały 736 P.R.N. (Prezydium Rady Narodowej), od tego momentu liczy się jej samodzielna działalność, w której skład wchodziły również oddziały obecnych dzielnic - Targówek i Białołęka. Dyrektorem została Pani Janina Englert.

W 1958 roku Biblioteka otrzymała nowy lokal przy ul. Skoczylasa 9 wraz z Wypożyczalnią nr 41, Wypożyczalnią Kompletów Książek Ruchomych, Biblioteką dla Dzieci oraz siedzibą kierownictwa i administracji.

Szczególnie zwiększony rozwój sieci bibliotecznej na Pradze-Północ obserwowano w latach 70-80., w tym okresie reorganizowano stare placówki oraz urządzano nowe, głównie na Bródnie i Michałowie (Szmulowiznie).

W 2006 roku ówczesna Pani Dyrektor - Janina Zakrzewska-Masłowska, podjęła inicjatywę nadania imienia Bibliotece. Na mocy Uchwały Nr LXXXIV/2843/2006 dokonano zmiany nazwy z Biblioteki Publicznej m.st. Warszawy Dzielnicy Praga-Północ Gminy Warszawa Centrum na Bibliotekę Publiczną im. Księdza Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga-Północ m.st. Warszawy.

## Struktura organizacyjna

W 2007 – 2008 roku Biblioteka przy ul. Skoczylasa 9 została powiększona i zmodernizowana, znajduje się tam obecnie siedziba Dyrekcji i Administracji.

Aktualnie w składzie Biblioteki znajduje się jedenaście komórek organizacyjnych:

- Oddziały:
  - Czytelnia Naukowa Nr X,
    - e - pracownia warszawska Nowa Praga,
  - Wypożyczalnia dla Dorosłych i Młodzieży nr 41,
  - Biblioteka dla Dzieci i Młodzieży Nr 50,
- Filie:
  - Biblioteka dla Dzieci i Młodzieży Nr 8,
    - e – pracownia warszawska Stara Praga,
  - Biblioteka dla Dzieci i Młodzieży Nr 59,
  - Wypożyczalnia dla Dorosłych i Młodzieży Nr 4,
  - Wypożyczalnia dla Dorosłych i Młodzieży Nr 6,
  - Wypożyczalnia dla Dorosłych i Młodzieży Nr 56,
  - Wypożyczalnia dla Dorosłych i Młodzieży Nr 101,
  - Wypożyczalnia dla Dorosłych i Młodzieży Nr 102,
  - Wypożyczalnia dla Dorosłych i Młodzieży Nr 136.

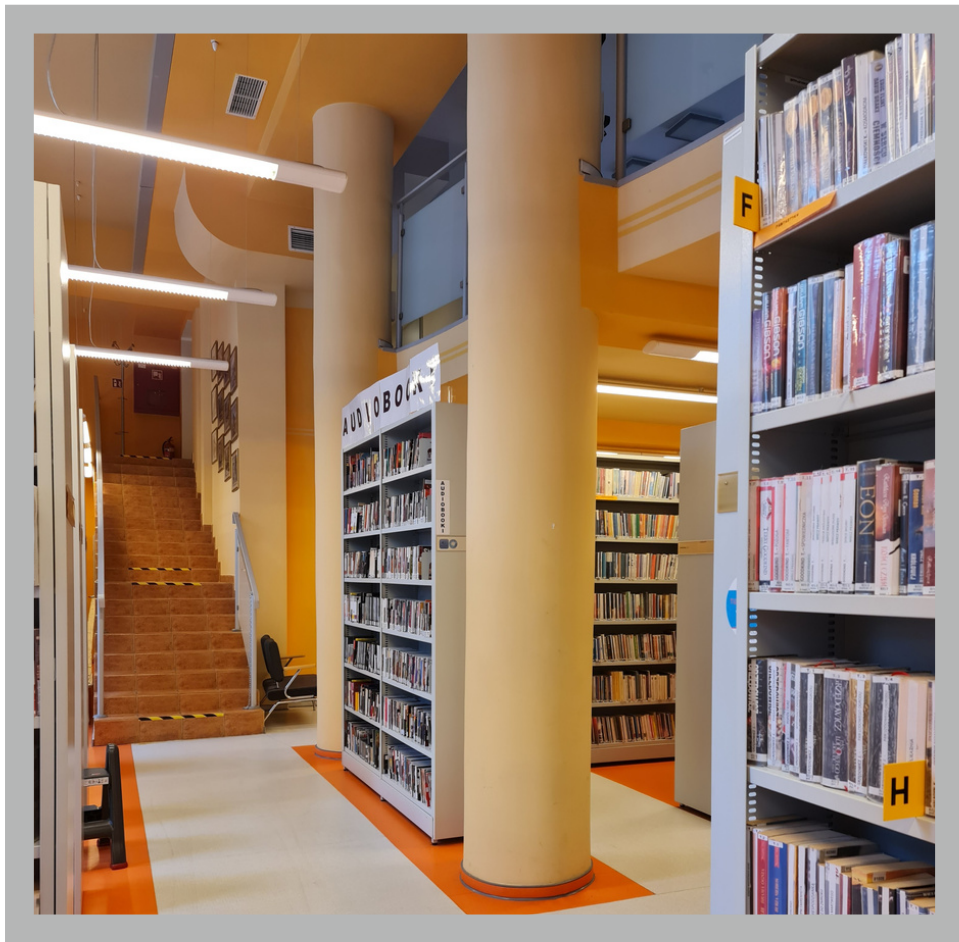


## Obecna sytuacja lokalowa

Aktualny stan lokali bibliotecznych wyraźnie wymaga zmian, a ich przestrzeń charakteryzuje się szeregiem zaniedbań lat poprzednich. Obecnie borykają się one ze znaczną ilością problemów technicznych oraz przestrzennych, dodatkowo stają przed koniecznością rozszerzania zakresu świadczonych usług. Chcąc zwiększyć liczbę wypożyczeń na miejscu, jak również ogólną liczbę użytkowników należy podjąć zdecydowane kroki w jej uatrakcyjnieniu oraz poprawie funkcjonalności, zgodnie z aktualnymi normami oraz wymaganiami użytkowników.

Obecnie, część lokali nie posiada otwieranych okien. W dodatku w żadnej placówce nie ma klimatyzacji oraz w niektórych wymagana jest naprawa instalacji elektrycznej. Również zaplecze socjalne, przeznaczone dla pracowników, często jest w złym stanie technicznym. Całość zdecydowanie obniża komfort użytkownika, jak również pracownika. Duża część placówek, w tym ich wejścia, pełne są barier architektonicznych, często nie tylko utrudniających, ale również uniemożliwiających wejście oraz poruszanie się osobom z ograniczoną mobilnością czy z niepełnosprawnością. Biblioteka jest mało widoczna w przestrzeni miejskiej, wejścia są niejednokrotnie słabo zauważalne. Wnętrza lokali charakteryzują się małą ilością wolnej przestrzeni, przeznaczonej na zostanie w Bibliotece. Lwia część wypełniona jest regałami z książkami, a infrastruktura przeznaczona do siedzenia czy relaksu jest często pomijana bądź zaaranżowana w pozostałej, znacznie mniejszej części. Ponadto, z każdym rokiem oferta zbiorów bibliotecznych powiększa się co wymaga angażowania dodatkowej powierzchni lokalowej. Sam wygląd biblioteki jest przestarzały i nieatrakcyjny, nie posiada klimatu, który zachęca do pozostania. Większość obecnego sprzętu informatycznego nie odpowiada aktualnym standardom.

Dyrekcja oraz pracownicy są doskonale świadomi słabych stron swoich lokali. Obecny wygląd jest w dużej mierze wypadkową zaniedbań lat poprzednich oraz problemów finansowych. Dzięki swojemu zaangażowaniu oraz wsparciu lokalnej społeczności starają się uzupełniać część wyposażenia biblioteki, jednak biorąc pod uwagę skalę, jest to niewystarczające. Większość placówek ulokowana jest w bardzo urokliwych, charakterystycznych dla Pragi budynkach, m.in. w kamienicach, co podnosi ich potencjał, niestety często, jednocześnie obniżając możliwość rozwoju przez znacznie ograniczoną przestrzeń.



Ryc. 1., 2. Czytelnia Naukowa Nr X (autor: Aleksandra Jadach-Sepioło)





Ryc. 3., 4. Wypożyczalnia dla Dorosłych i Młodzieży 136 (autor: Aleksandra Jadach-Sepiolo)

# Struktura czytelników, zbiorów oraz wypożyczeń

Tab. 1. Struktura czytelników 2021. Źródło: Biblioteka ks. Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga Północ

STRUKTURA CZYTELNIKÓW 2021															Nowi czytelnicy			
paskudka	Ogółem	WEDŁUG WIEKU								WEDŁUG ZAJĘCIA						Ogółem		
		(do 5 lat)	(6-12 lat)	(13-15 lat)	(16-19 lat)	(20-24 lata)	(25-44 lata)	(45-60 lat)	(powyżej 60 lat)	M	S	U	P	R			I	Nz
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Uczące się		Pracujący					Pozostali	
Wyp 4	427	0	5	6	17	13	107	110	169	38	235			154	427	38		
Wyp 6	488	5	37	20	24	14	142	118	128	86	269			133	488	50		
Wyp 41	990	2	10	14	27	44	319	227	347	111	638			241	990	120		
Wyp 56	335	2	17	7	11	15	109	70	104	44	206			85	335	52		
Wyp 101	553	0	2	1	11	18	168	139	214	49	345			159	553	82		
Wyp 102	464	10	65	44	32	33	121	97	62	147	230			87	464	19		
Wyp 136	533	10	30	20	19	15	135	94	210	82	270			181	533	61		
CNX	285	0	0	0	7	35	113	73	57	68	162			55	285	63		
Razem	4075	29	166	112	148	187	1214	928	1291	625	2355			1095	4075	485		
BD 8	381	17	102	66	52	21	69	32	22	232	106			43	381	47		
BD 50	652	88	234	77	48	17	103	49	36	379	155			118	652	52		
BD 59	338	33	108	51	30	9	46	31	30	196	74			68	338	50		
Bibl. dla dzieci	1371	138	444	194	130	47	218	112	88	807	335			229	1371	149		
OGÓŁEM	5446	167	610	306	278	234	1432	1040	1379	1432	2690			1324	5446	634		



Tab. 2. Sprawozdanie nt. księgozbioru I kwartał 2022 roku. Źródło: Biblioteka ks. Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga Północ

	Księgozbiór (w wol.)				Przybytki			Ubytki		
	Stan na początku roku	Przybyło	Ubyło	Stan na koniec	Źródła	od pocz. roku			Przyczyny	od pocz. roku
		od pocz. roku	od pocz. roku		Zakup (ogółem = organiz + Dot BN + budżet praty.)	474			zniszczone	
						Z podziałem na :	Organiz	Budżet Part.		
					474					
Literatura piękna dla dzieci	44663	155	0	44818	dary	156			zdezaktualizowane	
Literatura piękna dla dorosłych	122184	371	0	122555	ekwiwalenty				zagubione	
Literatura popularno-nauk.	86283	104	0	86387	przekazane*				przekazane*	
Czasopisma zinwentaryzowane	0	0	0	0	inne**				inne**	
Ogółem	253130	630	0	253760	Ogółem	630			Ogółem	0

Tab. 3. Sprawozdanie statystyczne nt. odwiedzin oraz udostępnień - I kwartał 2022 roku . Źródło: Biblioteka ks. Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga Północ

	Czytelnicy zarejestrowani		Odwiedziny		Udostępnienie												
					liczba wypożyczonych woluminów												
	Liczba czytelników	Do 15 lat	Wyp.	Czyt.	na zewnątrz					książki na zewnątrz + na miejscu	na miejscu		Zbiory specjalne		Gry Planszowe		KSIĄŻKI (na zewnątrz + na miejscu) + ZBIORY SPECJALNE
					Czas.	dla dzieci	dla dorosł.	pop-nauk	Książki		Książki	Czasop.	na zewnątrz	na miejscu	na zewnątrz	na miejscu	
Wyp 4	427	11	2342	200	82	3	5705	1019	6727	6796	69	74	56	0	0	0	6852
Wyp 6	488	62	2857	379	36	880	4670	677	6227	6540	313	50	95	0	36	54	6635
Wyp 41	990	26	4487	826	505	59	7541	1899	9499	9572	73	253	559	0	6	0	10131
Wyp 56	335	26	1259	14	109	176	2534	241	2951	2952	1	0	0	0	0	0	2952
Wyp 101	553	3	3697	123	194	26	6885	644	7555	7593	38	108	58	0	5	6	7651
Wyp 102	464	119	2178	980	204	1014	1701	668	3383	3383	0	253	87	0	0	0	3470
Wyp 136	533	60	3066	20	232	409	6590	832	7831	7846	15	6	0	0	0	0	7846
CNX	285	0	1613	884	164	0	52	1374	1426	1756	330	826	587	0	0	0	2343
Razem	4075	307	21499	3426	1526	2567	35678	7354	45599	46438	839	1570	1442	0	47	60	47880
BD 8	381	185	2299	43	13	4368	866	1031	6265	6348	83	4	204	0	16	0	6552
BD 50	652	399	2642	78	114	7078	701	692	8471	8697	226	16	689	0	96	20	9386
BD 59	338	192	1785	98	60	4976	1131	691	6798	6901	103	7	302	0	23	5	7203
Razem	1371	776	6726	219	187	16422	2698	2414	21534	21946	412	27	1195	0	135	25	23141
Ogółem	5446	1083	28225	3645	1713	18989	38376	9768	67133	68384	1251	1597	2637	0	182	85	71021
			31870										2637		267		

## Czytelnicy

W 2021 roku łączna liczba użytkowników biblioteki wynosiła 5446. Analizując sytuację w poszczególnych filiach można zauważyć dość wysokie zróżnicowanie. Najczęściej odwiedzana jest Wypożyczalnia dla Dorosłych i Młodzieży nr 41, najrzadziej Czytelnia Naukowa X, oba te miejsca znajdują się w jednym budynku, dlatego w pewnym sensie można je potraktować razem. Jednak położone w zupełnie innych miejscach BD 59 czy Wyp 56 posiadają około 330 zarejestrowanych czytelników, co jest trzykrotnie niższą wartością niż we wspomnianej wcześniej Wyp 41, gdzie jest 990 użytkowników.

Według sprawozdania z działalności Biblioteki za 2019 r., liczba czytelników w danym roku wynosiła 11597, czyli blisko dwa razy więcej niż w 2021 (5446). W przeliczeniu na 1000 mieszkańców w analizowanych latach różnica jest bardzo podobna. W 2019 roku było to blisko 182 użytkowników na 1000 mieszkańców, natomiast w 2021 około 85 użytkowników na 1000 mieszkańców. Tak dramatyczny spadek najprawdopodobniej spowodowany jest pandemią COVID-19 (we wcześniejszych latach nie odnotowano tak ogromnych różnic – w 2018 liczba użytkowników wynosiła 11443). Stanowi to kolejne wyzwanie dla działalności, nie tylko Biblioteki ks. Jana Twardowskiego, ale również innych polskich placówek bibliotecznych.

Patrząc na strukturę użytkowników według wieku w 2021 roku, najliczniejszą grupą są użytkownicy w przedziale 25-44 lata, kolejno seniorzy powyżej 60 roku życia, dalej osoby w przedziale 45-60 i dzieci w wieku szkolnym (6-12 lat). Najmniej liczną grupą jest młodzież oraz młodzi dorośli (20-24). Według zajęcia najwięcej użytkowników jest pracujących, kolejno uczących się i na końcu pozostali.

## Księgozbiór

Stan księgozbioru na początek 2022 roku wynosi 253 130. Mediana zbiorów dla wszystkich oddziałów oraz filii to 21 661, natomiast odchylenie standardowe wynosi około 5 tys., różnice są zależne przede wszystkim od wielkości powierzchni danej filii. W I kwartale 2022 roku przybyło łącznie 630 pozycji, z czego 474 zostały zakupione, a 156 przekazano bibliotece jako dary. Nie odnotowano ubytków w tym czasie. Dla porównania w 2019 roku księgozbiór wynosił 290 016, a liczba ubytków z całego roku ok. 18 tys.

Porównując stan księgozbioru z sąsiednią Pragą Południe dla 2019 roku, można zauważyć większą liczbę książek przypadającą na 1000 mieszkańców na Starej Pradze – dla Pragi Południe jest to ok. 3500, natomiast dla Pragi Północ ok. 4500.

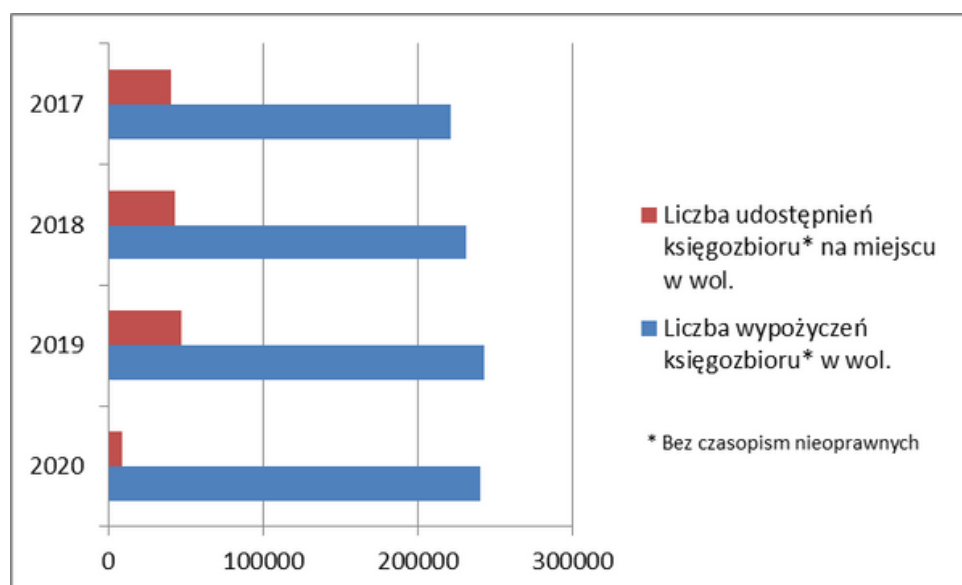
W bibliotece są również dostępne zbiory specjalne, w I kwartale 2022 roku w dostępne było łącznie 8213 sztuk materiałów audiowizualnych oraz książek mówionych. Dodatkowo dostępne są również m.in. gry planszowe.

## Udostępnienia i odwiedziny

W pierwszym kwartale 2022 roku biblioteka odnotowała 67 133 udostępnień książek na zewnątrz i 1251 na miejscu, co jest około 54 krotnie mniejszą wartością niż poprzednia wskazana. Zanotowano także nieco większą, w porównaniu do książek, popularność wypożyczeń czasopism na miejscu, których liczba wynosi 1597. Podobne różnice zauważalne są w liczbie odwiedzin, gdzie ogólna liczba wypożyczających osób w I kwartale 2022 roku wyniosła 28225, natomiast czytających 3645.

Analizując różnice pomiędzy poszczególnymi placówkami w kwestii wypożyczeń książek na zewnątrz można zauważyć dość duże dysproporcje. Mediana wypożyczonych książek w pierwszym kwartale 2022 roku, dla wszystkich placówek to 6727, gdzie najwyższa wartość wynosi 9499, a najniższa 1426, odchylenie standardowe to około 2500 książek. Duże różnice zauważalne są również dla wypożyczeń książek na miejscu, ich mediana to 72, przy najwyższej wartości wynoszącej 330, a najniższej 0, odchylenie standardowe wynosi 120.

Wykres 1. Liczba udostępnień księgozbioru na przestrzeni lat. Źródło: Opracowanie własne.

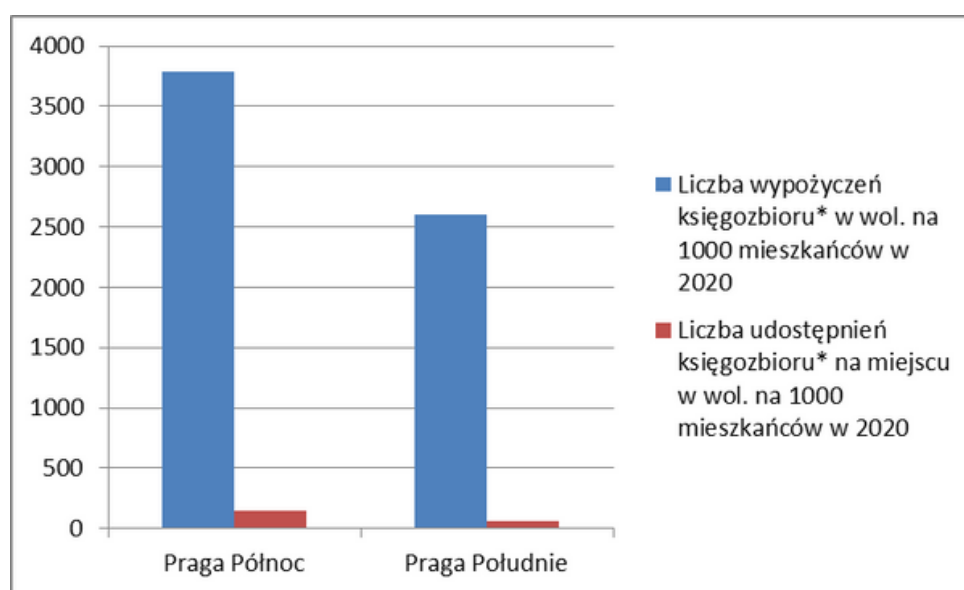




W liczbie udostępnień księgozbioru na przestrzeni lat zauważa się znaczący spadek liczby wypożyczeń na miejscu, spowodowany okresem pandemicznym, przy względnie stabilnej wielkości ogólnej liczby wypożyczeń. Biorąc pod uwagę dostępne dane z I kwartału 2022 roku, można wnioskować, że utrzymanie się tych tendencji jest bardzo prawdopodobne, przy braku znaczących zmian we funkcjonowaniu placówek.

Wykres 2. Liczba wypożyczeń księgozbioru na 1000 mieszkańców na Pradze Północ oraz Południe.

Źródło: Opracowanie własne.



Porównując liczby wypożyczeń na miejscu oraz na zewnątrz w przeliczeniu na 1000 mieszkańców, Praga Północ charakteryzuje lepszymi statystykami. Na Pradze Południe liczba wypożyczeń na zewnątrz na 1000 mieszkańców wynosi około 2600, a na miejscu 60, natomiast na Pradze Północ kolejno: 3800 i 145.

## 2. Wyniki przeprowadzonych badań

### Słabe strony biblioteki

W ramach analizy stanu obecnego każdej placówki Biblioteki ks. Jana Twardowskiego zostały przeprowadzone ankiety pt. „Diagnoza dla filii”. Na potrzeby tego badania wykorzystano odpowiedzi kierowników na jedno z pytań opracowania, nt. najistotniejszych problemów pojawiających się w danej placówce. Pracownicy zaliczają do nich:

- Spadek odwiedzin i wypożyczeń;
- Mały odsetek użytkowników w młodym wieku (młodzież oraz młodzi dorośli);
- Niska frekwencja podczas organizowanych wydarzeń;
- Problem z cyklicznością organizowanych wydarzeń;
- Braki kadrowe;
- Pojawiające się problemy z kompetencjami pracowników – głównie podczas dodatkowych wydarzeń;
- Zbyt mała liczba szkoleń dla pracowników;
- Problemy finansowe;
- Bariery architektoniczne;
- Braki w podstawowym wyposażeniu biblioteki (sprzęt elektroniczny, wyposażenie meblowe, infrastruktura socjalna);
- Zbyt mała liczba nowości w ofercie.

### Wyniki przeprowadzonych warsztatów z kierownikami placówek

Dnia 28 maja 2022 roku przeprowadzone zostały warsztaty, w których uczestniczyli kierownicy każdej z 11 filii Biblioteki. Celem działania było opracowanie wspólnej wizji oraz próba odpowiedzi na pytania jakie warunki muszą zostać spełnione oraz jakie powinno wprowadzić się działania by ją osiągnąć.



Ryc. 5. Przeprowadzone warsztaty (zdjęcie własne)

## ***Wizja Biblioteki Księdza Jana Twardowskiego w Warszawie na rok 2030***

Wizja opracowana została na podstawie rozgrzewki warsztatowej oraz wcześniej przedstawionych barier. Zadaniem każdego z uczestników było przekazanie „Złotej Rybce” trzech życzeń w sprawie Biblioteki. Następnie na podstawie uzyskanych odpowiedzi oraz dyskusji powstała wizja: **Biblioteka jako nowoczesne, interesujące miejsce kontaktu z kulturą. Wspierające edukację, informację oraz relaks. Placówki wspomagające kreatywność i angażujące lokalną społeczność. Przestrzeń jest dostępna dla każdego.**

### ***Warsztat World Cafe***

W kolejnej części warsztatów kierownicy placówek pracowali w dwóch, równych grupach w formule World Cafe. Każda osobno próbowała odpowiedzieć na pytania:

- Jakie warunki muszą zostać spełnione, żeby wizja biblioteki się spełniła?
- Jakie działania muszą zostać podjęte do 2030 roku, żeby osiągnąć wizję?

Następnie grupy zamieniły się pytaniami i kontynuowały pracę poprzedników, tak aby każda osoba uczestnicząca w warsztatach po części odpowiedziała na oba pytania.

Poniższe odpowiedzi zostały przeniesione z kart warsztatowych oraz stylistycznie przereklamowane, jednak nie zmieniły sensu wypowiedzi. Podział ułatwiający analizę został stworzony przez autora.

## Jakie warunki muszą zostać spełnione, żeby wizja biblioteki się spełniła?

### Ogólne:

- Biblioteka jako najlepsza i najłatwiejsza możliwość styku z szeroko rozumianą kulturą;
- Postawienie jasnych celów i wspólnych kroków dla rozwoju biblioteki;
- Większe zaangażowanie władz dzielnicy w rozwój placówek bibliotecznych;
- Identyfikowanie pracownika z "firmą";
- Równe traktowanie bibliotek we wszystkich dzielnicach (głównie finansowe);
- Szerokie, stale ulepszane zasoby bibliotek, które przyciągają czytelników.

### Przestrzeń:

- Zaaranżowanie obecnej przestrzeni pod względem wymogów konsumenta (więcej klimatycznych miejsc siedzących, np. powiększone parapety i poduszki na nich);
- Pomieszczenia biblioteczne dostosowane do potrzeb konsumenta (przede wszystkim otwierane okna i klimatyzacja);
- Przystosowywane lokale, infrastruktura - brak barier architektonicznych,;
- Przestrzeń dostępna dla niepełnosprawnych (m.in. windy dla niepełnosprawnych);
- Warunki do wprowadzenia w bibliotekach bezpłatnych, różnorodnych porad prowadzonych przez fachowców z zewnątrz (m.in. prawne, finansowe, psychologiczne);
- Muzyka relaksująca towarzysząca części wnętrza;
- Przyjazne wnętrze i otoczenie biblioteki, oferta zewnętrzna/ogródkowa;
- Oferta gastronomiczna w bibliotece;
- Biblioteka przyjazna zwierzętom; filie z własnymi zwierzakami (np. rybami).

### Pracownicy/finanse:

- Zmiana postrzegania zawodu bibliotekarza w społeczeństwie;
- Lepsze warunki finansowe dla pracowników;
- Przychylność do nowych pomysłów bibliotekarzy;
- Zwiększona liczba pracowników z różnorodnymi kompetencjami, mogąca zaspokoić potrzeby czytelników;
- Kreatywni i zaangażowani pracownicy ze stale nabywanymi nowymi kompetencjami, dzięki regularnym szkoleniom.



## **Lokalna społeczność:**

- Lokalna społeczność zaangażowana w życie i rozwój biblioteki, m.in. przez konsultacje społeczne;
- Możliwość wspierania/promocji dzieł twórców lokalnych;
- Rozwój wolontariatu w bibliotece;
- Możliwość oferowania atrakcyjnych nagród na wydarzeniach/konkursach bibliotecznych.

## **Marketing:**

- Zwiększa promocja biblioteki we wszelakich mediach (głównie społecznościowych);
- Zaangażowanie znanych/medialnych osób w promocję biblioteki;
- Stałe segmenty biblioteki na praskich stronach internetowych/prasie lokalnej;
- Dobrze działająca promocja nowości bibliotecznych oraz wydarzeń- newsletter na stronie biblioteki / gazetka czytelnicza.

## **Jakie działania muszą zostać podjęte do 2030 roku, żeby osiągnąć wizję?**

### **Ogólne:**

- Działania doprowadzające do zmiany w polityce władz dzielnicy na bardziej przychylnie bibliotece;
- Stawianie czytelnictwa na pierwszym miejscu;
- Działania w myśl małych kroków.

### **Oferta:**

- Wprowadzenie jednego systemu bibliotecznego dla całego miasta;
- Wprowadzanie nowych i poprawianie obecnych działań kulturalnych, które będą dostosowane do potrzeb lokalnego środowiska;
- Stała poprawa dostępu do książek elektronicznych;
- Wprowadzenie całodobowych książkomatów;
- Działania zachęcające młodzież do korzystania z usług biblioteki, stworzenie interesującej oferty oraz odpowiednie przeszkolenie kadry.

### **Przestrzeń:**

- Wprowadzenie pokoi tematycznych w bibliotekach np. retro (z szafą grającą) czy pokój do czytania kryminałów;
- Wprowadzenie udogodnień umożliwiających przyprowadzanie zwierząt do biblioteki;
- Wejście na zewnątrz/na podwórko - aranżacja przestrzeni zewnętrznej;

- Stworzenie nowoczesnych, przyciągających wzrok, widocznych wejść do budynków bibliotek;
- Zmiana lokalizacji części filii.

### **Pracownicy/finanse:**

- Działania w kontekście pozyskiwania darczyńców;
- Zwiększenie kompetencji pracowników w pozyskiwaniu dotacji/funduszy;
- Podnoszenie kompetencji pracowników z zakresu komunikacji;
- Poprawa kontaktów i współpracy z innymi bibliotekami w mieście;
- Wzajemne wsparcie i motywacja do działania między filiami biblioteki;
- Poszerzanie współpracy między filiami;
- Dobieranie odpowiedniego personelu do charakteru biblioteki/fili.

### **Marketing:**

- Zwiększona promocja lokalna – baner, reklama w galerii handlowej.

## **Analiza PEST**

Analiza PEST, czyli metoda badań zewnętrznych czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych oraz technologicznych, które będą miały wpływ na funkcjonowanie Biblioteki, została przeprowadzona w perspektywie do 2030 roku. Odpowiedzi udzieliło 11 ekspertów z trzech środowisk: pracownicy Wydziału Geografii i Studiów Regionalnych UW (5), pracownicy Instytutu Rozwoju Miast i Regionów (3) oraz studenci Foresightu Terytorialnego (3), którzy jednocześnie pracują w zawodzie związanym z kierunkiem studiów - placówkach samorządowych czy instytucjach badawczych. Kwestionariusz zawierał 24 (28) czynników:

1. Centralizacja władzy lokalnej;
2. Stabilność polityczna;
3. Klientelizm przy rozdzielaniu środków między samorządy;
4. Poziom nakładów finansowych na naukę, kulturę i oświatę;
5. Finansowanie pochodzące z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej;
6. Poziom inflacji;
7. Dochód narodowy brutto;
8. Wysokość dochodów mieszkańców;
9. Saldo migracji;
10. Starzejące się społeczeństwo;



- Poziom wykształcenia społeczeństwa;
- Aktywność społeczna i obywatelska;
- Lokalność społeczeństwa;
- Tempo życia mieszkańców miast;
- Upowszechnienie i normalizacja nauki, kultury i sztuki;
- Zróżnicowanie wzorców uczestnictwa w kulturze;
- Wymagania i oczekiwania użytkowników;
- Innowacyjność i nowoczesność technologii:
  - Systemy komunikacji;
- Technologie i sposoby dostępu do informacji;
- Technologie angażujące dodatkowe niż dotychczas zmysły;
- Korzystanie z cyfrowych czytników książek;
- Upowszechnienie oraz informatyzacja platform streamingowych;
- Zapotrzebowanie na globalną informację;
- Przeciążanie danymi oraz informacjami;
- Chęć dbania o środowisko.

Dodatkowo zdecydowana większość wymienionych wyżej czynników charakteryzuje się znaczną zgodnością. Jedynie przy 4 z nich pojawiały się skrajne odpowiedzi (spadek/wzrost), przy reszcie wyborem był: spadek/stabilizacja lub wzrost/stabilizacja. W trzech przypadkach wszyscy eksperci byli zgodni, odnośnie:

- Spadku „Stabilności politycznej”,
- Wzrostu „Upowszechnienia oraz informatyzacji platform streamingowych”,
- Wzrostu „Przeciążenia danymi oraz informacjami”.

Warto również zwrócić uwagę, że w 9 przypadkach czynnik został wskazany z tym samym kierunkiem rozwoju przez 10 lub więcej ekspertów, były to głównie czynniki technologiczne oraz społeczne. Pozostałe, niewzięte pod uwagę czynniki charakteryzowały się nie tylko małą zgodnością, ale również niskim prawdopodobieństwem oraz siłą oddziaływania.



Tab. 4. Wyniki analizy PEST dla najbardziej zgodnych czynników, z uwzględnieniem średniego prawdopodobieństwa oraz siły oddziaływania. Kolejność od najbardziej negatywnej siły wpływu do najbardziej pozytywnej. Źródło: Opracowanie własne.

Czynnik	Kierunek	Średnie prawdopodobieństwo	Średnia siła oddziaływania (skala od -5 do 5)
1. Tempo życia mieszkańców miast	wzrost	71%	-3,43
2. Klientelizm przy rozdzielaniu środków między samorządy	wzrost	69%	-2,00
3. Poziom inflacji	wzrost	81%	-1,38
4. Stabilność polityczna	spadek	60%	-1,00
5. Przywiązanie do miejsca pracy	spadek	70%	-0,89
6. Przeciążanie danymi oraz informacjami	wzrost	88%	0,18
7. Saldo migracji	wzrost	75%	0,86
8. Zróżnicowanie wzorców uczestnictwa w kulturze	wzrost	76%	1,20
9. Zapotrzebowanie na globalną informację	wzrost	87%	1,25
10. Upowszechnienie oraz informatyzacja platform streamingowych	wzrost	79%	2,00
11. Wymagania i oczekiwania użytkowników	wzrost	86%	2,00

12. Chęć dbania o środowisko	wzrost	91%	2,00
13. Technologie angażujące dodatkowe niż dotychczas zmysły	wzrost	79%	2,10
14. Innowacyjność i nowoczesność technologii korzystania z cyfrowych czytników książek	wzrost	81%	2,11
15. Starzejące się społeczeństwo	wzrost	90%	2,50
16. Innowacyjność i nowoczesność technologii w systemach komunikacji	wzrost	86%	2,60
17. Upowszechnienie i normalizacja nauki, kultury i sztuki	wzrost	61%	2,70
18. Poziom wykształcenia społeczeństwa	wzrost	77%	2,70
19. Innowacje w zakresie technologii i sposobów dostępu do informacji	wzrost	90%	2,80
20. Lokalność społeczeństwa	wzrost	65%	3,29
21. Aktywność społeczna i obywatelska	wzrost	71%	3,44
22. Finansowanie pochodzące z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na kulturę	wzrost	51%	4,29

Jak widać w powyższej tabeli, zdecydowana większość czynników, według ekspertów, charakteryzuje się wysokim prawdopodobieństwem wystąpienia w danym kierunku, aż czternastu z dwudziestu dwóm czynnikom przyznano prawdopodobieństwo większe lub równe 75%, najniższym (jedynym poniżej 60%), wyróżnia się wzrost „Finansowania pochodzącego z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na kulturę”. Największym natomiast (90% lub więcej), w trendzie wzrostu:

- „Chęć dbania o środowisko”,
- „Starzejące się społeczeństwo”,
- „Innowacje w zakresie technologii i sposobów dostępu do informacji”.

W ogólnej tendencji można zauważyć, że największym prawdopodobieństwem (75% lub więcej) charakteryzują się znowu czynniki technologiczne, uzupełnione przez czynniki społeczne i środowiskowe.

Analizując siłę wpływu danych czynników na Bibliotekę w kontekście 2030 roku, zauważalne są pozytywne tendencje. Jedynie pięć na dwadzieścia dwa czynników, zostały wskazane z negatywną siłą oddziaływania, są to:

- „Tempo życia mieszkańców miast”;
- „Klientelizm przy rozdzielaniu środków między samorządy”;
- „Poziom inflacji”;
- „Stabilność polityczna”;
- „Przywiązanie do miejsca pracy”.

Charakteryzują się one względnie dużym prawdopodobieństwem, podobnie jak wszystkie wymienione, jednak nieco mniejszym niż czynniki z pozytywną siłą oddziaływania. Trzynaście czynników wyróżnia się pozytywnym (równym lub większym 2) wpływem.

W kontekście analizy, najważniejsze jest jednak zestawienie prawdopodobieństwa wystąpienia z siłą oddziaływania. Poniżej zostały wskazane czynniki z dużym prawdopodobieństwem oraz wysoką, pozytywną siłą wpływu, według jej kolejności:

- „Upowszechnienie oraz informatyzacja platform streamingowych”;
- „Wymagania i oczekiwania użytkowników”;
- „Chęć dbania o środowisko”;
- „Technologie angażujące dodatkowe niż dotychczas zmysły”;

- „Innowacyjność i nowoczesność technologii korzystania z cyfrowych czytników książek”;
- „Starzejące się społeczeństwo”;
- „Innowacyjność i nowoczesność technologii w systemach komunikacji”;
- „Poziom wykształcenia społeczeństwa”;
- „Innowacje w zakresie technologii i sposobów dostępu do informacji”.

Kolejny raz wyróżniają się poszczególne czynniki technologiczne, które są uzupełnione kontekstem społecznym oraz środowiskowym. Większość ekspertów wskazała, że to właśnie one będą miały największy wpływ na rozwój biblioteki. Jednak lwią część ich komentarzy, uwzględniała, że stanowią one jednocześnie ogromną szansę jak i zagrożenie. Jeżeli Biblioteka dostosuje się do aktualnych i przyszłych trendów technologicznych, zacznie wprowadzać udogodnienia oraz innowacyjne rozwiązania, może wykorzystać ten potencjał, by przyciągnąć większą liczbę użytkowników. Jeżeli jednak będzie stała w miejscu i nie weźmie pod uwagę zmieniających się potrzeb technologicznych, może stracić ogromną część użytkowników na przestrzeni kilku lat, by za kilkanaście/kilkadziesiąt lat przestać istnieć. Eksperti w ankietach wskazali, że w przypadku niewykorzystania tego potencjału siła wpływu automatycznie zmienia swoją wartość na ujemną, w tym przypadku z 9 czynników z największym prawdopodobieństwem oraz dużym pozytywnym wpływem znika 5 czynników, które zaczynają oddziaływać negatywnie.

Dodatkowo warte wymienienia są dwa czynniki, który mają największy negatywny wpływ oraz względnie duże prawdopodobieństwo wystąpienia:

- „Tempo życia mieszkańców miast”,
- „Klientelizm przy rozdzielaniu środków między samorządy”.

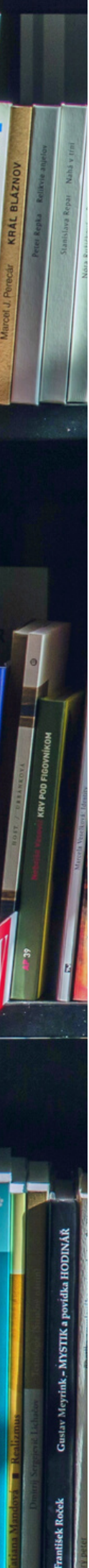
### 3. Scenariusze rozwoju Biblioteki ks. Jana Twardowskiego dzielnicy Praga Północ do 2030 roku

Autor jako podstawę scenariuszy wziął pod uwagę uwarunkowania, którego jego zdaniem muszą zostać spełnione by biblioteka była w stanie funkcjonować w dobrej kondycji w przeciągu najbliższych lat. Pierwsze dwa scenariusze zakładają początkową poprawę kondycji placówek dzięki znacznej ilości czynników zewnętrznych pozytywnie wpływających na rozwój oraz wewnętrznym potencjale. Różnice będą widoczne zależnie od wykorzystania potencjału technologicznego w kolejnych latach. Trzeci scenariusz jest pesymistyczny. Przy opracowaniu scenariuszy wzięto pod uwagę wszystkie przedstawione wcześniej analizy oraz działania.

#### Podstawa scenariuszy – „Bez tego ani rusz!”:

- Dostępne zbiory są stale aktualizowane z uwzględnieniem opinii lokalnej społeczności ze szczególnym uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami oraz zwiększającej się liczby migrantów i osób niepolskojęzycznych;
- Imprezy oraz wydarzenia organizowane przez bibliotekę są znane ze swojej atrakcyjności, różnorodności oraz cykliczności; powstają również we współpracy z placówkami oświaty, organizacjami pozarządowymi, stowarzyszeniami sąsiedzkimi, domami kultury oraz podmiotami prywatnymi, a ich tematyka jest różnorodna oraz dopasowana do potrzeb użytkowników; powstał specjalny zespół ogólnobiblioteczny, który pomaga w organizacji oraz wspiera kadrowo wydarzenia we wszystkich placówkach;
- Lokalna społeczność ma widoczny wpływ na funkcjonowanie i wygląd biblioteki dzięki działaniom partycypacyjnym, oraz powstawaniu kolejnych Miejsc Aktywności Lokalnej działających przy bibliotekach; w placówkach widoczne są ich dodatkowe działania, przykładowo: doradztwo prawne czy finansowe; pomoc pedagogiczna czy psychologiczna, jak również grupy wsparcia z uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami oraz zwiększającej się liczby migrantów i osób niepolskojęzycznych.



- 
- Pracownicy biblioteki na bieżąco informują użytkowników o wszelkich nowościach i wydarzeniach za pomocą najbardziej aktualnych, różnorodnych metod, które nie wykluczają żadnych użytkowników; powstaje gazetka/newsletter, w którym znajdują się informacje o nowościach w ofercie, aktualnych wydarzeniach oraz interesujące materiały czytelnicze, uwzględniające dodatkowo praskie wydarzenia, newsy i ciekawostki; biblioteka wykorzystuje najbardziej aktualne social media i formy promocji;
  - Pracownicy cały czas są zaangażowani w dodatkowe szkolenia, spotkania, warsztaty oraz kursy, które są dostosowane do potrzeb lokalnej społeczności; ich wynagrodzenie motywuje do pracy, a dobrze zorganizowany system pracy pozwala łatwo wprowadzać nowych pracowników;
  - Biblioteka mimo podziału na filię tworzy spójną całość. Poszczególne placówki systematycznie współpracują, uzupełniają się. Ich oferta jest różnorodna i skierowana do różnych grup odbiorców czy przestrzeni; placówki dzielą się swoimi materiałami, doświadczeniami oraz infrastrukturą; organizowane są cykliczne spotkania dla pracowników;
  - Filie są wystarczająco wyposażone w podstawowy sprzęt do pracy oraz udogodnienia zapewniające odpowiedni komfort pracownikom; ujednolicony system wypożyczeń nie sprawia nikomu problemów;
  - Filie są łatwo dostępne dla każdego, ze szczególnym uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami oraz ograniczoną mobilnością, pozbawione barier architektonicznych;
  - Przestrzeń każdej placówki jest atrakcyjna, komfortowa, wyjątkowa i różna od siebie (zależnie od wprowadzonego motywu), dostosowana do potencjalnej grupy odbiorców, w tym z uwzględnieniem starzejącego się społeczeństwa, jej zmiany są szeroko konsultowane z lokalną społecznością;
  - Wnętra biblioteki są zrównoważone w kontekście podziału miejsca na relaks, wydarzenia oraz księgozbiór - regały z pułkami nie zajmują całej przestrzeni, zagospodarowane zostało specjalne wspólne - dla kilku placówek - pomieszczenie, gdzie znajdują się książki rzadziej wypożyczane, pozbyto się części księgozbioru, który od lat nie został ani razu wypożyczony, a dostępny na miejscu księgozbiór jest dopasowany do charakterystyki oraz wymagań odwiedzających; wprowadzono pokoje tematyczne wspomagające wyobraźnię przy czytaniu (np. pokój retro z klimatycznym wyposażeniem, pokój do czytania kryminałów ze specjalnym oświetleniem, wyposażeniem oraz muzyką);

- W miarę możliwości, w sezonie letnim, część działalności przenosi się również na świeże powietrze;
- Przestrzeń placówek uzupełniona jest formami małej gastronomii;
- Przestrzeń jest przystosowana i otwarta dla użytkowników ze zwierzętami;
- Biblioteka jest otwarta do godzin wieczornych oraz w weekendy.

### Scenariusz 1 – „Jest miło, ale do czasu...”

Scenariusz uwzględnia wystąpienie czynników zewnętrznych z pozytywną siłą oddziaływania, bezproblemowe wprowadzenie podstawy „Bez tego ani rusz!” oraz nie wykorzystanie potencjału czynników technologicznych.

- Biblioteka stopniowo przez lata realizuje założenia wspomnianej podstawy, w miarę możliwości finansowych wprowadza szereg udogodnień. We wszystkich dokumentach strategicznych uwzględnione są potrzeby zmian w myśl aktualnych wymagań, które konsultowane były z lokalną społecznością, dzięki czemu nie tylko sprostała aktualnym wymaganiom czytelników ale również przyciągnęła nowych użytkowników. Są to nie tylko czytelnicy, ale również uczestnicy organizowanych wydarzeń, osoby chcące odpocząć, skorzystać z oferty gastronomicznej, miejsca coworkingowego czy wspierające rozwój lokalny dzięki miejscu umożliwiającemu dialog oraz spotkania sąsiedzkie;
- Przyzwyczajenia czytelników się zmieniają, coraz więcej osób korzysta z elektronicznych czytników książek, wygodnego zamawiania rzeczy do domu czy automatów. Dostęp do informacji jest jeszcze prostszy i bardziej intuicyjny, komunikacja między placówkami publicznymi dzięki dostępnej technologii jeszcze nigdy nie była taka prosta i szybka. Rynek konsumenta rozwinął się w jeszcze większym stopniu co tworzy jeszcze większe wymagania użytkowników w kwestii elastyczności oraz wiele możliwości, których Biblioteka nie wykorzystuje. Jej wnętrze funkcjonuje dobrze, mimo to zaczynają być widoczne:
  - Spadek liczby wypożyczeń na zewnątrz – przez brak elastycznej oferty biblioteki, użytkownicy znaleźli podobne, jednak dużo wygodniejsze miejsce dostępu do książek;
  - Płatne, prywatne platformy streamingowe przyciągnęły użytkowników korzystających z e-booków;
  - Po zmianach, oferta bibliotek jest skierowana w znacznym stopniu do odbiorców na miejscu, przez co musi ona konkurować z domami kultury, kawiarniami itp., których oferta jest bardzo podobna, a wręcz często może być atrakcyjniejsza;

- Powolny spadek regularności odwiedzin stałych oraz liczby nowych użytkowników, spowodowany względnie mniejszą ilością płaszczyzn z którymi użytkownik może się związać oraz utożsamić w porównaniu do innych miejsc kontaktu z kulturą, które wprowadzają udogodnienia technologiczne i nową ofertę;
- Biblioteka nie analizuje, ani nie wpasowuje się w aktualne w 2030 sposoby marketingu, związanego z nowościami technologicznymi i nowymi formami social mediów, tracąc przez to kolejnych użytkowników, zwłaszcza nowych.

W 2030 roku Biblioteka funkcjonuje jeszcze w porządku, swoim nowym obliczem oraz działaniami przyciąga konkretną grupę użytkowników. Wpada, jednak powoli kolejny raz w kłopoty z niedostosowaniem się do aktualnych wymagań. Pojawiające nowe trendy technologiczne zaczynają być widoczne w sektorze prywatnym i innych placówkach związanych z dostępem do kultury, a Biblioteka nie sprostała jeszcze oczekiwaniom sprzed kilku lat. Pokolenie dorastające w epoce posiadania prywatnej, nowoczesnej technologii, z nieograniczonym dostępem do informacji, przez niedopasowanie oferty nie była nigdy zainteresowana działalnością biblioteki, można powiedzieć, że nie była jej nawet potrzebna. Nie są oni do niej przywiązani, już w 2022 roku byli najmniej liczną grupą użytkowników, przez kolejne lata nic się nie zmieniło, a te pokolenia po prostu dalej z niej nie korzystają. Biblioteka staje wtedy na rozstaju, może podjąć konkretne kroki w nadrobieniu start i wprowadzić rozwiązania, które sprostają aktualnym wymaganiom, próbując przyciągnąć nowych użytkowników lub umrzeć śmiercią naturalną. Jednak wtedy będzie to o tyle trudniejsze, że kroki w rzeczywistości są skokami, a zaplecze stałych użytkowników stale się zmniejsza i należy przekonać osoby, które praktycznie nigdy nie korzystały z usług biblioteki oraz nowe pokolenia, które będą jeszcze bardziej z informatyzowane, a tempo i struktura ich życia będzie zupełnie inna.

## Scenariusz 2 – „Możemy mieć wszystko!”

Scenariusz zakłada wpływ większości pozytywnych czynników oddziałujących na bibliotekę, bezproblemowe wprowadzenie podstawy „Bez tego ani rusz!” oraz wykorzystanie potencjału drzemiącego w czynnikach technologicznych.

- Biblioteka stopniowo przez lata realizuje założenia wspomnianej podstawy, w miarę możliwości finansowych wprowadza szereg udogodnień. We wszystkich dokumentach strategicznych uwzględnione są potrzeby zmian w myśl aktualnych oraz przyszłych wymagań, które konsultowane były z lokalną społecznością, dzięki czemu przyciągnęła ludzi do swoich placówek, nie tylko jako czytelników, ale również uczestników organizowanych wydarzeń, użytkowników chcących odpocząć, skorzystać z oferty gastronomicznej, miejsca coworkingowego czy wspierającego rozwój lokalny dzięki miejscu umożliwiającemu dialog oraz spotkania sąsiedzkie;

- Przyzwyczajenia czytelników się zmieniają, coraz więcej osób korzysta z elektronicznych czytników książek, wygodnego zamawiania rzeczy do domu czy automatów. Dostęp do informacji jest jeszcze prostszy i bardziej intuicyjny, komunikacja między placówkami publicznymi dzięki dostępnej technologii jeszcze nigdy nie była taka prosta i szybka. Rynek konsumenta rozwinął się w jeszcze większym stopniu co tworzy jeszcze większe wymagania użytkowników w kwestii elastyczności, trendy te wykorzystuje biblioteka, wprowadzając we współpracy z Miastem Stołecznym Warszawa i innymi dzielnicowymi Bibliotekami:

- Spójny system biblioteczny dla całego Miasta, jest on możliwie najprostszy oraz bardzo intuicyjny dla użytkownika w każdym wieku, daje on możliwość wypożyczeń w jednej placówce a zwrotów w innej;
- Całodobowe książkomaty, które umożliwiają nie tylko oddanie książki, ale również odebranie jej po zamówieniu;
- Zintegrowaną dla wszystkich miejskich bibliotek aplikację, która umożliwia:
  - Sprawdzenie dostępności danej pozycji w konkretnej placówce;
  - Kontrolę stanu wypożyczeń użytkownika;
  - Darmowe zamówienie/zwroty książek do książkomatu lub placówki;
  - Dostęp do newsletteru opisanego w podstawie scenariuszy;
  - Wypożyczenie księgozbioru online, dzięki nowopowstałej darmowej platformie streamingowej, która daje zdalny, dostęp do szerokiej gamy, cyklicznie zmieniającego się księgozbioru;
  - Obsługę w różnych językach oraz dopasowanie funkcjonalności do różnego rodzaju niepełnosprawności;
- Wprowadzona została płatna możliwość zamówienia i odbioru książki prosto do/z domu dzięki nawiązaniu współpracy z jedną ze znanych firm dostarczających dobra (np. jedzenie z restauracji, czy zakupy);
- Marketing biblioteki widoczny jest w najbardziej aktualnych w 2030 mediach społecznościowych;
- Prowadzone są badania oraz rozmowy na temat skalowalności rozwiązań na całą Polskę.


Dzięki połączeniu znacznego rozwoju oferty na miejscu, poprawie kondycji infrastruktury bibliotecznej oraz dostosowaniu się do technologicznych wymagań użytkowników biblioteka nie traci użytkowników, a filie biblioteki tętnią życiem. Mieszkańcy czytają więcej dzięki łatwemu i elastycznemu dostępowi do oferty. Biblioteka jest znaczącym dla mieszkańców miejscem na mapie dzielnicy oraz miasta, wspierając lokalność, rozwój lokalny, kulturę, edukację, rozrywkę oraz relaks. Użytkownicy są do niej przywiązani dzięki mnogości wspólnych płaszczyzn, co jest bardzo mocną podstawą do dalszego rozwoju i spełniania kolejnych, zmieniających się wymagań użytkowników.



### Scenariusz 3 – „Czarno to widzę...”

Scenariusz zakłada częściowe wprowadzenie podstawy „Bez tego ani rusz!”, mniejszy niż spodziewany wpływ pozytywnych czynników, niewykorzystanie potencjału technologicznego, znaczny wpływ czynników negatywnych oraz nieporuszane wcześniej problemy finansowe.

- Biblioteka przez problemy finansowe nie jest w stanie wprowadzić wszystkich założeń wymaganej podstawy, systematycznie reaguje jedynie na najważniejsze potrzeby - „gasząc pożary”;
- Poprawa dotyczy jedynie już istniejących rozwiązań, bez wprowadzania nowych, co zatrzymuje jedynie część stałych użytkowników, zdecydowanie nie przyciągając nowych;
- Przyzwyczajenia czytelników się zmieniają, coraz więcej osób korzysta z elektronicznych czytników książek, wygodnego zamawiania rzeczy do domu czy automatów. Biblioteka nie wprowadzając takich rozwiązań tarci kolejnych, stałych czytelników w różnym wieku, głównie poniżej 60 roku życia.
- W 2030 roku tempo życia mieszkańców jest jeszcze szybsze, przeciążeni informacjami i danymi ludzie szukają odpoczynku, ciszy i kontaktu z naturą przez co częściej wyjeżdżają poza miasto i spędzają czas w miejskich parkach czy terenach zielonych. Przez brak oferty zewnętrznej oraz bardzo mało elastyczny i starodawny system wypożyczeń na zewnątrz, biblioteka traci kolejną grupę użytkowników, która wybiera dużo prostszy oraz łatwiejszy dostęp do książek, głównie on-line.
- Dostęp do informacji jest jeszcze prostszy i bardziej intuicyjny, komunikacja między placówkami publicznymi dzięki dostępnej technologii jeszcze nigdy nie była taka wygodna i szybka. Rynek konsumenta rozwinął się w jeszcze większym stopniu co tworzy jeszcze większe wymagania użytkowników w kwestii elastyczności oraz wiele możliwości, których Biblioteka nie wykorzystuje. Nowe, dorastające pokolenie przez lata nie było użytkownikami biblioteki przez niedopasowanie oferty, ich wspomnienia z biblioteką to jedynie mało interesujące zajęcia. Brak rozwiązań technologicznych, do których w znacznym stopniu są przyzwyczajeni, odstrasza ich od Biblioteki, a ona nie pozyskuje nowych użytkowników;
- Przez niedostosowanie się do aktualnych wymagań konsumenta oraz form marketingu biblioteka nie jest widoczna w życiu lokalnym. Tylko niektóre organizowane wydarzenia przyciągają gości, reszta charakteryzuje się dużo niższą frekwencją. Nowe standardy w zbieraniu opinii wśród dzieci na temat organizowanych dla nich wydarzeń w połączeniu z mało interesującą ofertą Biblioteki spowodowały ich coraz rzadsze odwiedziny.



W 2030 roku najbardziej liczną grupą użytkowników Biblioteki są ludzie powyżej 60 roku życia, którzy byli przywiązani do lokalnej placówki oraz zapaleni czytelnicy, którzy preferują papierowe wersje książek. Motywacja pracowników przez problemy znacznie się obniżyła, a liczba wypożyczeń oraz odwiedzin jest najniższa od kilkunastu lat. Biblioteka znalazła się w sytuacji, której przyszłość wiąże się z utratą swojej najbardziej licznej grupy użytkowników z powodu ich wieku. W przeciągu najbliższych kilkunastu lat najprawdopodobniej zostanie zamknięta znaczna część placówek z powodu ich nieprzydatności, większość nowości czytelniczych, przez chęć niemarnowania papieru, będzie wydawana jedynie on-line, a sama Biblioteka stanie się swego rodzaju wypożyczalnią czy magazynem na książki z którego będą korzystali jedynie pasjonaci papierowych, starszych książek.

## Podsumowanie

Autor świadomie wskazał jako podstawę scenariuszy zestaw uwarunkowań, które jego zdaniem są konieczne do wprowadzenia już teraz. Scenariusze oraz ich podstawa mają stanowić pewnego rodzaju drogowskazy przy obraniu odpowiedniej ścieżki rozwoju lub przestrzec przed niechcianymi konsekwencjami. W tym bardzo ważne jest konsultowanie działań z użytkownikami, badanie ich opinii oraz indywidualne dobranie rozwiązań na potrzeby danej filii, które znacznie się od siebie różnią. Niezmiernie ważnym, nieporuszonym wcześniej aspektem jest edukacja. Należy już od najmłodszych lat uświadamiać dzieci na temat ważności nauki przez całe życie oraz roli biblioteki we wspomaganiu informacji oraz edukacji, bo przecież misją biblioteki jest przekazywanie aktualnej, najlepszej wiedzy o otaczającym nas świecie, w tym ze szczególnym uwzględnieniem kultury, w jak najbardziej przystępnej i dopasowanej formie. Autor jest doskonale świadomy problemów finansowych placówek bibliotecznych, które blokują rozwój i doprowadziły do aktualnego stanu. Dlatego apeluje do organów miejskich oraz państwowych o znaczny wzrost finansowania placówek bibliotecznych, które są niezmiernie ważne dla społeczeństwa. Mogą pełnić szereg bardzo potrzebnych funkcji, wspomagając nie tylko dostęp do kultury i edukacji, co jest niezmiernie ważne w kontekście rozwoju Państwa, ale bezpośrednio wspierać rozwój lokalnej społeczności, tworząc miejsce swoistego schronienia, integracji, które wspomogą rozwój lokalny oraz osobisty. Biblioteki czekają na swój renesans, który jest jak najbardziej możliwy, a wręcz niezmiernie potrzebny.

## Bibliografia:

- Ankiety „DIAGNOZA DLA FILII” 2022 – źródło Biblioteka im. ks. Jana Twardowskiego Dzielnicy Praga-Północ
- <https://bppn.waw.pl/>
- <https://pragapn.um.warszawa.pl/>
- Kwestionariusze Analizy PEST 2022 – opracowanie własne
- Sprawozdanie z działalności Biblioteki Publicznej im. ks. Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga-Północ m. st. Warszawy za 2017 rok
- Sprawozdanie z działalności Biblioteki Publicznej im. ks. Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga-Północ m. st. Warszawy za 2018 rok
- Sprawozdanie z działalności Biblioteki Publicznej im. ks. Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga-Północ m. st. Warszawy za 2019 rok
- Sprawozdanie z działalności Biblioteki Publicznej im. ks. Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga-Północ m. st. Warszawy za 2020 rok
- Sprawozdanie z działalności Biblioteki Publicznej im. Zygmunta Jana Rumla w Dzielnicy Praga-Południe m. st. Warszawy za 2020 rok
- Strategia Rozwoju Biblioteki im. Księdza Jana Twardowskiego w Dzielnicy Praga-Północ m.st. Warszawy na lata 2016-2020