

# NPRCz 2.0 od zapewnienia podstaw do spójności społecznej

wyzwania i kierunki zmian

Wnioski z badań jakościowych  
październik 2025



# Wprowadzenie

## O wywiadach

Celem badania było uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat newralgicznych kwestii problemowych związanych z realizacją Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 (NPRCz 2.0) od przedstawicieli instytucji zaangażowanych w realizację i koordynację NPRCz 2.0, posiadających różne perspektywy. Wywiady zostały przeprowadzone z pomocą scenariusza badawczego z pięcioma kluczowymi osobami:

- pracownikiem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN) zarządzającego NPRCz
- pracownikiem Biblioteki Narodowej (BN), nadzorującym Priorytet 1 (Zakup nowości)
- pracownikiem Instytutu Książki (IK), zajmującym się Priorytetem 2 (Infrastruktura bibliotek)
- pracownikiem Ministerstwa Edukacji i Nauki (MEiN) odpowiedzialnym za Priorytet 3 (wsparcie dla bibliotek szkolnych i pedagogicznych)
- pracownikiem Narodowego Centrum Kultury (NCK), koordynującym Priorytet 4 (Kierunek interwencji 4.1 Blisko).

# Sukces NPRCz 2.0 jako podstawa do dalszych działań

Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa jest postrzegany jako "lokomotywa" zmian i proces "w drodze", który z sukcesem podnosi świadomość organizatorów o potrzebie inwestowania w biblioteki.

Program odniósł znaczące sukcesy w obszarze podstawowego wzmocnienia bibliotek – infrastruktury, zasobów i kompetencji, lecz kluczowe wyzwania przyszłej edycji leżą w **zmianie funkcji społecznej czytelnictwa oraz trwałości i elastyczności wdrożeniowej**.

Najważniejsze wyzwanie strategiczne to trwałość programu, czyli utrzymanie osiągniętych efektów po zakończeniu finansowania. Proces zmian i rozwoju kompetencji, który dano bibliotekom, musi się utrzymać. Proces ten wymaga ciągłego **sieciowania i partnerstw**.



*W końcu przynajmniej część organizatorów bibliotek zrozumiała, że należy inwestować w biblioteki.*



*Dla mnie największym  
wyzwaniem jest trwałość  
programu.*

*Trwałość tego... żeby ten ogień  
się utrzymał i ten ogień może  
się utrzymać tylko dzięki  
sieciowaniu i partnerstwom*

# Sukces NPRCz 2.0 jako podstawa do dalszych działań

## ZBUDOWAŁ PODSTAWY

Program stworzył dobre podwaliny pod lepszą pracę bibliotek. Udało się zrealizować interwencje podstawowe, takie jak zakup nowości (P1) oraz inwestycje w infrastrukturę (P2), które są nadal potrzebne.

Wyzwaniem staje się koncentracja na **kształtowaniu** postaw społecznych, docieraniu do osób, które nie korzystają z oferty bibliotek, oraz na **utrwalaniu** osiągniętych rezultatów, w tym **budowania i utrzymania** kapitału ludzkiego.

## ZMIENIA WIZERUNEK I FUNKCJONALNOŚĆ BIBLIOTEK

Program przyczynia się do zmiany społecznego postrzegania bibliotek, odchodząc od utrwalonego stereotypu na rzecz nowoczesnych, otwartych przestrzeni. Biblioteki przekształciły się z instytucji pasywnych w aktywne centra społeczne. Coraz częściej pełnią rolę tzw. „trzeciego miejsca” – oferując nie tylko dostęp do książek, ale będących zakorzenionymi w lokalnych społecznościach i odpowiadających na ich potrzeby.



*Biblioteki to nie są wypożyczalnie, to nie są smutne miejsca z paniami w koczek, tylko to mogą być naprawdę fantastyczne miejsca dostępu do kultury w różnej postaci, właściwie z większym potencjałem niż centra kultury.*

# Sukces NPRCz 2.0 jako podstawa do dalszych działań

## BUDUJE SPRAWCZOŚĆ

Program sprzyjał inicjatywom oddolnym (P4), które przekazywały środki grupom zewnętrznym. Działania te budowały sprawczość w społecznościach i skutkowały wzrostem lokalnego finansowania.

## SIECIUJE

Zaproponowany model rozwoju biblioteki – oparty na autodiagnozie i analizie potencjału społecznego – pozwalał instytucjom lepiej zrozumieć, dla kogo i po co działają. Przełamywał również izolację i sieciował. Pozytywnie oceniono również „ludzkie podejście” operatorów oraz ich pomoc wykraczającą poza formalne obowiązki.



*Kolejny element, który bardzo mocno wybrzmiewa są inicjatywy oddolne. [...] i włączenie społeczności lokalnej, przekazanie im w cudzysłowie, ale jednak środków finansowych [...] no to był strzał w dawkę*



*Dla mnie właśnie to sieciowanie ma niezwykle znaczenie i sieciowanie się na różnych obszarach*

# Wyzwanie strategiczne skuteczne dotarcie do osób nieczytających

**Kluczowym wyzwaniem strategicznym kolejnej edycji NPRCz jest skuteczne dotarcie do osób nieczytających – grup, które dotąd pozostawały poza zasięgiem działań programu.**

Aby program mógł osiągnąć pełną efektywność, konieczna jest zmiana paradygmatu: z koncentracji na poziomie czytelnictwa na jego funkcję społeczną – książka ma być nie tylko źródłem wiedzy czy rozrywki, lecz także narzędziem budowania relacji, rozmowy o wartościach i wzmacniania spójności społecznej.

**Skuteczne wyjście poza tradycyjne środowiska czytelnicze wymaga systemowego otwarcia programu na partnerstwa z organizacjami pozarządowymi.** NGO mogą sięgać po środki z innych resortów (np. Zdrowia, Pracy i Polityki Społecznej), dzięki czemu są w stanie wprowadzać działania czytelnicze do środowisk wykluczonych lub zagrożonych marginalizacją. Takie podejście nie tylko zwiększa zasięg i inkluzywność programu, ale także wzmacnia trwałość i długofalowy charakter interwencji.



*Bardzo się pojawia ten element wychodzenia z działaniami związanymi z czytelnictwem poza biblioteki, do trudnych środowisk społecznie*

WYZWANIE STRATEGICZNE

# Wyzwania w relacjach z Jednostkami Samorządu Terytorialnego

**efektywność programu jest w dużej mierze zależna od wsparcia udzielanego na poziomie lokalnym.**

Operatorzy podkreślają, że NPRCz jest tylko dodatkiem mającym umożliwić lepsze wykorzystanie potencjału instytucji, a nie zastępować zadań, które wynikają z ustawowego obowiązku JST.

Jest to wyzwanie, ponieważ JST często oczekują, że program rządowy przejmie ich obowiązki.

## WSPÓŁPRACA JAKO PODSTAWA SUKCESU

Realizacja programów przebiega efektywniej, gdy biblioteki mają wsparcie urzędu gminy — zarówno finansowe, jak i merytoryczne, np. pomoc przy przetargach. Biblioteki podkreślają, że bez dobrej współpracy z JST trudne projekty byłyby niemożliwe do zrealizowania. Gminy, które doceniają rolę bibliotek i zapewniają środki, umożliwiają im dynamiczny rozwój.



*Program bywa wykorzystywany jako "worek z żądaniami", od którego oczekuje się pieniędzy. Program przejmuje na siebie zadania, które powinni realizować organizatorzy (JST), co wymaga odbudowywania ich roli, a nie ich zastępowania*

**BLOKADY SYSTEMOWE**

# Wyzwania w relacjach z Jednostkami Samorządu Terytorialnego

## WYZWANIA POLITYCZNE I FINANSOWE

Brak stabilnego wsparcia lokalnego jest jednym z głównych problemów, szczególnie przy inwestycjach. Zmiany na stanowiskach władz samorządowych często prowadzą do rezygnacji z kontynuacji projektów. Rosnące koszty inwestycji, połączone z brakiem elastyczności programu, zmuszają biblioteki do rezygnacji, gdy gmina nie może dołożyć brakujących środków. Często urzędy nie angażują się, uznając dotacje za „sprawę bibliotek”.

## CZYNNIK LUDZKI A POTRZEBA FORMALIZACJI

Skuteczność współpracy zależy od konkretnych osób – tam, gdzie działa zdeteminowany lider, współpraca przebiega lepiej. Często jednak brakuje systematyczności, a relacje bywają trudne z powodów personalnych. Dlatego sugeruje się wprowadzenie formalnego wymogu, który zobowiązałby gminy do pisemnego zapewnienia wsparcia finansowego i organizacyjnego, co zwiększyłoby trwałość działań i chroniłoby projekty przed zmianami politycznymi.



*Kwestią kluczową jest to, że budżety na kulturę w JST są często ścinane lub nie są zwiększane przez lata (pomimo inflacji). Bardzo ważne jest też to, że Programy procesowe (trwające 2–3 lata, jak BLISKO) umożliwiają pracę długofalową, w przeciwieństwie do programów jednorocznych.*

## BLOKADY SYSTEMOWE



*I tu akurat też w BLISKO już planujemy, wiemy, że chcemy szkolić naszych beneficjentów w tym, tak zwanym rzeczniectwie i we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego już też jakby planujemy takie działanie, żeby po prostu uczyć ich jak być widocznym w regionie to jest to rzeczniectwo i jak nawiązywać budować relacje właśnie z tą grupą, z jednostką samorządu terytorialnego.*

## Silosowość NPRCz widoczna zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym

Współpraca między resortami stanowi wyzwanie, dlatego formalne włączanie kolejnych resortów (np. Zdrowia czy Pracy) uznaje się za ryzykowne i mogące nadmiernie skomplikować zarządzanie. Zamiast tego rekomenduje się współpracę z NGO, które – korzystając ze środków innych ministerstw – mogą skutecznie wprowadzać działania czytelnicze do nowych środowisk, szczególnie na poziomie lokalnym.

**Na poziomie regionalnym problemem pozostaje słaba współpraca między bibliotekami różnych szczebli.** Choć biblioteki powiatowe mają ustawowy obowiązek wsparcia merytorycznego, często nie realizują go z powodu ograniczonych zasobów, co pogłębia nierówności. Program BLISKO (NCK) częściowo tę lukę wypełnia, organizując spotkania sieciujące – często pierwszą okazję do wymiany doświadczeń między bibliotekarzami z sąsiednich gmin. Mimo tych działań, na poziomie krajowym utrzymują się bariery komunikacyjne, również między operatorami programu a kuratoriami oświaty, co nadal ogranicza skuteczność współpracy międzysektorowej.



*Każdy program, nawet najlepiej pomyślany, on musi być też realizowalny, musi być możliwy do zarządzania*

**BLOKADY SYSTEMOWE**

# Kadry na krawędzi: rotacja, przeciążenie, brak wsparcia

**Nadmierne obciążenia administracyjne spoczywają na niedoinwestowanej kadrze, przy jednoczesnym braku silnego wsparcia regionalnego i sieciowania.**

Niskie wynagrodzenia, przeciążenie prowadzą do dużej rotacji kadry. Przeszkoleni w ramach programów, takich jak BLISKO, bibliotekarze odchodzą, a instytucje tracą ciągłość wiedzy i kompetencji.

W małych placówkach (szczególnie w P3) nauczyciel-bibliotekarz, często zatrudniony na część etatu, jest jednoosobowym zespołem, obciążonym wszystkimi zadaniami, co bywa skrajnie trudne organizacyjnie. Wyzwaniem systemowym jest również brak współpracy i wsparcia szkoleniowego pomiędzy bibliotekami gminnymi, powiatowymi a wojewódzkimi, co tworzy luki w sieciowaniu regionalnym (rolę tę często wypełniały działania zewnętrzne, takie jak "Blisko"). **W P4 pojawiły się trudności z realizacją działań – złożone procedury i brak doświadczenia beneficjentów sprawiły, że kilka wyspecjalizowanych firm zaczęło dominować, oferując gotowe pakiety** (pisanie wniosków, warsztaty, transport), co ograniczało lokalne zaangażowanie, ale odpowiadało na potrzeby niedoinwestowanych kadr.



*Jeżeli biblioteki będąc najbardziej gęstą i powszechną siecią instytucji kultury nie są stabilnym i atrakcyjnym miejscem pracy, to ktoś zdobędzie pewne kompetencje, know how i ucieka gdzieś dalej*

WYZWANIA KADROWE

# Czynnikiem decydującym o rozwoju biblioteki są **ludzie**

W wielu małych miejscowościach biblioteki funkcjonują w oparciu o jeden etat, co skutkuje przeciążeniem pracowników licznymi obowiązkami, zwłaszcza administracyjnymi. **W warunkach niskich płac i ograniczonych zasobów to właśnie liderzy i zaangażowanie kadry stają się kluczowym czynnikiem rozwoju instytucji.**

Jeśli kadra nie jest silna, jedynym sposobem na realizację celów i zapewnienie trwałości programu jest wzajemna współpraca i sieciowanie (partnerstwa). Partnerstwa te są widoczne i pomocne pomiędzy bibliotekami w regionie, które mogą się wspierać i dzielić obowiązkami, ale także niezbędna jest zespołowość zadań wewnątrz instytucji (np. współpraca dyrektora szkoły, bibliotekarza i organu prowadzącego). Dodatkowo, wsparcie partnerów lokalnych (jak NGOsy czy inne podmioty) może wzmocnić biblioteki i dać im większą siłę działania.



*W bibliotekach i w ogóle w różnych zespołach, jeżeli jest lider zdeterminowany [...] jest większe przełożenie*



*To od osoby pracującej w bibliotece, jej pomysłu i chęci do działania zależy rozwój instytucji*

WYZWANIA KADROWE

” Mowa jest o liderach w danych gminach, powiatach to jest wyczuwalne, tak że oni rozpalają wokół siebie społeczność, rozpalają innych bibliotekarzy czy pracowników instytucji kultury do tego czy burmistrzów

” Fajnie jest jak na przykład jest kilka bibliotek w danym regionie i jest takie partnerstwo między bibliotekami [...] pomagają sobie bardzo

” To widać – biblioteki nie są już stereotypowo postrzegane. Stają się prężnymi instytucjami, np. mediotekami w Grodzisku Mazowieckim, gdzie można skorzystać z Gogli VR lub po prostu posiedzieć. Czynnikiem decydującym o rozwoju biblioteki są ludzie, którzy tam pracują – muszą mieć pomysł i chęć

# Problemy ze sprawozdawczością na różnych poziomach

Główną barierą w realizacji programu Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa (NPRCz), wynikającą ze złożoności procedur, była nadmiernie rozbudowana sprawozdawczość.

Choć problem ten dotyczył całego programu (m.in. poprzez zbyt dużą liczbę ogólnych wskaźników i obowiązek gromadzenia danych, które nie były niezbędne do raportowania, np. dotyczących kół czytelniczych), jego największe nasilenie zaobserwowano w P3. Brak systemu elektronicznego zmuszał nauczycieli-bibliotekarzy do ręcznego wypełniania złożonych formularzy Excel. W małych szkołach sprawozdawczość spadała na jedną osobę bez przygotowania do pracy z finansami publicznymi, największe trudności pojawiały się przy raportach końcowych. **Wysoki poziom formalności zniechęcał część szkół do udziału lub prowadził do rezygnacji.** W Priorytecie 1 (BN) sytuację poprawiał system elektroniczny, jednak problemem były niesynchronizowane terminy raportów z obowiązkami wobec GUS. Operatorzy mieli trudność z łączeniem i standaryzacją danych z różnych źródeł.



*Szkoły może na początku (...) było no takie zdziwienie, że to tak jest rozbudowane, a to było też powodem rezygnacji*



*Złożone procedury i obowiązki sprawozdawcze były właśnie tą główną barierą realizacji program*

WYZWANIA ADMINISTRACYJNE

## Brak świadomości bibliotek skali wyzwań

Biblioteki zgłaszały się do programu z dobrą wolą, ale nie były świadome skali trudności, i w praktyce wyzwania je przerosły. Wysoki poziom rezygnacji w Priorytecie 2 (inwestycyjnym) programu NPRCz 2.0 pokazuje, że wiele bibliotek nie było przygotowanych na wyzwania związane z realizacją projektów infrastrukturalnych.

Często brakowało im wiedzy technicznej, doświadczenia w pracy z przepisami budowlanymi i rozeznania w lokalnym rynku usług. Choć operatorzy oferowali późniejsze wsparcie (np. rzeczoznawców), brak zaangażowania JST i niedostateczna edukacja na etapie naboru sprawiły, że biblioteki były zostawione wobec złożonych procesów inwestycyjnych. Gminy nie zawsze czuły się współodpowiedzialne za inwestycję, co utrudniało realizację i narażało bibliotekę na wycofanie się z projektu.

” Często powodem rezygnacji było to, że „nie wystarczyło im środków” – wniosek mógł być źle przekalkulowany na etapie składania, a potem koszty rosły

” Skala rezygnacji w priorytecie drugim pokazuje, że biblioteki nie są przygotowane, że często brakuje tej wiedzy, doświadczenia

WYZWANIA ADMINISTRACYJNE

# BLISKO – klucz do świadomego rozwoju bibliotek

Projekt „BLISKO” (Kierunek Interwencji 4.1) okazał się jednym z najbardziej udanych i kluczowych elementów NPRCz 2.0. Odpowiadał na szereg wyzwań – od luk kompetencyjnych, przez brak sieciowania, po potrzebę wzmocnienia instytucjonalnego bibliotek.

Jego wpływ wykraczał poza sam program – uczestnictwo w „BLISKO” nie tylko rozwijało umiejętności, ale też budowało poczucie sprawczości i pewności siebie wśród bibliotekarzy. Jak wskazywali respondenci, dzięki projektowi pracownicy bibliotek czuli, że „to, co robią, ma sens”, co przekładało się na większą odwagę w realizacji własnych pomysłów.

Projekt odegrał też istotną rolę w przełamaniu silosowości – budował relacje, wspierał wymianę doświadczeń i wzmacniał lokalne partnerstwa, które są fundamentem trwałości działań.



*Każda biblioteka zanim przejdzie do infrastruktury powinna przejść przez BLISKO. Należy najpierw zrozumieć po co działa, dla kogo działa, a dopiero potem planować inwestycje, funkcjonalności i infrastrukturę*



*Diagnoza ta była „jednym z najtrafniejszych działań”, a wynikające z niej inicjatywy oddolne (czyli przekazanie środków grupom zewnętrznym) były „strzałem w 10tkę”*

## Promocja: potrzeba spójności i zmiany kierunku

W pierwszych latach promocji brakowało spójnej koncepcji i powiązania z wynikami ewaluacji. Sytuacja poprawiła się po zmianie kierownictwa – wprowadzono hasło „Czytanie ma tylko dobre strony”, co uporządkowało działania i poprawiło ich jakość. Wcześniejsze kampanie bywały estetycznie nietrafione, a niektóre – jak *Wielki Test o książkach* – utrwały stereotypy zamiast promować czytelnictwo.

Promocja lokalna w ramach zakupu nowości (P1) działała dobrze – biblioteki znały to działanie i aktywnie się w nie angażowały. Kampania centralna była estetyczna i profesjonalna, ale docierała głównie do osób już czytających. Konieczne jest większe wykorzystanie wniosków z monitoringu i ewaluacji.



*Wydaje mi się, że ta kampania dociera tylko do osób czytających*



*Pytania [dotyczące programu tv] dotyczyły albo danych statystycznych, których ludzi nie interesują, albo lektur z czasów szkolnych. No nie zachęcimy w ten sposób do czytania*

# Rekomendacje na przyszłość

## TRWAŁOŚĆ I SIECIOWANIE

Trwałość programu (utrzymanie ognia zmian) jest kluczowym wyzwaniem. Może się utrzymać tylko dzięki sieciowaniu i partnerstwom. Należy kontynuować i rozwijać model P4 (Blisko), którego działanie sieciujące jest jego największą wartością. Partnerstwa te dają beneficjentom „większą siłę działania” i stanowią wzajemne wsparcie, zwłaszcza w obliczu braku etatu czy przeciążenia obowiązkami. Rola organu prowadzącego (JST) jest kluczowa dla utrzymania inwestycji i unikania rezygnacji.

## NGOsy I ŚRODOWISKA DEFAWORYZOWANE

Należy otworzyć się na trzeci sektor, włączając NGOsy, które prężnie działają na mniejszą skalę. Powinny być to działania długofalowe i skierowane na trafianie do środowisk nieczytających. Zainwestowanie z kolei w obszar związany ze szkoleniami dla nauczycieli może pomóc w dotarciu do dzieci od najmłodszych lat.



*Jeśli jest NGO, który ma taką swoją działalność misyjną, to być może ma jakieś granty z Ministerstwa Zdrowia czy z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej i wtedy wchodzi w to ze swoim instrumentarium, ze środkami dotyczącymi czytelnictwa i osiągamy to samo bez formalnego angażowania tych dwóch resortów.*

# Rekomendacje na przyszłość

## INNOWACYJNA INFRASTRUKTURA

Obok dużych projektów infrastrukturalnych warto wprowadzić wsparcie na drobne remonty, których biblioteki realnie potrzebują. Równocześnie należy rozwijać rozwiązania docierające do osób niewychodzących z domu – np. do klubów seniora czy przedszkoli. To sposób, by budować czytelnictwo bliżej społeczności.

## UPROSZCZENIE PROCEDUR

Konieczne jest ograniczenie liczby wskaźników sprawozdawanych i uproszczenie sprawozdawczości dla beneficjentów.



*Najgorszy problem jest zdobyć jakby zainteresowanie tych, którzy nie wychodzą z domu, bo o nich nie wiemy*



*Została podjęta decyzja o ograniczeniu liczby wskaźników sprawozdawanych, a tym samym uproszczeniu sprawozdawczości dla beneficjentów.*

dziękuję