



Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa 2.0

**Raport z procesu
projektowego
z wykorzystaniem
metodyki
design thinking
na potrzeby
ewaluacji
podsumowującej
Narodowy
Program Rozwoju
Czytelnictwa 2.0
na lata 2021-2025**

**Raport
końcowy**

**Warszawa
listopad 2025**

RAPORT Z PROCESU PROJEKTOWEGO Z WYKORZYSTANIEM METODYKI DESIGN THINKING NA POTRZEBY EWALUACJI PODSUMOWUJĄCEJ NARODOWY PROGRAM ROZWOJU CZYTELNICTWA 2.0 NA LATA 2021-2025



NARODOWE
CENTRUM
KULTURY

RAPORT KOŃCOWY

Narodowe Centrum Kultury jest instytucją państwową, działającą na rzecz rozwoju kultury w Polsce.

Narodowe Centrum Kultury
ul. Płocka 13, 01-231 Warszawa
nck@nck.pl

<https://nck.pl>

<https://www.nck.pl/badania/>

<https://www.facebook.com/dzialbadanializnck>

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach realizacji Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021-2025.

Zadanie realizowane w ramach Planu Ewaluacji i Monitoringu Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0. na lata 2021-2025.



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego



Raport jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Narodowego Centrum Kultury. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji licencyjnej i wskazania Narodowego Centrum Kultury jako właściciela praw do tekstu. Treść licencji jest dostępna na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/>.

WYKONAWCA BADANIA:
KONSORCJUM FIRM MISSING DOT
STUDIO ORAZ EGO EVALUATION FOR
GOVERNMENT ORGANIZATIONS

SKŁAD I OPRACOWANIE GRAFICZNE:
MARCIN GROHS

Warszawa, listopad 2025

SPIS TREŚCI

1. Opis procesu projektowego	4
Etap I: Zrozumienie	4
Etap II: Synteza i analiza	4
Etap III: Tworzenie rozwiązań i prototypowanie	5
Etap IV: Testowanie	6
2. Podsumowanie badań	7
Informacje o badaniu	7
Podsumowanie wniosków z badań	7
3. Rozwiązanie	10
Prototypowa wersja rozwiązania	10
Finalna wersja rozwiązania	11
4. Aspekty wdrożeniowe: harmonogram, finansowanie i analiza ryzyka	13
1. Harmonogram i sekwencja działań wdrożeniowych	13
2. Źródła i modele finansowania	13
3. Ryzyka wdrożeniowe	14
5. Podsumowanie głównych wniosków z testów	15
Główne wnioski z testowania	15
Zmiany w prototypie po testowaniu	16
Rekomendacje wynikające z testów	16

1. OPIS PROCESU PROJEKTOWEGO

W skład zespołu projektowego wchodziły osoby reprezentujące Instytucję Zarządzającą Programem, tj. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a także Operatorów Programu, tzn. Bibliotekę Narodową, Instytut Książki, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Narodowe Centrum Kultury. Zaangażowane były w warsztaty oraz spotkania robocze na każdym etapie prac. Proces został podzielony na 4 etapy: (1) zrozumienie, (2) synteza i analiza, (3) tworzenie rozwiązań i prototypowanie, (4) testowanie.

Etap I: Zrozumienie

W ramach pierwszego etapu prac:

- przeanalizowano dostępne materiały dotyczące bieżącej edycji Programu, w tym raporty z wcześniejszych badań ewaluacyjnych (analiza *desk research*),
- przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami Operatorów Programu,
- przeprowadzono warsztat otwierający, w trakcie którego:
 - przedstawiono wyniki analizy *desk research* oraz przeprowadzonych wywiadów indywidualnych,
 - opracowano wizję zmiany oraz zidentyfikowano czynniki sprzyjające i utrudniające jej realizację,
 - określono wytyczne projektowe,
 - określono wstępne wyzwania projektowe,
- przeprowadzono spotkanie robocze, w trakcie którego doprecyzowywano wyzwanie projektowe.

Pod względem merytorycznym największym wyzwaniem był wybór wyzwania projektowego, na którym zespół miał skupić się w trakcie dalszych prac. W tym przypadku istotna była możliwość poświęcenia niemal całego spotkania roboczego temu zagadnieniu. Dzięki temu osoby uczestniczące miały czas nie tylko, aby szczegółowo omówić pojawiające się propozycje, lecz także pracować nad ich brzmieniem, co niekiedy zmieniało ich wydźwięk i wpływało na to, jak są oceniane przez innych. Dodatkowo osoby uczestniczące w procesie po spotkaniu mogły zagłosować w ankiecie na wyzwania, które uważają za najważniejsze. Tez największą liczbą wskazań zostały ponownie przedyskutowane na początku warsztatu 2.

Etap II: Synteza i analiza

W ramach drugiego etapu prac:

- przeprowadzono warsztat, w trakcie którego:
 - dokonano wyboru głównego wyzwania projektowego,

- zdefiniowano główne grupy odbiorców, do których skierowane będą działania,
- określono propozycje wartości dla wybranych grup odbiorców (osób pracujących w małych gminnych bibliotekach oraz przedstawicieli władz samorządowych),
- opracowano teorię zmiany,
- przeprowadzono spotkanie robocze, w trakcie którego doprecyzowywano efekty prac warsztatowych, w szczególności propozycję wartości oraz osoby projektowe.

Na tym etapie pracy wyzwania związane były także z warstwą merytoryczną. Jedną z person był przedstawiciel samorządu. Perspektywa ta nie była wcześniej badana. Konieczne było więc oparcie się na doświadczeniach osób pracujących w zespole. To właśnie kompetencje i wcześniejsze doświadczenia zespołu okazały się na tym etapie kluczowe.

Dla całego procesu największym wyzwaniem był brak możliwości udziału we wszystkich spotkaniach stałego składu. Odczuwalne było to także podczas etapu II. Brak osób, które obecne były na wcześniejszych etapach oraz dołączanie osób, które we wcześniejszych etapach nie uczestniczyły wymagało dbania o każdorazowe wprowadzenie do procesu. Warto równocześnie zauważyć, że tego typu trudności są standardowe w pracach projektowych angażujących osoby reprezentujące różne instytucje. Źródłem tej sytuacji była także intensywność procesu realizowanego we względnie krótkim czasie, co generowało konieczność organizacji warsztatów i spotkań roboczych w krótkich odstępach czasu.

Etap III: Tworzenie rozwiązań i prototypowanie

Trzeci etap prac obejmował:

- przeprowadzenie warsztatu, w trakcie którego wypracowano propozycje rozwiązań oraz ich pierwsze prototypy,
- przeprowadzenie spotkania roboczego, w trakcie którego rozwinięto propozycje rozwiązań,
- opracowanie prototypu do testów z odbiorcami.

W trakcie warsztatu kreatywnego wiele pojawiających się pomysłów nie było konkretnymi rozwiązaniami, a wysokopoziomowymi ideami. Jest to standard w trakcie tego typu spotkań, jednak ze względu na organizację procesu brakowało czasu, aby bliżej im się przyjrzeć i je doprecyzować. Ostatecznie przeanalizowane zostały one przez facylitatorki po spotkaniu i, o ile było to zasadne, włączono do rozwiązania. Kolejne wyzwanie również miało charakter strictly merytoryczny i związane było z doprecyzowaniem szczegółów rozwiązania tak, aby odpowiadało ono na wyzwanie projektowe i dostarczało nowej jakości. W tym kontekście kluczowe było spotkanie robocze i możliwość szczegółowego omówienia koncepcji.

W warsztacie uczestniczyły także przedstawicielki bibliotek, które nie brały udziału we wcześniejszych etapach prac (Gminna Biblioteka Publiczna im. Leona Roppla w Luzinie oraz Biblioteka Gdynia). Ich udział w warsztatach zapewnił świeżą perspektywę. Równocześnie dawał szansę na bieżącą weryfikację pojawiających się pomysłów.

Etap IV: Testowanie

Czwarty etap prac obejmował:

- przeprowadzenie testów z odbiorcami oraz przygotowanie ich podsumowania,
- przeprowadzenie warsztatu, w trakcie którego:
 - omówiono wyniki testów,
 - podjęto decyzje dotyczące zmian w rozwiązaniu,
 - opracowano ramowy *service blueprint*¹ prezentujący usługę od strony odbiorców oraz określający kluczowe kwestie organizacyjne,
- przeprowadzenie spotkania roboczego, w trakcie którego wyjaśniono wątpliwości związane z ostateczną wersją rozwiązania oraz podsumowano proces projektowy.

Testowanie zrealizowano w formie wywiadów indywidualnych on-line. W ramach procesu przeprowadzono łącznie 10 rozmów testujących z przedstawicielami/kami kluczowych dla projektu interesariuszy, tzn.:

- bibliotek gminnych,
- bibliotek powiatowych,
- bibliotek wojewódzkich,
- jednostek samorządu terytorialnego.

Wywiady miały następujący przebieg:

- pytania wstępne dotyczące respondenta (reprezentowana instytucja, stanowisko, zakres wykonywanych zadań, doświadczenie zawodowe),
- prezentacja prototypu,
- pytania ogólne (pierwsze wrażenia dotyczące rozwiązania, ogólne uwagi, wątpliwości),
- pytania szczegółowe dotyczące poszczególnych elementów prototypu (wspólne dla wszystkich typów respondentów i szczegółowe dopasowane do typu respondenta).

Wywiady trwały od 45 do 70 minut. Testy zrealizowano w terminie 6-18 listopada 2025 r.

¹ Schemat mapujący proces świadczenia usługi (plan usługi).

2. PODSUMOWANIE BADAŃ

Punktem wyjścia do pracy nad rozwiązaniem były badania jakościowe obejmujące analizę danych zastanych oraz indywidualne wywiady pogłębione z osobami reprezentującymi Operatorów Programu. W raporcie zaprezentowane zostały kluczowe wnioski. Były one punktem wyjścia do zdefiniowania wyzwań projektowych, spośród których wybrano jedno, na które zespół szukał odpowiedzi. Informacje z badań brano pod uwagę na każdym etapie prac. Zidentyfikowane w ich trakcie bariery oraz szanse uwzględniono przy definiowaniu rozwiązania. Szczegółowy raport z badań stanowi załącznik do raportu. Poniżej zaprezentowano kluczowe informacje o samym badaniu oraz najważniejsze wnioski.

Informacje o badaniu

Celem badania było uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat newralgicznych kwestii problemowych związanych z realizacją NPRCz 2.0 od przedstawicieli instytucji zaangażowanych w realizację i koordynację NPRCz 2.0, posiadających różne perspektywy. Wywiady przeprowadzono z pomocą scenariusza badawczego z sześcioma osobami:

- osobą reprezentującą Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN) koordynującą realizację NPRCz,
- osobą reprezentującą Bibliotekę Narodową (BN), nadzorującą Priorytet 1 (Zakup nowości wydawniczych),
- osobą reprezentującą Instytut Książki (IK), zajmującą się Priorytetem 2 (Infrastruktura bibliotek),
- osobą reprezentującą Ministerstwo Edukacji Narodowej (MEN) odpowiedzialną za Priorytet 3 (wsparcie dla bibliotek szkolnych, pedagogicznych i przedszkoli),
- dwoma osobami reprezentującymi Narodowe Centrum Kultury (NCK), koordynującymi Priorytet 4 (w tym Kierunek interwencji 4.1 BLISKO oraz działania promocyjne).

Podsumowanie wniosków z badań

1. NPRCz 2.0 zbudował mocne podstawy rozwoju bibliotek

Program znacząco wzmocnił infrastrukturę, zasoby i kompetencje bibliotek oraz przyczynił się do zmiany ich społecznego postrzegania. Biblioteki stały się nowoczesnymi, otwartymi miejscami spotkań i działań, a nie tylko punktami wypożyczeń. Program zwiększył też świadomość samorządów, że warto w nie inwestować.

2. Najważniejsze wyzwanie: trwałość efektów

Kluczowym problemem jest utrzymanie rezultatów programu po zakończeniu finansowania. Trwałość zmian zależy od zdolności bibliotek do tworzenia i utrzymywania partnerstw oraz

lokalnych sieci współpracy, które pozwalają podtrzymać energię i rozwój mimo ograniczonych zasobów.

3. Wyzwaniem strategicznym jest dotarcie do osób nieczytających

Aby zwiększyć efektywność programu, konieczne jest skupienie się na funkcji społecznej czytelnictwa i docieraniu do grup, które dotąd pozostawały poza zasięgiem bibliotek. Wymaga to wyjścia do środowisk wykluczonych i wykorzystania potencjału organizacji pozarządowych, które mogą prowadzić działania dzięki środkom z innych sektorów.

4. Współpraca z JST jest fundamentem powodzenia, ale też barierą

Biblioteki mogą wykorzystać program w pełni tylko tam, gdzie mają wsparcie samorządu – zarówno finansowe, jak i organizacyjne. JST często liczą jednak, że program zastąpi ich obowiązki, co osłabia procesy inwestycyjne. Brak spójności i stabilności decyzji (np. po zmianach władz) utrudnia kontynuację działań.

5. Silosowość i słaba współpraca między poziomami bibliotek ogranicza skuteczność

Na poziomie regionalnym biblioteki różnych szczebli rzadko współpracują, ponieważ instytucje powiatowe, mimo ustawowych obowiązków, często nie mają zasobów, by wspierać gminne. Interwencja BLISKO częściowo przełamała tę barierę, tworząc przestrzeń do sieciowania i wymiany doświadczeń, ale wciąż brakuje spójnej współpracy także między instytucjami centralnymi a oświatowymi.

6. Kadra bibliotek jest przeciążona i niestabilna

Niskie wynagrodzenia i nadmiar obowiązków prowadzą do rotacji pracowników, co osłabia trwałość kompetencji w instytucjach. W małych bibliotekach i szkołach jedna osoba często odpowiada za wszystkie zadania, co utrudnia rozwój. Brak wsparcia regionalnego i rosnące obciążenia administracyjne dodatkowo pogłębiają problemy.

7. Nadmierna sprawozdawczość była jedną z największych barier

Rozbudowane formularze, duża liczba wskaźników oraz brak systemów elektronicznych sprawiły, że sprawozdawczość stała się dużym obciążeniem, szczególnie w bibliotekach szkolnych. Ręczne rozliczenia w Excelu i skomplikowane wymagania zniechęcały instytucje do udziału i prowadziły do rezygnacji z programu.

8. Biblioteki nie były przygotowane na realizację wnioskowanych inwestycji

W Priorytecie 2 wiele instytucji rezygnowało z projektów, bo nie miało wiedzy technicznej ani doświadczenia w prowadzeniu inwestycji. Błędy w pierwotnych kosztorysach oraz rosnące ceny usług budowlanych ujawniały brak przygotowania i niewystarczające wsparcie ze strony JST.

9. BLISKO okazał się najważniejszym i najbardziej skutecznym elementem programu

Projekt wzmocnił kompetencje bibliotekarzy, zwiększył ich poczucie sprawczości i tworzył podstawy trwałych partnerstw. Wypełnił luki kompetencyjne i komunikacyjne oraz pokazał, jak

istotna jest praca oparta na diagnozie lokalnej. Inicjatywy oddolne, które umożliwił, okazały się wyjątkowo trafne i skuteczne.

10. Promocja programu wymaga większej spójności i zmiany kierunku

Dotychczasowe działania promocyjne na poziomie ogólnopolskim były estetyczne, ale docierały głównie do osób, które już czytają. Brakowało spójnej strategii opartej na wynikach monitoringu i ewaluacji. W przeciwieństwie do tego, działania lokalne – szczególnie w ramach zakupu nowości – były dobrze przyjmowane i skuteczne.

3. ROZWIĄZANIE

Zaproponowane rozwiązanie jest odpowiedzią na następujące wyzwanie projektowe:

Jak możemy pomóc podmiotom zaangażowanym w realizację programu w podnoszeniu świadomości i budowaniu relacji z Jednostkami Samorządu Terytorialnego w zakresie roli bibliotek i społecznych korzyści w kontakcie z książką, aby otrzymać wsparcie potrzebne do pełnego wykorzystania potencjału bibliotek?

Wyzwanie projektowe zostało doprecyzowane w formie wyzwania operacyjnego:

Jak moglibyśmy stworzyć trwały, efektywny model współpracy między bibliotekami a władzami lokalnymi, który angażuje obie strony i odpowiada na realne potrzeby społeczności?

Prototypowa wersja rozwiązania

W ramach testów oceniane było rozwiązanie opisane poniżej. Jego prototyp stanowi załącznik do raportu. Rozwiązanie opiera się na modelu kaskadowego wsparcia bibliotek i budowania lokalnych koalicji, którego głównym celem jest wzmocnienie pozycji biblioteki w społeczności lokalnej oraz ugruntowanie jej roli jako partnera JST.

Model zakłada wielopoziomowy przepływ wiedzy, kompetencji i zasobów: od bibliotek wojewódzkich, przez powiatowe, aż po gminne, tak, aby wsparcie trafiło tam, gdzie jest najbardziej potrzebne, a jednocześnie budowało trwałe kompetencje w całym systemie. Biblioteki wojewódzkie pełnią w tym układzie rolę ośrodków eksperckich i szkoleniowych, biblioteki powiatowe – rolę pośredników i lokalnych centrów kompetencji, a biblioteki gminne – animatorów działań i liderów koalicji w środowisku lokalnym.

Model opiera się na czterech następujących po sobie etapach, które porządkują współpracę i nadają jej przejrzysty, powtarzalny charakter. Pierwszym etapem jest rozpoznanie lokalnego środowiska i zainteresowania współpracą – biblioteka identyfikuje potencjalnych partnerów, prowadzi rozmowy i określa gotowość JST oraz innych instytucji do wejścia w proces budowania koalicji. Następnie realizowana jest diagnoza oparta na warsztatach z udziałem mieszkańców i partnerów, która pozwala wspólnie zdefiniować potrzeby społeczności i rolę biblioteki w ich zaspokajaniu. Kolejny krok to spisanie porozumienia – dokumentu regulującego współpracę między biblioteką a JST oraz innymi partnerami, który ustala cele, podział zadań i sposób koordynacji. Ostatni etap to realizacja przez zespół projektowy działań zdefiniowanych w porozumieniu. W skład zespołu obowiązkowo wchodzi przedstawiciel JST. Praca opiera się na tzw. mikrosukcesach – widocznych, proporcjonalnych do możliwości efektach, które budują motywację i pokazują realne postępy współpracy.

Integralną częścią modelu jest wsparcie finansowe oraz merytoryczne. Rozwiązanie przewiduje komplementarne ścieżki finansowania – zarówno z Programu NPRCz, jak i z programów Instytutu Książki – co pozwala bibliotekom realizować działania niezależnie od wielkości

budżetu czy wcześniejszego doświadczenia projektowego. Ważnym elementem jest także stałe wsparcie szkoleniowe, mentoringowe i eksperckie dla bibliotek gminnych, zwłaszcza ze strony bibliotek wojewódzkich i powiatowych, które pomagają prowadzić diagnozy, moderować warsztaty i planować działania.

Finalna wersja rozwiązania

Finalna wersja rozwiązania opracowana została przez zespół z uwzględnieniem wniosków z testowania. Proponowane rozwiązanie (prototyp), opisane w załączniku, stanowi kompleksowy model wsparcia bibliotek, którego celem jest uporządkowanie ról w systemie bibliotecznym oraz stworzenie trwałego mechanizmu współpracy pomiędzy poziomem centralnym, wojewódzkim i lokalnym. Model został zaprojektowany tak, aby koncentrować się na wzmacnianiu bibliotek gminnych, które są najbliższe mieszkańcom i w największym stopniu odpowiadają za animowanie życia społecznego. W efekcie struktura wsparcia ma charakter wielopoziomowy, ale jednocześnie elastyczny, dzięki czemu umożliwia zarówno kaskadowe przekazywanie kompetencji, jak i bezpośrednie działania między poziomami, zwłaszcza w sytuacjach, w których pewne ogniwa systemu nie funkcjonują wystarczająco efektywnie. Wsparcie to jest kontynuacją działań miękkich, za które dotychczas w NPRCz odpowiadało NCK, jak również kolejny krok w rozwoju bibliotek lokalnych po działaniu BLISKO.

Rozwiązanie rozpoczyna Etap 0, czyli faza przygotowawcza, dodana do modelu na podstawie testowania. W jej trakcie poziom centralny (NCK) współpracuje z bibliotekami wojewódzkimi nad wypracowaniem wspólnych standardów, narzędzi diagnostycznych, procedur wsparcia oraz katalogu kompetencji niezbędnych do realizacji całego procesu. Etap 0 służy temu, aby biblioteki wojewódzkie mogły jeszcze lepiej pełnić funkcję regionalnych operatorów i mentorów dla bibliotek gminnych. Obejmuje również diagnozę potrzeb systemowych, planowanie działań szkoleniowych, przygotowanie narzędzi cyfrowych i organizacyjnych oraz testowanie rozwiązań, które zostaną wdrożone w kolejnych etapach.

Po przygotowaniu narzędzi i procesów rozpoczyna się właściwe wsparcie dla bibliotek wojewódzkich. Biblioteki te uczestniczą w szeregu działań rozwojowych: szkoleniach, mentoringu, spotkaniach sieciujących i wizytach studyjnych. Równolegle, korzystając z narzędzi wypracowanych w Etapie 0, identyfikują te biblioteki gminne, które w pierwszej kolejności otrzymają wsparcie w budowaniu lokalnych koalicji. Istotnym elementem jest również przygotowanie wojewódzkich instytucji do pełnienia funkcji obserwatorów i moderatorów współpracy między bibliotekami a jednostkami samorządu terytorialnego. Biblioteki wojewódzkie stają się w ten sposób kluczowym ogniwem systemu, zdolnym do prowadzenia diagnoz, udzielania wsparcia merytorycznego i ułatwiania współpracy międzysektorowej.

W tym samym czasie rozpoczyna się ścieżka bibliotek gminnych. Najpierw uczestniczą one w działaniach informacyjnych prowadzonych przez bibliotekę wojewódzką, a następnie podejmują działania na rzecz włączenia JST w proces, np. poprzez wypracowanie wstępnej deklaracji współpracy. Deklaracja ta stanowi potwierdzenie gotowości gminy do udziału

w budowaniu lokalnej koalicji. Biblioteka gminna może zostać zaproszona do programu przez bibliotekę wojewódzką lub wziąć udział w otwartym naborze, w zależności od przyjętego trybu.

Po przyjęciu do programu biblioteka gminna, we współpracy z biblioteką wojewódzką, przystępuje do prowadzenia diagnozy lokalnej. Diagnoza składa się z dwóch etapów: zmapowania zasobów i identyfikacji potrzeb. Drugi etap odbywa się w formule warsztatowej i obejmuje mieszkańców, JST oraz innych partnerów lokalnych, takich jak szkoły, organizacje pozarządowe, kluby seniora czy ośrodki pomocy społecznej. Jej celem jest wspólne określenie potrzeb społecznych oraz roli, jaką biblioteka może pełnić w ich zaspokajaniu. Dzięki warsztatowemu charakterowi diagnozy powstają dane, które następnie stanowią podstawę planowania dalszych działań oraz organizowania koalicji.

W oparciu o wyniki diagnozy biblioteka gminna otrzymuje dwa typy wsparcia:

1. **wsparcie wystandaryzowane** – gotowe narzędzia, materiały, scenariusze i procedury;
2. **wsparcie dopasowane** – działania wynikające z indywidualnych potrzeb społeczności.

Kolejnym etapem jest zawiązanie partnerstwa, które zastępuje wcześniejsze pojęcie „porozumienia”. Partnerstwo przyjmuje formę wspólnej deklaracji lub lokalnej umowy, w której określa się zakres współpracy pomiędzy biblioteką, JST i innymi podmiotami działającymi na terenie gminy. Dokument jasno definiuje role, zadania, przepływy informacji, zasoby wnoszone przez każdą stronę oraz plan działań na określony czas.

Po zawarciu partnerstwa biblioteka gminna otrzymuje wsparcie finansowe umożliwiające realizację działań wynikających z diagnozy. Finansowanie może pochodzić z poziomu wojewódzkiego lub bezpośrednio z poziomu centralnego, w zależności od przyjętej formy programu. Działania realizowane są pod opieką mentora z biblioteki wojewódzkiej, a ich zakres jest zgodny z ustaleniami partnerstwa. Praca odbywa się w modelu mikrozespołów projektowych, obejmujących przedstawicieli biblioteki, JST i partnerów lokalnych.

Ważnym elementem rozwiązania jest także prowadzenie działań informacyjnych i promujących efekt współpracy. Biblioteki gminne są zobowiązane do prezentowania rezultatów partnerstwa zarówno w skali lokalnej (np. w ramach spotkań, wydarzeń, lokalnych mediów), jak i regionalnej (np. podczas seminariów lub konferencji organizowanych wspólnie z biblioteką wojewódzką). Pozwala to na budowanie widoczności, wymianę doświadczeń oraz utrwalanie partnerstw.

Cały model jest osadzony w strukturze operacyjnej koordynowanej przez poziom centralny. Obejmuje ona: szerokie konsultacje w ramach kolejnej edycji NPRCz, przygotowanie przepisów, opracowanie regulaminów i dokumentacji, pilotaż, nabory wniosków, realizację działań, a następnie monitoring i ewaluację. Poziom centralny odpowiada za spójność procesu, dostarczanie narzędzi, obserwację wdrożeń oraz wprowadzanie korekt. Biblioteki wojewódzkie pełnią funkcję mentorów i regionalnych koordynatorów, natomiast biblioteki gminne są lokalnymi operatorami działań, budującymi partnerstwa i wdrażającymi działania wynikające z diagnozy.

4. ASPEKTY WDROŻENIOWE: HARMONOGRAM, FINANSOWANIE I ANALIZA RYZYKA

W toku procesu projektowego zespół koncentrował się przede wszystkim na wypracowaniu modelu merytorycznego oraz mechanizmów współpracy pomiędzy poszczególnymi szczeblami struktury bibliotecznej i samorządem. Szczegółowy harmonogram oraz kwestie finansowe są uzależnione od szerszych ram prawnych i budżetowych kolejnej edycji Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa. Poniżej przedstawiono proponowane ścieżki wdrożenia, możliwe modele finansowania oraz zidentyfikowane ryzyka.

1. Harmonogram i sekwencja działań wdrożeniowych

Realizacja wypracowanego rozwiązania została zaprojektowana jako proces sekwencyjny, osadzony w strukturze operacyjnej koordynowanej przez poziom centralny. Proces ten składa się z następujących faz:

- **Faza legislacyjna i konsultacyjna:** Obejmuje weryfikację założeń poprzez szerokie konsultacje kolejnej edycji NPRCz oraz konsultacje z bibliotekami wojewódzkimi, a następnie proces legislacyjny (uchwała Rady Ministrów, zarządzenie MKiDN) i zabezpieczenie środków.
- **Faza przygotowawcza (Etap 0):** Element procesu, w którym poziom centralny współpracuje z bibliotekami wojewódzkimi nad wypracowaniem standardów, narzędzi diagnostycznych oraz rozwojem kompetencji. Celem jest przygotowanie bibliotek wojewódzkich do roli mentorów przed uruchomieniem naboru dla gmin.
- **Faza pilotażu i wdrożenia:** Rozważana jest realizacja projektu pilotażowego przed pełnym wdrożeniem, a następnie ogłoszenie właściwych naborów wniosków.
- **Faza realizacji i ewaluacji:** Obejmuje właściwe działania bibliotek (diagnoza, partnerstwa, realizacja projektów) oraz bieżący monitoring i ewaluację efektów.

2. Źródła i modele finansowania

Kwestia finansowania była przedmiotem analizy, jednak ostateczne decyzje zależą od kształtu kolejnej edycji NPRCz. W procesie zdefiniowano następujące opcje i mechanizmy:

- **Źródła finansowania:** Rozwiązanie przewiduje komplementarność źródeł. Finansowanie może pochodzić z budżetu NPRCz (jako odrębny kierunek interwencji) oraz z dodatkowych programów uruchomionych przez inne instytucje, np. Instytut Książki.
- **Formuła programu:** Możliwe jest połączenie interwencji w ramach NPRCz z formą pilotażu. Zakładany jest model dotacyjno-szkoleniowy dla bibliotek wojewódzkich (analogiczny do programu "Bardzo Młoda Kultura").
- **Zachęty finansowe:** Dodatkowym elementem finansowym może być system premiowania związanych partnerstw w innych programach dotacyjnych, np. infrastrukturalnych.

3. Ryzyka wdrożeniowe

W procesie zidentyfikowano szereg ryzyk, które mogą wpłynąć na powodzenie wdrożenia rozwiązania. Zostały one podzielone na kluczowe obszary:

Zasoby i kompetencje:

- **Słabość ogniw pośrednich:** Istotnym ryzykiem jest zróżnicowany poziom kompetencji i zasobów bibliotek wojewódzkich, które mają pełnić kluczową rolę w systemie wsparcia. Dodatkowo zdiagnozowano strukturalną słabość bibliotek powiatowych, co doprowadziło do decyzji o umożliwieniu bezpośredniego wsparcia gmin przez województwa.
- **Braki kadrowe:** Niskie zasoby kadrowe w małych bibliotekach gminnych oraz ryzyko oporu i braku motywacji pracowników do podejmowania nowych, wymagających zadań animacyjnych.

Relacje z JST:

- **Niepewność samorządów:** Istnieje ryzyko, że JST będą traktować program wyłącznie jako źródło finansowania, bez zrozumienia potrzeby budowania relacji i partnerstwa. Samorządy mogą obawiać się długoterminowych zobowiązań wynikających z "deklaracji współpracy".

Konstrukcja programu:

- **Nadmierna komplikacja:** Ryzykiem jest zbyt skomplikowana formuła programu lub nadmierna standaryzacja, która nie uwzględni specyfiki różnych regionów.
- **Ograniczenia systemowe:** Limitowana liczba operatorów (bibliotek wojewódzkich) oraz ryzyko pominięcia bibliotek gminnych z potencjałem, które nie zostaną zakwalifikowane do wsparcia w danej edycji.

Wskazane ryzyka i opcje wdrożeniowe wymagają rozstrzygnięcia na etapie opracowywania dokumentów formalnych i regulaminów kolejnej edycji NPRCz.

5. PODSUMOWANIE GŁÓWNYCH WNIOSKÓW Z TESTÓW

W ramach procesu przeprowadzonych zostało łącznie 10 rozmów testujących z przedstawicielami/kami:

- bibliotek gminnych
- bibliotek powiatowych
- bibliotek wojewódzkich
- jednostek samorządu terytorialnego

Główne wnioski z testowania

W ocenie uczestników testowania **model jest potrzebny**. Respondenci zwracali uwagę, że model:

- **ustawia biblioteki na właściwych poziomach wsparcia**, zgodnie z ich rolami systemowymi,
- **tworzy jasną ścieżkę współpracy**: od diagnozy, przez koalicje, po zespoły projektowe,
- **ułatwia komunikację z JST**, nadając bibliotece status realnego partnera, nie podmiotu „proszącego”.

Dla wielu bibliotek, zwłaszcza gminnych, model stanowi długo oczekiwane narzędzie, które daje im strukturę działania, narzędzia organizacyjne oraz argumenty w rozmowie z samorządem.

Małe biblioteki mówiły wprost, że **same nie są w stanie pełnić funkcji animacyjnych ani koalicyjnych** i potrzebują wsparcia powiatów i województw. Model odpowiada na tę potrzebę, a jego logika „wspierania słabszych” została oceniona jako kluczowa dla całego systemu.

Biblioteki wojewódzkie widzą w modelu potwierdzenie swojej roli koordynatora regionalnego i podkreślają, że część praktyk już stosują, co wzmacnia wiarygodność rozwiązania. Respondenci szczególnie pozytywnie ocenili:

- **formalizację współpracy z JST** (porozumienia, listy intencyjne),
- **tworzenie koalicji międzyinstytucjonalnych**,
- **zespoły projektowe**, które generują mikrosukcesy i uczą nowych sposobów współdziałania.

Zgodnie podkreślano, że widoczne efekty, nawet niewielkie, znacząco zwiększają zaufanie JST i wzmacniają wizerunek biblioteki jako instytucji aktywnej i potrzebnej. Mimo akceptacji, respondenci wskazali kilka krytycznych barier:

- **Słabość bibliotek powiatowych** – brak kadr, brak tradycji wspierania gmin, zróżnicowany poziom kompetencji. To największy czynnik ryzyka dla modelu, który zakłada wzmocnioną rolę powiatów.
- **Brak jasnego podziału ról** między bibliotekami wojewódzkimi a miejskimi, co w praktyce prowadzi do konfliktów kompetencyjnych i pytań o to, kto powinien pełnić funkcję koordynacyjną.

- **Niepewność JST wobec partnerstw** – samorządy obawiają się wielopodmiotowych porozumień, zwiększonego zakresu obowiązków oraz długoterminowych deklaracji finansowych.
- **Lęk małych bibliotek przed narzuceniem obowiązków** – placówki jednoosobowe podkreślały, że boją się zapisów w porozumieniach i oczekiwań, których nie będą w stanie zrealizować.

Zmiany w prototypie po testowaniu

1. Modyfikacja modelu kaskadowego:

- Usunięcie biblioteki powiatowej jako “niezbędnego filtru” oznaczające umożliwienie bezpośredniego wsparcia bibliotek gminnych przez biblioteki wojewódzkie
- Dodanie pierwszego poziomu (centralnego) reprezentującego inicjatorów programu
- Zmiana wizualizacji z modelu kaskadowego na graf kołowy symbolizujący wzajemne współdziałanie

2. Dodanie “Etapu 0” – fazy przygotowawczej

Współpraca poziomu centralnego z bibliotekami wojewódzkimi nad:

- diagnozą potrzeb
- rozwojem kompetencji
- ujednoliconymi narzędziami

3. Zmiana nazewnictwa

Zastąpienie terminu “porozumienie” (w etapie 3) na “deklaracja współpracy” lub “zawiązanie partnerstwa”.

4. Doprecyzowanie ról

W każdym etapie jasne określenie, za co odpowiada każdy poziom: centralny, wojewódzki i lokalny/powiatowy.

Rekomendacje wynikające z testów

1. Formuła programu:

- Możliwa kombinacja: część w NPRCz, część jako pilotaż
- Dodatkowe punktowanie partnerstw w innych programach (np. infrastrukturalnych)

2. Wykorzystanie doświadczeń:

- Wykorzystanie absolwentów programu BLISKO jako ambasadorów/mentorów
- Preferencje dla gmin z doświadczeniem w programie BLISKO

3. Proces wsparcia:

- Konsultacje z bibliotekami wojewódzkimi na etapie przygotowawczym
- Diagnoza potrzeb przed uruchomieniem wsparcia
- Wsparcie wystandaryzowane + dopasowane do potrzeb
- Mentoring przy wypracowywaniu porozumień

- Wsparcie finansowe na działania w ramach koalicji
- Przygotowanie w przyszłości programu wsparcia dla bibliotek powiatowych (w trakcie prac została podjęta decyzja, aby działania wspierające biblioteki powiatowe były realizowane jako rozwój/kontynuacja zaprojektowanego działania, w pierwszej jego odsłonie nacisk położony zostanie na Biblioteki Wojewódzkie)



Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa 2.0