



Koncepce stabilizace a rozvoje
Národní knihovny ČR
2020 – 2023

Zpracoval tým autorů odborných pracovišť Národní knihovny České republiky ve složení:

PhDr. Lukáš Babka

Mgr. Tomáš Foltýn

Ing. Ivo Gottwald

PhDr. Miroslava Hejnová

PhDr. Hanuš Hemola

PhDr. Mgr. Jana Huňová

Mgr. Robert Káčer

Mgr. Tomáš Klimek Ph.D.

Mgr. Adolf Knoll

PhDr. Martin Kocanda, Ph.D.

Ing. Petr Kukač

Mgr. Zuzana Kvašová

Mgr. Edita Lichtenbergová

Irena Maňáková

PhDr. Vít Richter

Ing. Petra Vávrová Ph.D.

Michaela Vondráková

Schválil:

PhDr. Martin Kocanda, Ph.D.
generální ředitel NK ČR

Leden 2020

Obsah

Poslání, vize, sdílené hodnoty	4
SWOT analýza současného stavu NK	5
Identifikace rizik.....	6
Prioritní oblasti k zajištění stabilizace a rozvoje do roku 2023	8
Oblast č. 1 – Národní knihovna má unikátní a bohaté sbírky dokumentů.....	8
Oblast č. 2 – Národní knihovna je na vysoké úrovni ochrany tradičních knihovních fondů	10
Oblast č. 3 – Národní knihovna má jednu z nejstarších tradic digitalizace sbírek na světě	11
Oblast č. 4 – Národní knihovna digitálně zpřístupňuje své sbírky na světové úrovni	13
Oblast č. 5 – Národní knihovna má dostatek kompetentních a motivovaných zaměstnanců.....	14
Oblast č. 6 – Národní knihovna otevřeně komunikuje své úspěchy a potřeby.....	16
Oblast č. 7 – Služby a činnosti NK jsou vícezdrojově financovány	18

Poslání, vize, sdílené hodnoty

Poslání Národní knihovny České republiky (NK) je definováno především zákonem č. 257/2001 Sb. ze dne 29. června 2001, O knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon), včetně jeho pozdějších úprav a její zřizovací listinou.

NK je knihovnou, která spravuje univerzální knihovní fond a některé specializované fondy. Trvale uchovává konzervační fond a historický fond. Je centrem v systému knihoven pečujícím o národní kulturní dědictví, které vykonává zejména koordinační, odborné, informační, vzdělávací, analytické, výzkumné, standardizační, metodické a poradenské činnosti.

Vize do roku 2023:

NK je uznávanou odbornou národní kulturní institucí s mezinárodním věhlasem, která působí jako národní centrum moderních knihovnických služeb a spoluvytváří otevřený prostor pro vzdělávání, kulturu a osobní rozvoj. Svou činnost provádí v dostatečných důstojných prostorách prostřednictvím motivovaných kompetentních zaměstnanců v čele se stabilizovaným vedením.

Při naplňování vize bude tým NK sdílet zejména tyto společné hodnoty:

Odbornost

Veškeré činnosti jsou uskutečňovány s nejvyšší možnou mírou odbornosti, kdy profesionálně vzdělaní a manažersky vedení zaměstnanci zprostředkovávají otevřený přístup k dostupnému kulturnímu dědictví, vzdělání i zábavě prostřednictvím dokumentů písemných, obrazových a zvukových.

Prestiž

Odborná práce uvnitř knihovny i vůči veřejnosti budí respekt a vytváří prestiž národní i mezinárodní. NK je vyhledávaným pracovištěm, kulturním a odborným partnerem dalším kulturním, vzdělávacím, občanským a veřejnosprávním entitám.

Služba

Svou službu naplňuje NK hrdě u vědomí své dlouholeté historie a tradice v otevřeném a bezpečném prostoru, který odpovídá očekávatelným potřebám uživatelů knihovnických služeb. Služba je dostupná fyzicky i virtuálně v digitálním prostředí.

Rozvoj

NK podporuje osobní rozvoj jednotlivců, nabízí příležitosti, souvislosti a nové pohledy. Takto významně působí k soudržnosti a rozvoji komunit, podporuje synergii účastníků veřejného života. Zároveň se tak sama rozvíjí v oblasti poskytování fyzických i digitálních služeb a hledá optimální důstojné a efektivně budované vlastní prostory, které umožňují naplnit její poslání.

SWOT analýza současného stavu NK

Silné stránky

- Dlouhodobá pozitivně vnímaná úspěšná tradice knihovnických služeb v českých zemích od konce 18. století
- Pozitivní vnímání NK českou laickou i odbornou veřejností
- Ukotvení postavení a definice základních úkolů zákonem
- Existence dlouhodobě budovaných strukturovaných historických fondů a konzervačních fondů domácích i zahraničních dokumentů
- Světové ocenění UNESCO a zapsání tří sbírek na seznam světového dědictví
- Vysoká úroveň standardizace procesů zpracování a zpřístupnění knihovních fondů
- Soustavný nárůst online služeb mimo budovu knihovny a dalších digitálních služeb
- Intenzivní digitalizace knihovních fondů
- Existence oborového vzdělávání zaměstnanců
- Možnost vícezdrojového financování formou národních i evropských dotačních programů (IROP, ESIF)
- Aktivní spolupráce na národní i mezinárodní úrovni, účast v zahraničních profesních organizacích
- Prostory v historickém centru hlavního města v historických reprezentativních výstavních budovách Klementina
- Podpora odborného aparátu Ministerstva kultury ČR (MK)

Slabé stránky

- Právní neukotvení činností při zajištění povinného exempláře síťových a online elektronických publikací
- Nedostatečné tempo zpřístupňování digitálních fondů
- Nedořešení autorskoprávních aspektů služeb knihovny v digitálním prostředí
- Chybějící tuzemská odkyselovací linka
- Prostory Klementina jsou více architektonickou památkou a muzejním prostorem než knihovnou způsobilou poskytovat moderní knihovnické služby včetně restaurátorských, konzervačních apod.
- Malá motivace stabilizace zaměstnanců
- Nedostatečné ohodnocení zaměstnanců
- Časté změny ve vedení knihovny
- Budování archivu českého webu je prováděno s nedostatečnou intenzitou
- Nedostatek prostředků na akvizice
- Nedostatečná ochrana fondů knihovny pouze pomocí čárových kódů
- Nepřesně cílená komunikace a marketing
- Slabý rozsah fundraisingových aktivit
- Formulace budoucích rozvojových potřeb knihovny a jejich finanční zajištění zřizovatelem a vlastní činností

Příležitosti

- Cílené marketingové využití historických prostor v centru Prahy
- Propojení marketingových aktivit s dalšími relevantními institucemi a PR podporou služby NK
- Nové fundraisingové aktivity
- Hledání vlastních zdrojů mimo zdroje státního rozpočtu (národní a ESI fondy, národní investiční plán, „adopce“ zvláštních dokumentů aj.)
- Poskytování cílených online služeb
- Uchování písemného kulturního dědictví velkokapacitním odkyselováním sbírek
- Zajištění účinné ochrany fondů moderními technologiemi
- Dlouhodobá archivace digitálních dat sklizněmi českého webu
- Zdokonalení zpřístupnění digitálních fondů
- Prostorové zajištění prezenčních služeb
- Personální podpora služby NK nastavením motivačního programu, systému vzdělávání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Hrozby

- Nedostatečné finanční prostředky pro zajištění služeb NK
- Nedostatek kompetentních zaměstnanců
- Zaměstnanci bez motivace
- Nestabilní management
- Nedostatečná komunikace se zřizovatelem
- Technické ohrožení prostor historických budov způsobené provozními, živelními situacemi a neodbornými zásahy
- Rychlejší technologický vývoj, na který NK nebude stačit včas reagovat
- Neočekávaná změna legislativy a standardů

Identifikace rizik

Systém řízení identifikovaných rizik je součástí finančního řízení v rámci vnitřního kontrolního systému NK. Součástí Koncepce jsou základní parametry práce s riziky, pravděpodobnost výskytu a dopadu je řešena vlastníky jednotlivých rizik.

Finanční rizika

- Nedodržení pravidel při využívání veřejných prostředků a prostředků EU
- Nedostatečné nastavení kritérií efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti (3E)
- Nedostatečné dodržování kritérií 3E
- Nedostatečné zajištění řídicí kontroly ve všech jejích fázích
- Nedostatečné plánování finančních zdrojů na příští období v rámci rozpočtu

Právní rizika

- Nedodržování právních norem
- Nedodržování schválených postupů
- Nesoulad vnitřních norem s vnějšími právními normami a předpisy EU
- Neaktuálnost, neprovázanost vnitřní předpisové základny, nezpracování vnějších právních změn do vnitřního systému
- Nesoulad s koncepcemi a strategiemi

Provozní rizika

- Nedostatečně definované kompetence a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců útvaru
- Nedostatečná odbornost a zkušenosti zaměstnanců útvaru
- Nedostatečná obsazenost potřebných činností kompetentními personálními zdroji
- Nedostatečné řešení vybavenosti technickým zařízením a jeho funkčnosti
- Nedodržení provozních postupů
- Nedostatečné programové vybavení

Informační a komunikační rizika

- Riziko poškození pověsti NK
- Nedostatečná informovanost jednotlivých zaměstnanců útvarů, nedostatečná komunikace mezi útvary i vně NK
- Nedostatečná informovanost veřejnosti o činnosti
- Riziko korupčního jednání
- Nedostatečné zabezpečení dat a jejich ochrana
- Zneužití informací a osobních údajů
- Nedostatečná funkčnost informačních kanálů v rámci útvarů, nedostatečná podpora provozu informačních technologií (IT)

Ostatní rizika

- Selhání systémů technických zařízení
- Živelní pohroma
- Napadení informačních systémů zvnějšku – kybernetická bezpečnost

Prioritní oblasti k zajištění stabilizace a rozvoje do roku 2023

Oblast č. 1 – Národní knihovna má unikátní a bohaté sbírky dokumentů

Výchozí situace

NK je nejen úložištěm veškeré národní tištěné produkce, ale spravuje též historické a moderní fondy mimořádného významu, mající vazbu takřka na celý svět. Z důvodu absence ústřední univerzitní knihovny v Praze (situace pro většinu zemí velice atypická) plní i nezastupitelnou funkci vědecké knihovny založené na dokumentech a informacích zahraničního původu.

NK má bohaté historické fondy a fondy v oblasti muzikologie a slavistiky, které je potřeba ještě nadále vědecky rozkrývat, zkoumat, zpřístupňovat a přibližovat uživatelům.

Akvizice klasických dokumentů trpí dlouhodobě nedostatečným financováním; příspěvek na akvizici je založen na výši dotace z poloviny 90. let. Elektronické zdroje byly financovány dosud projektově, nyní jsou financovány prostřednictvím tzv. národního licenčního centra CzechELib, které ale nepokrývá řadu oborů důležitých pro NK a její uživatele. Úroveň nedostatečného financování akvizic je cca. 50%.

Zhruba třetina titulů knižní produkce vychází elektronicky, navíc 236 periodik a 2474 pokračujících zdrojů pouze online. Toto vše je součástí národního kulturního dědictví, z důvodu absence lidských a technických zdrojů však NK není s to tuto produkci shromažďovat, zpracovávat a uchovávat. Dochází tak k nenávratným ztrátám v národní paměti.

NK je také jednou z prvních knihoven na světě, která začala provádět (původně formou projektu) sklizení webového obsahu (od roku 2001).

NK má za současné situace závažné limity a omezení ve zpřístupnění fyzických fondů:

- nedostatek úložného prostoru,
- pokračující rekonstrukce Klementina,
- nedostatek studijních míst,
- rozdělení instituce na dvě vzdálená pracoviště.

Základní postup koncepčního řešení

- Aktualizovat akviziční strategii a Konspekt pro jednotlivé sbírky i s ohledem na posílení alternativní nabídky prostřednictvím elektronických informačních zdrojů (EIZ)
- Aktualizovat studijní sbírky knihovny s ohledem na postupující digitalizaci a elektronizaci nabídky
- Posílit retrospektivní doplňování konzervačních sbírek
- Provéřit veškeré procesy výběru a akvizice dokumentů a zjednodušit administrativní procesy nastavené s ohledem na předpisy o veřejných zakázkách, registru smluv apod.
- Pokračovat v otvírání dokumentového dědictví prostřednictvím základního výzkumu v oblastech kodikologie, muzikologie a slavistiky

Opatření

- 1.1. Analyzovat nasycenost knihovních fondů zahraniční literatury v profilových oborech s ohledem na jazykovou a teritoriální provenienci dokumentů
- 1.2. Řešit problematiku uložení fondů a zpřístupnění fyzických svazků
- 1.3. Řešit problematiku elektronického povinného výtisku
- 1.4. Provést výzkum proveniencí středověkých rukopisů a inkunábulí, zaměřený zejména na původní knižní celky; pokračovat ve výzkumu dějin českého a moravského knihtisku 15. století
- 1.5. Realizovat evidenci, zpracování a prezentaci hudebně historických sbírek z období let 1700 – 1900 uložených na území ČR
- 1.6. Provést a završit odborný průzkum fondu starých cyrilských tisků; průzkum historických rukopisů ve fondu Slovanské knihovny se zaměřením na provenienční znaky dokumentů za pomoci ex libris, razítek, marginálií, filigránů apod.
- 1.7. Finančně zajistit akviziční procesy

Indikátory realizace

•	Je provedena nová analýza doplňování fondů v návaznosti na metodu Konspektu	2020
•	Jsou vydefinovány potřeby retrospektivního doplňování sbírek moderních i historických fondů	2021
•	Jsou stanoveny personální a finanční předpoklady pro zajištění odběru, zpracování a uložení elektronického povinného výtisku a předložení na MK s žádostí o jejich zajištění	2020
•	Je zabezpečeno zpřístupnění online publikací v ČR prostřednictvím knihoven, které jsou příjemci povinného výtisku	2023
•	Jsou vydefinovány kapacitní nároky na sklizení webových zdrojů na období do r. 2023	2020
•	Je publikována databáze českých vydavatelů historických hudebnin	2020
•	Je publikován 4. svazek Katalogu starých ruských tisků z fondů Slovanské knihovny tištěných azbukou (sv. 4).	2023
•	Jsou zpracovány odborné monografie:	
	o rukopisech z czerninských knihoven ve fondu pražské lobkowiczské knihovny	2020
	o skriptoriu kláštera benediktinek a sv. Jiří na Pražském hradě	2021
	o osobnosti Abatyše Kunhuty a její kulturní činnosti	2023
•	Je zpracován experimentální software pro zpřístupnění dat z webového archivu	2022

Oblast č. 2 – Národní knihovna je na vysoké úrovni ochrany tradičních knihovních fondů

Výchozí situace

Současným obrovským problémem při ochraně a zákonné povinnosti zachovat knihy v dobrém fyzickém stavu, a vůbec zachovat originály pro budoucí generace, je rozpad papíru v důsledku hydrolytických reakcí v kyselém prostředí (dále jen kyselá hydrolyza). Důsledkem použití nekvalitních dřevitých surovin či kyselého pryskyřičného klížení od roku 1845 a nevhodných podmínek uložení během staletí tento papír vykazuje nízkou odolnost proti přirozenému stárnutí. Písemné kulturní dědictví z druhé poloviny 19. století až do současnosti, jehož hodnota je nevyčísitelná, je ohroženo a bude brzy nevratně poškozeno či ztraceno. Digitalizace tento problém nevyřeší. Jednak nezachová originál a jednak nebude ani možné ji kvůli křehkosti papíru v budoucnu provádět.

Dalším problémem je absence automatizovaného monitoringu pohybu fondů při jeho manipulaci a absence efektivní ochrany výpůjček prostřednictvím snadné identifikace knihovních jednotek a urychlení práce s fondem knihovny.

Ochrana fondů má vynikající výsledky, nicméně v ČR chybí pracoviště mající funkci metodického centra ochrany a konzervace novodobých knihovních dokumentů jako centra kompetence pro tuto oblast, zahrnujícího nejen restaurátorské a konzervátorské kapacity, ale i znalostní zázemí, které je základem pro další rozvoj tohoto oboru a jeho edukaci.

V ČR chybí depozitní systém uchovávání málo využívané literatury, který by zaručil dochování dostatečného počtu exemplářů dříve vydané literatury pro budoucí generace

Základní postup koncepčního řešení

Nejohroženější částí fondů je novodobá literatura, je proto třeba se zaměřit na aktivity směřující k účinné konzervaci existujících exemplářů novodobých tisků a k zamezení snižování početního zastoupení jednotlivých titulů v systému knihoven, které se děje vyřazováním nepotřebných fondů, v důsledku havárií a krádeží. Proto je třeba:

- zvýšit monitoring obratu knihovních fondů v procesu manipulace s nimi.
- na národní úrovni koordinovat celou širokou oblast ochrany fondů a provádět výzkum nových metod konzervace jednotlivých druhů materiálů.

Opatření

- 2.1. Vytvořit návrh národního pracoviště odkyselování knihovních fondů a pokračovat v dodavatelském odkyselování
- 2.2. Vytvořit návrh systému depozitního ukládání fondů
- 2.3. Vytvořit návrh národního Metodického centra ochrany fondů
- 2.4. Zaměřit se na ochranu a monitoring fondů během manipulace s nimi
- 2.5. Pokračovat v průzkumu fyzického stavu knihovních fondů, monitoringu kvality prostředí v depozitářích a vývoji nových metodik a postupů ochrany, konzervace a restaurování knihovních fondů

Indikátory realizace

• Je zpracována komplexní analýza náročnosti řešení odkyselování fondů na národní úrovni a předložena MK	2020
• Je zpracována koncepce Metodického centra konzervace fondů včetně finanční analýzy jeho zajištění a předložena MK	2020
• Je zpracován projektový záměr zavedení technologie monitorování pohybu fondů	2020
• Je zpracována koncepce depozitního ukládání málo využívané literatury na národní úrovni včetně finanční analýzy a předložena MK	2020
• Je zpracována zpráva o metodách měření kvality ovzduší v depozitářích NK a výsledcích měření	2020
• Je re-certifikována metodika pro průzkum knihovních fondů	2023

Oblast č. 3 – Národní knihovna má jednu z nejstarších tradic digitalizace sbírek na světě

Výchozí situace

NK zahájila digitalizaci svých fondů jako jedna z prvních paměťových institucí na světě – od počátku 90. let minulého století provádí digitalizaci rukopisů a vzácných tisků, od roku 1999 pak digitalizaci novodobých tištěných dokumentů (původně společně s mikrofilmováním, které se dnes již neprovádí). Její postup digitalizace byl schválen v roce 1999 UNESCO jako vzorový pro zpřístupnění dokumentového kulturního dědictví. Od samého počátku v rutinním provozu jako zřejmě první na světě využívá značkovacích jazyků a filozofii komplexního digitálního dokumentu.

NK proškolila v digitalizaci stovky pracovníků paměťových institucí v ČR a v řadě zemí střední a východní Evropy a Asie. Díky tomu obdržela v roce 2005 jako první na světě světovou cenu UNESCO za ochranu a zpřístupnění kulturního dědictví lidstva.

V současnosti ze svých fondů digitálně zpřístupňuje na 200.500 titulů moderních monografií vydaných po roce 1800, více než 3.700 titulů periodik, více než 170.000 titulů starých tisků, vydaných do roku 1800, 34.000 tisků Slovanské knihovny 19. století a několik tisíc rukopisů.

Relativně nejrychleji postoupila digitalizace starých tisků, a to zejména díky projektu se společností Google (NK je díky bohatství svých fondů čtvrtou evropskou národní knihovnou, kterou si Google vybral za partnera). I v této a dalších oblastech zůstává však ještě velké množství dokumentů, které by měly být digitalizovány a jejichž digitalizace představuje dle typu a charakteru dokumentu různé problémy.

V oblasti novodobých fondů a současně vydávané produkce dokumentů nestačí tempo digitalizace tempu vydávání klasických analogových publikací.

Národní knihovna od konce 90. let přijímá a trvale ukládá digitální dokumenty vytvořené v jiných českých knihovnách. Nicméně dlouhodobé uchování na úrovni LTP není zabezpečeno pro digitální kopie historických dokumentů, tj. rukopisů a starých tisků, a to jak z fondů NK, tak i z ostatních institucí, vyrobených za podpory programu MK VISK6.

Základní postup koncepčního řešení

- Hledat cesty k urychlení a podpoře digitalizace v jednotlivých oblastech
- Stanovit potřebu další digitalizace v jednotlivých oblastech a definovat klíčové technické a finanční problémy její další realizace
- Hledat cesty dlouhodobé ochrany všech produkováných digitálních dat

Opatření

3.1. Zmapovat míru potřebnosti digitalizace dle jednotlivých typů dokumentů ve fondech NK, tj. co bylo digitalizováno, co zbývá a co netřeba digitalizovat

3.2. Zvolit vhodné strategie urychlení digitalizace jednotlivých typů dokumentů

3.3. Zabezpečit LTP (long-term protection – dlouhodobá ochrana) ochranu všech dat vzniklých digitalizací

Indikátory realizace

• Je provedeno zmapování stavu/míry digitalizace jednotlivých skupin dokumentů	2020
• Jsou stanovena možná opatření k urychlení digitalizace	2021
• NK se zapojuje do evropských a celosvětových aktivit zavádění umělé inteligence do procesu generování metadat v procesu digitalizace moderních dokumentů za účelem urychlení jejich digitalizace	2021
• Je zahájen program adopce digitálních kopií rukopisů a starých tisků za účelem zvýšení objemu digitalizace v této oblasti	2020
• Jsou zmapovány a sepsány nástroje podporující digitalizaci ve všech oblastech, vyčísleny a revidovány nároky na jejich plný provoz za účelem nalezení cesty k jejich plnému provozu	2020
• Do poloprovozu je uveden správný systém TEI pro oblast historických dokumentů	2023
• Je zpracována monografie o digitální archivaci dat shrnující nejnovější poznatky v oboru	2023
• Je certifikována aktualizována metodika pro tvorbu balíčků SIP (Submission Information Package) pro dlouhodobé uložení digitálních dat	2023

Oblast č. 4 – Národní knihovna digitálně zpřístupňuje své sbírky na světové úrovni

Výchozí situace

Spuštění digitálních knihoven, Manuscriptorium pro historické dokumenty a Kramerius pro novodobé dokumenty, se uskutečnilo v NK ve světovém měřítku velmi brzy, a to v r. 2003.

Digitální knihovna Manuscriptorium se postupem času stala významným národním a mezinárodním agregátorem ve vztahu k portálu EUROPEANA a k řadě dalších světových vědeckých i profesionálních portálových informačních služeb jako EBSCO Resource Discovery nebo ProQuest Summon. Obsahuje nejen data více než 65 českých institucí, ale též data více než 70 institucí z dalších 25 zemí. Je certifikovaným subagregátorem EUROPEANA, se kterou spolupracuje od jejího počátku.

Převažující množství novodobého digitálního obsahu (vytvořeného v projektu Národní digitální knihovna – NDK) je čtenářům zprostředkováváno aplikací Kramerius, vyvíjenou podle požadavků NK a dalších knihoven v ČR. Množství titulů, jejich celkový datový objem a rozsah všech činností nezbytně nutných k řádnému fungování, příjmu z produkce digitalizačních pracovišť a konverzí ze starších projektů dosáhlo již v roce 2018 úrovně, která atakuje reálné možnosti systému Kramerius.

Kromě digitálních knihoven spravuje NK Souborný katalog ČR, svůj online katalog a další databáze převážně v systému Aleph společnosti ExLibris a taktéž naskenovanou podobu klasických papírových katalogů. Podpora systému Aleph v polovině 20. let skončí.

NK spravuje své digitální fondy v samostatných a navzájem nepropojených systémech. Vedle toho provozuje řadu veřejných databází. Tento stav je dán především historickými souvislostmi, protože digitální fondy i aplikace vznikaly v různých časech, pro různé účely, k naplňování odlišných požadavků, a tudíž má každý ze spravovaných systémů svou unikátní sadu vlastností. To umožňuje pokrývat velmi specifické detailní a odborné požadavky na vyhledání a zobrazení konkrétního díla, na druhou stranu jsou takové vlastnosti efektivně využitelné jen velmi úzké skupině odborníků. Většinová čtenářská obec klientů NK vnímá popsáný stav jako málo přívětivý a nedostatečný pro jejich potřeby.

Základní postup koncepčního řešení

- Vznikne infrastruktura pro efektivní správu digitálních sbírek a jejich navázání na jediné grafické uživatelské rozhraní, které bude poskytovat ucelenou množinu služeb, a pokrývat tak drtivou většinu potřeb a požadavků uživatelů
- Bude vytvořen a implementován zcela nový vyhledávací nástroj včetně grafického rozhraní
- Bude zvýšena interakce uživatelů s prostředím digitálních knihoven
- Bude řešeno pokračování základního pátečního informačního knihovnického systému v NK

Opatření

- 4.1. Digitální zdroje a databáze NK budou agregovány do jednotného rozhraní
- 4.2. Bude zabezpečen další rozvoj a provoz stávajících digitálních knihoven
- 4.3. Bude zvýšena míra personifikace digitálních zdrojů NK a míra interakce uživatelů s tímto obsahem
- 4.4. Bude řešeno pokračování systému Aleph

Indikátory realizace

• Je realizován projekt Národní e-Knihovna	2021
• Jsou vyčísleny potřeby pro uvedení do provozu modulů Manuscriptoria, umožňujících zvýšený podíl uživatelů na tvorbě digitálního obsahu	2020
• Je plně zavedena technologie IIIF až na úroveň personální manipulace s kompatibilním obsahem digitálních knihoven v otevřeném mezinárodním prostředí	2021
• Je zpracována analýza zabezpečení páteřního knihovnicko-informačního systému v návaznosti na budoucnost podpory systému Aleph	2020
• Je zpracována analýza a odhad finanční náročnosti vzdáleného přístupu k dílům chráněných autorskými právy nad rámec současné úpravy zpřístupnění děl nedostupných na trhu	2021
• Je dořešeno přispívání obsahu digitální knihovny Kramerius do EUROPEANA	2021
• Je zpracován modul Manuscriptoria pro kooperativní výzkum a uveden do poloprovozu	2023

Oblast č. 5 – Národní knihovna má dostatek kompetentních a motivovaných zaměstnanců

Výchozí situace

V polovině minulého desetiletí byl typický zaměstnanec Národní knihovny sice nedostatečně honorovaný, ale hrdý na svou instituci. V současné době, i když jeho platová situace se zejména v posledních dvou letech zlepšila, zůstává jeho práce i nadále nedostatečně ohodnocena, a přidává se demotivace. Způsobily to časté výměny vedení NK, dlouhotrvající rekonstrukce a s ní související často nedůstojné pracovní prostředí (špína, špatné pracovní a hygienické podmínky, neustálé stěhování, nejistota) a v neposlední řadě i absence pozitivních informací. Takový zaměstnanec, zejména příslušník mladé generace, často odmítá převzít odpovědnost za náročnější práci. Důsledkem je vysoký průměrný věk zaměstnanců, poměrně nízká ochota mladých, zejména absolventů, pracovat v NK. V případě, že je mladý zaměstnanec získán, velice často brzy zaměstnání opouští z důvodu nízkého finančního ohodnocení nebo malé možnosti odborného profesního rozvoje.

Přestože NK získala světovou cenu UNESCO a má tři sbírky zapsané na seznamu světového dokumentového dědictví, přičemž v Evropě je v této oblasti na stejné úrovni vedle NK pouze Fonografický institut Rakouské akademie věd, návštěvník NK se to nikde nedozví. Historie knihovny

jako instituce je nahrazena v povědomí veřejnosti spíše historií Klementina. Bez motivovaných a stabilizovaných zaměstnanců nelze situaci změnit a zajistit požadované služby a rozvoj NK.

Oblast lidských zdrojů je potřeba v NK posílit a uplatňovat zejména takové personální činnosti, jako je motivace a stabilizace zaměstnanců a posílení týmové práce skupin.

Základní postup koncepčního řešení

- Nastavit procesy rozvoje lidských zdrojů tak, aby byli získáváni, stabilizováni a motivováni zaměstnanci, zejména odborných útvarů:
 - Knihovní fondy a služby
 - Digitalizace a technologie
 - Knihovnický institut
 - Slovanská knihovna

Jako nejvíce efektivní nástroje se ukazují oblasti: nábor, výběr, adaptace zaměstnanců, odměňování a benefity, interní komunikace a organizační kultura, talent management, vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců.

Opatření

- 5.1. Vytvořit strategii personální práce se zaměstnanci NK opřenu o relevantní personální činnosti, implementovat změny a nastavení procesů řízení lidských zdrojů tak, aby byla zvýšena stabilizace zaměstnanců, a tím dosaženo vyššího kvalitativního a kvantitativního poskytování služeb uživatelů
- 5.2. Vytvořit kompetenční model zaměstnanců jako dlouhodobý základ strategické personální práce
- 5.3. Nastavit motivační program pro zaměstnance NK na jednotlivé roky do roku 2023
- 5.4. Identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců
- 5.5. Vyřešit finanční zajištění personálních procesů

Indikátory realizace

• Je provedena analýza stávajících personálních činností a identifikován prostor pro vytvoření nové strategie podporující vizi NK do roku 2023	2021
• Je proveden průzkum mezi vedoucími zaměstnanci ohledně stanovení řízení pracovního výkonu	2020
• Navržený kompetenční model zaměstnance je pilotně ověřen na vybraných útvarech NK	2020
• Personální strategie podporující vizi NK je schválena vedením a implementována do provozu	2021
• Hodnoty NK jsou ukotveny v Etickém kodexu, který je součástí pracovního řádu	2020
• Je stanoven motivační program NK pro rok 2021, schválený vedením a odborovou organizací	2020
• Je provedena identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců NK, na jejímž základě jsou vytvořeny vzdělávací plány	2021
• Je identifikována finanční náročnost zavedení nové personální strategie a jsou vedena pravidelná jednání se zřizovatelem vedoucí ke stanovení priorit	průběžně
• Je provedena evaluace nastavených personálních procesů	2023

Oblast č. 6 – Národní knihovna otevřeně komunikuje své úspěchy a potřeby

Výchozí situace

Jedním ze základních akceleračních faktorů pozitivních změn je oblast komunikace. NK byla v minulém desetiletí v povědomí široké veřejnosti díky pozitivně laděným celonárodním kampaním šířícím odborné úspěchy instituce, takové povědomí je nutno soustavně nadále budovat.

Cílené marketingové kampaně je potřeba provázet s budováním vnější i vnitřní komunikace, činnosti PR oddělení vhodnými nástroji podpoří konkrétní služby, akce a aktivity Národní knihovny. Za tím účelem je žádoucí propojení a spolupráce s takovými subjekty, které by synergii marketingových kampaní podpořily, a to i v rámci mezinárodní spolupráce.

Je vhodné využít potenciál objektu Klementina, jednak tzv. historickou trasu, prostory pro koncerty a společenské akce, po rekonstrukci pak speciální výstavní prostory a jednak tzv. kongresové centrum.

Velký potenciál mají vzdělávací centrum jak pro profesionální vzdělávání, tak nadstavba pro širší odbornou veřejnost. Naše komunikace s veřejností nabízí objekt Klementina jako jednu ze zastávek na trase Hrad, Karlův most, Orloj, je třeba však především nabízet a propagovat NK jako instituci.

Základní postup koncepčního řešení

- Zahájit pozitivně laděnou kampaň šířící odborné úspěchy NK
- Po završení rekonstrukce Klementina se otevřít velkým akcím pro veřejnost
- Podpořit služby NK vydáním nových propagačních materiálů zejména o Klementinu a odborných činnostech NK
- Umístit v Klementinu poutavě zpracované informace a artefakty o oceněních UNESCO, o historii objektu a především historii NK jako instituce a podobným způsobem informovat o obsahu digitálních knihoven a veškerých zdrojů, nejlépe s přímým přístupem
- Ve veřejných prostorech umístit makety významných památek (makety či faksimile vzácných rukopisů a starých tisků) a jejich digitální obrazy (ve vedle umístěných počítačích případně kvalitně vytištěné; zahrnout všechny vzácné dokumenty, nejen bohemikální)
- Instalovat exponáty vztahující se k historii písemnictví jednak v celosvětovém kontextu a jednak se zřetelem k českým zemím
- Využít tzv. rozšířenou realitu, která návštěvníkům umožní s pomocí mobilních komunikačních zařízení (telefony, tablety) získat představu o tom, jak bylo Klementinum v průběhu uplynulých staletí využíváno
- Vytvořit pro mobilní komunikační zařízení jednoduchou aplikaci s vícejazyčným průvodcem a navigací
- Vytvořit zcela nový přehledný web, který reflektuje masové využívání mobilních informačních technologií, umožní snadnou orientaci ve službách NK a usnadní vyhledávání zadaných okruhů.
Klíčové požadavky nového webu:
 - Responzivní design
 - Jednoduchost a přehlednost
 - Modularita
- Rozvíjet prezentaci NK na sociálních sítích a nabízet multimedialní obsah
- Odborně udržovat heslo NK na Wikipedii
- Rozvíjet spolupráci s relevantními externími subjekty, pro jejichž akce Klementinum poskytne prostory a bude se podílet na jejich organizaci. Příkladem takových aktivit jsou autorská čtení českého PEN klubu a příprava programu Besedník pro pořádání setkání s autory a překladateli literatury.

Opatření

6.1. Národní knihovna má vypracovanou a vedením schválenou Komunikační strategii, která provazuje marketingové a PR kampaně, akce a aktivity

6.2. Národní knihovna uzavírá smlouvy o spolupráci s relevantními subjekty, které podpoří propagaci činností, úspěchů a služeb

6.3. Národní knihovna připravuje moderní, uživatelsky komfortní webové stránky, které podporují pozitivní propagaci jejích činností a služeb

6.4. Národní knihovna zahájila fundraising na podporu odborných činností

Indikátory realizace

• Komunikační strategie podporující vizi NK je navržena odborným týmem pro marketing a PR, schválena vedením NK a implementována do ostrého provozu	2020
• Většina relevantních národních partnerů je přizvána ke spolupráci	2020
• Mezinárodní spolupráce má svůj kalendář akcí pro jednotlivé roky	2020
• Vznik nového webu NK, který reflektuje moderní technologické možnosti a usnadňuje vyhledávání zadaných okruhů	2021
• Příspěvek zřizovatele kryje alespoň 75% nezbytných zdrojů nových komunikačních aktivit	2021
• Spuštění projektu Besedník pro pořádání besed se spisovateli, výtvarníky literatury a překladateli	2020
• Zpracování studie na využití Klementina pro volně přístupné expozice po dokončení třetí, závěrečné fáze revitalizace	2021

Oblast č. 7 Služby a činnosti NK jsou vícezdrojově financovány**Výchozí situace**

V současnosti tvoří rozpočet NK tyto základní zdroje:

- Příspěvek MK jako zřizovatele
- Pronájem prostor Klementina pro kulturní a společenské akce
- Prostředky na projekty z programu VISK
- Projekty spolufinancované z prostředků EU (komunitární programy a strukturální fondy) a případně Finančních mechanismů Norska a Evropského hospodářského Prostoru
- Prostředky na institucionální výzkum a programové projekty systému výzkumu, vývoje a inovací (VaVal)
- Individuální a systémové dotace na financování programů a akcí
- Ad hoc podpora na ostatní projekty a aktivity (dárci, národní a mezinárodní zdroje menšího finančního objemu)
- Další vlastní příjmy

Nejvyšší část rozpočtu je určena na platy. Průměrný plat činil v roce 2014 částku 18.793,-Kč a v roce 2020 by měla činit 37.416,- Kč, což je nárůst o 99,1%.

Další významnou položku tvoří služby, které zahrnují mimo jiné pořizování a správu informačních technologií. S ohledem na digitalizaci fondů je nutné investovat do udržitelnosti a rozšiřování kapacit. Služby dále zahrnují úklid a zabezpečení ostrahy.

V souvislosti s ukončením bezpečnostních služeb dodávaných na základě centrální zakázky MK bude nutné v roce 2020 ve veřejné soutěži vybrat nového dodavatele. Lze očekávat, že mimo jiné vzhledem k nárůstu minimální mzdy se cena těchto služeb významně zvýší.

Další významnou položku služeb tvoří odkyselování, viz oblast č. 2.

NK v uplynulých letech významně pomohl PPP projekt realizovaný se společností Google na digitalizaci starých a vzácných tisků.

Podávalo se nastavit a začít realizovat projekt digitalizace fotoarchivu České tiskové kanceláře (ČTK), který je významným zdrojem obrazových informací za uplynulých více než 100 let. Projekt mimo jiné také ukazuje, že NK je důležitou institucí v oblasti digitalizace a dokáže své zkušenosti předávat dalším subjektům.

Do rozpočtu a provozu NK v roce 2019 výrazně zasáhla stavební havárie ve zrekonstruované části Centrálního depozitáře Hostivař, která způsobila uzavření části budovy, omezení či přerušování některých projektů a umístění části odborných pracovišť do provizorních prostor.

V dalších letech se dá očekávat i nárůst cen všech energií, což má každoročně dopad na nárůst nákladů a budou se muset hledat úspory v jiných provozních položkách na vyrovnání tohoto zvýšení.

Dlouholetým problémem NK je nedostatečná kapacita depozitářů pro uložení knižních fondů. Důvodem je rekonstrukce depozitáře v Hostivaři a třetí, závěrečná etapa revitalizace Klementina. Tento stav klade zvýšené nároky na rozpočet v souvislosti s pronájmy náhradních prostor a hrazením nákladů na přemísťování knižního fondu.

Zásadním úkolem bude zajistit odpovídající financování dokončení nové části depozitáře v Hostivaři a dokončení třetí etapy revitalizace Klementina. Prostředky dosud přidělené MK nepokryjí předpokládané náklady včetně víceprací. Po dokončení revitalizace bude dále nutné vyřešit pořízení mobiliáře do zrekonstruovaných prostor. Náklady se odhadují na 160 milionů korun.

Základní koncepční řešení

- Řešit prostorové zajištění činnosti NK, tj. zahájit stavbu druhé části nového depozitáře v Hostivaři
- Zahájit třetí etapu revitalizace Klementina
- Řešit se zřizovatelem financování pořízení mobiliáře Klementina
- Zahájit aktivity směřující k výstavbě nové budovy NK
- Upravit zřizovací listinu tak, aby NK mohla rozšířit svou hospodářskou činnost a oddělit ji od hlavní činnosti
- Zaměřit se na čerpání prostředků z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF)
- Ve spolupráci s MK vyřešit navýšení rozpočtu na následující projekty a služby:
 - Digitalizace fotoarchivu ČTK po roce 2020
 - Zajištění ostrahy
 - Odkyselování ohrožených fondů

Opatření

- 7.1. Zahájit stavbu druhé části nového depozitáře v Hostivaři
- 7.2. Zahájit třetí etapu revitalizace Klementina
- 7.3. Ve spolupráci s MK projednat možnosti výstavby nové budovy NK
- 7.4. Řešit s MK navýšení rozpočtu na služby
- 7.5. Řešit s MK úpravu zřizovací listiny NK
- 7.6. Řešit se zřizovatelem financování pořízení mobiliáře Klementina

Identifikátory realizace

• Zpracovat aktuální harmonogram druhé části nového depozitáře v Hostivaři	2020
• Zpracovat aktuální harmonogram III. etapy revitalizace v Klementinu	2020
• Přijmout opatření k havárii v CD Hostivař, včetně řešení ohrožených projektů	2020
• Předložit návrh úpravy zřizovací listiny tak, aby NK mohla rozšířit hospodářskou činnost a oddělit ji od hlavních činností	2020
• Zpracovat návrh akvizice a financování mobiliáře Klementina	2022
• Zpracovat a zřizovateli předložit návrh na navýšení rozpočtu na financování služeb	2020