



Strategia rozwoju Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie do roku 2023

OPRACOWANIE

**PAWEŁ MENTEŁSKI, JAROSŁAW BITTEL, MACIEJ JEDNAKIEWICZ, JUSTYNA
KOSTECKA, BARBARA KURCZAB**

**przy współpracy z kierownictwem i zespołem pracowniczym
Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka
w Lesznie**

WARSZAWA, LESZNO

Luty 2018

SPIS TREŚCI

I. Wprowadzenie	3
1. Cele, zakres i metodologia prac.....	3
2. Podstawowe informacje o Bibliotece	6
II. Diagnoza	7
1. Analiza podmiotu strategii i otoczenia	7
1.1. Analiza problemów Biblioteki	8
1.1.1. Problemy w zakresie utrzymania i eksploatacji zasobów oraz zdolności świadczenia usług	8
1.1.2. Problemy w zakresie marketingu	8
1.1.3. Problemy z zakresie zasobów ludzkich	9
1.1.4. Problemy w zakresie finansów	9
1.1.5. Problemy w zakresie zarządzania i narzędzi zarządzania	9
1.2. Analiza czynników rozwojowych wewnętrznych i zewnętrznych	10
III. Strategia Rozwoju Miejskiej Biblioteki Publicznej w Lesznie do roku 2023	14
1. Założenia do Strategii Rozwoju Biblioteki	14
2. Wartości Biblioteki	14
3. Misja Biblioteki	15
4. Cele Biblioteki	16
4.1. Cele strategiczne	16
4.2. Drzewo celów strategicznych	17
4.3. Zadania realizacyjne dla poszczególnych celów operacyjnych	19
5. Wdrażanie Strategii	26
5.1. Wprowadzenie	26
5.2. Zasady zarządzania strategią	27
5.3. System monitorowania	27
Spis tabel	28
Spis schematów	42

I. WPROWADZENIE

Prezentowany dokument audytu został przygotowany przez zespół konsultantów i moderatorów firmy Res Management S.C. przy ścisłej współpracy z Kierownictwem i Zespołem pracowniczym Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie. Kluczowymi założeniami audytu przyjętymi na początku prac były:

1. Uczestnicząca metoda pracy z aktywnym udziałem grupy kluczowych pracowników Biblioteki.
2. Weryfikacja zdolności do tworzenia i realizacji koncepcji strategicznej Biblioteki.
3. Wsparcie skuteczności działania pracowników i polepszanie ich warunków pracy.

Prace diagnostyczno-planistyczne prowadzone były od kwietnia 2017 roku do 16 lutego 2018 roku.

1. Cele, zakres i metodologia prac

Celami pracy Zespołu Zadaniowego ds. Opracowania Strategii Rozwoju Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka były:

- ✓ Wypracowanie głównych założeń oraz diagnozy do strategii.
- ✓ Wypracowanie wartości, misji i celów strategicznych.
- ✓ Wymiana doświadczeń, poznanie różnych punktów widzenia.

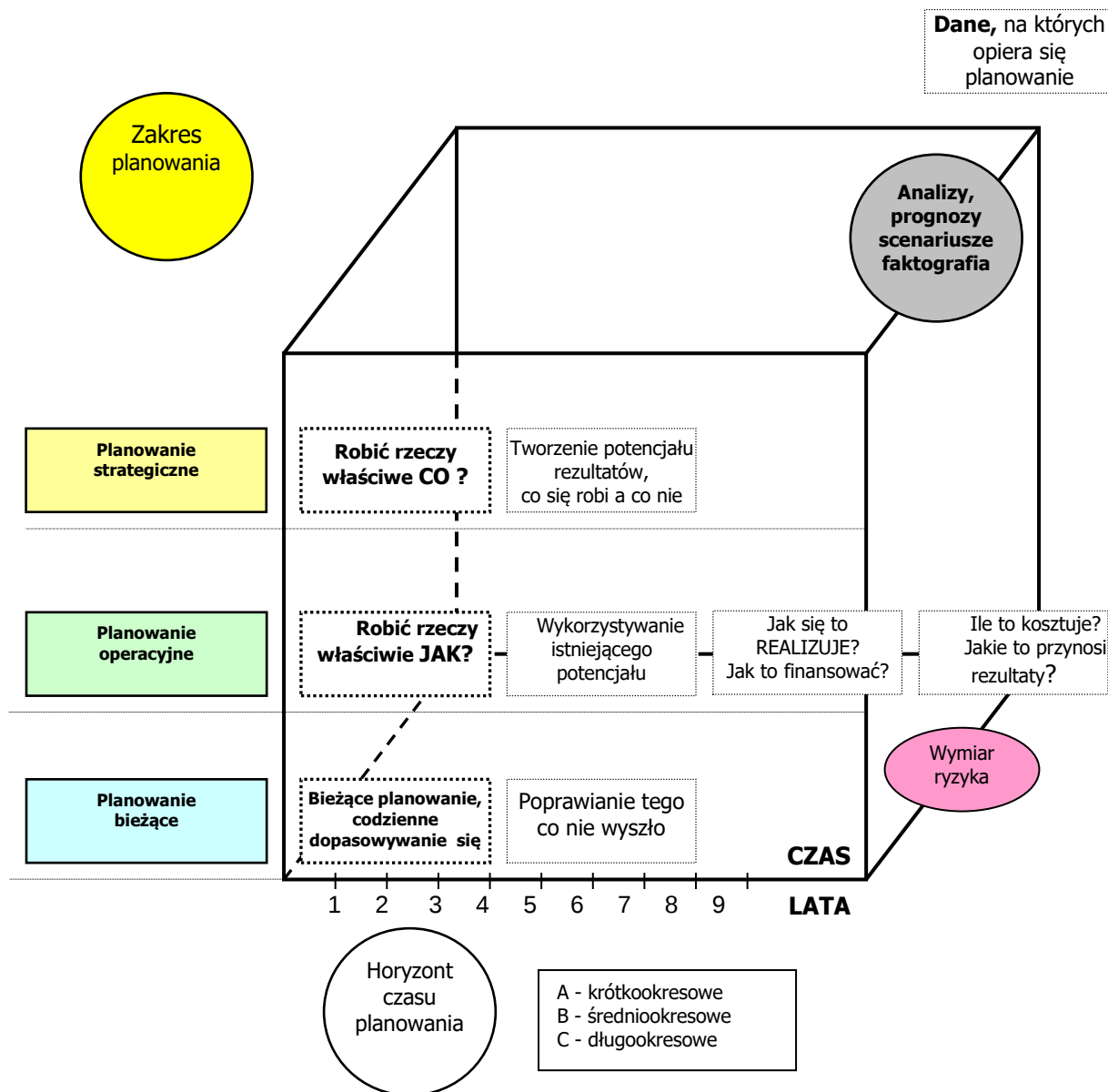
Prace nad Strategią prowadzone były przez Zespół Zadaniowy do opracowania Strategii Rozwoju Biblioteki Miejskiej w Lesznie, do którego zaproszeni zostali pracownicy Biblioteki, przedstawiciele Urzędu Miasta, instytucji kultury działających na terenie miasta oraz przedstawiciele użytkowników oferty Biblioteki, w tym młodzieży i dzieci (prowadzone były konsultacje z użytkownikami).

Praca realizowana była w ramach:

- pracy eksperckiej – wspólna praca konsultantów i pracowników Biblioteki;
- warsztatów diagnostycznych z Zespołem Zadaniowym ds. Opracowania Strategii Rozwoju Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie;
- warsztatów projektowych z Zespołem Zadaniowym ds. Opracowania Strategii Rozwoju Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie.

Przyjęto system planowania według poniższego schematu.

Schemat 1. Systemy planowania



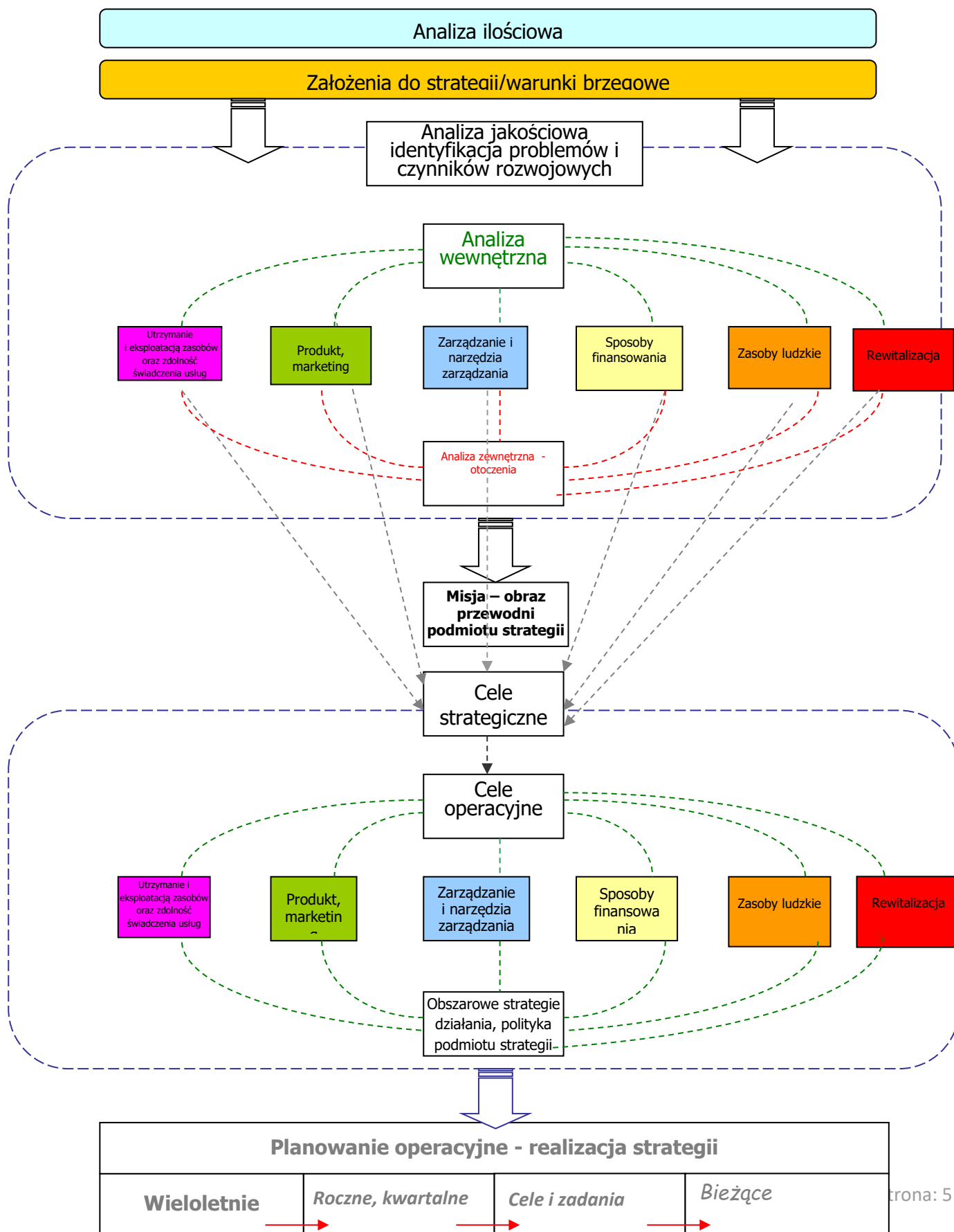
Źródło: ResPublic Sp. z o.o.

Zakres Strategii obejmuje następujące obszary:

- utrzymanie i eksploatacja zasobów oraz zdolność świadczenia usług,
- produkt, marketing i obsługa,
- zasoby ludzkie,
- sposoby finansowania działalności,
- zarządzanie i narzędzia zarządzania (w tym system informatyczny).

Przyjęto następującą strukturę rezultatów planowania strategii i jej realizacji.

Schemat 2. Struktura rezultatów planowania strategii i jej realizacji (Źródło: ResPublic Sp. z o.o.)



2. Podstawowe informacje o Bibliotece

Miejska Biblioteka Publiczna im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie powstała w wyniku przekształcenia Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie na podstawie Uchwały Nr VI/66/99 Rady Miejskiej Leszna z dnia 28 stycznia 1999 r.

Miejska Biblioteka Publiczna realizuje zadania biblioteki publicznej dla powiatu leszczyńskiego na podstawie Porozumienia z dnia 17 grudnia 1999 r. zawartego pomiędzy Zarządem Miasta Leszna, a Zarządem Powiatu Leszczyńskiego, przy czym tekst niniejszego porozumienia stanowi załącznik do statutu. Miejska Biblioteka Publiczna jest instytucją kultury, posiada osobowość prawną.

Prawną podstawą funkcjonowania Miejskiej Biblioteki Publicznej w Lesznie jest:

1. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (Dz. U. nr 85/97 poz. 539 z późn. zm.)
2. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. nr 13/90 poz. 74 z późn. zm.)
3. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. nr 110/91 poz. 721 z późn. zm.)
4. Ustawa z dnia 24 lipca 1998 o zmianie niektórych ustaw określająca kompetencje organów administracji publicznej w związku z reformą ustrojową państwa (Dz. U. nr 106/98 poz. 668)
5. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. Nr 91/98 poz. 578)
6. Porozumienie z dnia 17 marca 2011 r. w sprawie powierzenia Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka zadań powiatowej biblioteki publicznej dla powiatu leszczyńskiego.
7. Statut Biblioteki.

Siedzibą Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie jest Leszno, a terenem działania miasto Leszno i powiat leszczyński w województwie wielkopolskim. Bezpośredni nadzór nad Biblioteką sprawuje Prezydent Miasta Leszna, a w części dotyczącej realizacji zadań powiatowej biblioteki publicznej Zarząd Powiatu Leszczyńskiego.

Nadzór merytoryczny nad Biblioteką sprawuje Wojewódzka Biblioteka Publiczna i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu.

II. DIAGNOZA

1. Analiza podmiotu strategii i otoczenia

Celem analizy podmiotu strategii i otoczenia była identyfikacja problemów oraz czynników rozwojowych. Poniższy schemat prezentuje strukturę wewnętrznej diagnozy podmiotu strategii.

Schemat 3. Struktura wewnętrznej diagnozy podmiotu strategii (Źródło: ResPublic Sp. z o.o.)



1.1. Analiza problemów Biblioteki

Problem jest tu rozumiany, jako nieakceptowana sytuacja odnosząca się do podmiotu strategii, uniemożliwiająca utrzymanie pożądanego stanu lub osiągnięcie zamierzonych celów/rezultatów. Problem, to także nieakceptowany skutek oddziaływania wewnętrznych lub zewnętrznych czynników rozwojowych.

Identyfikacja problemów dokonana została dla pięciu obszarów funkcjonalnych:

- utrzymanie i eksploatacja zasobów oraz zdolność świadczenia usług,
- produkt, marketing i obsługa,
- zasoby ludzkie,
- sposoby finansowania działalności,
- zarządzanie i narzędzia zarządzania (w tym system informatyczny).

1.1.1. Problemy w zakresie utrzymania i eksploatacji zasobów oraz zdolności świadczenia usług

W zakresie utrzymania i eksploatacji zasobów oraz zdolności świadczenia usług zostały zdiagnozowane następujące problemy:

- ograniczona dostępność Biblioteki dla odbiorców ze względu na słabą funkcjonalność bazy i bariery architektoniczne,
- trudne warunki pracy (niski standard i funkcjonalność),
- niska funkcjonalność wyposażenia Biblioteki i przestarzała infrastruktura informatyczna Biblioteki,
- rozproszona infrastruktura działów Biblioteki głównej (Wypożyczalnia dla dzieci i młodzieżowa oraz magazyny w osobnym budynku),
- brak możliwości właściwego udostępniania i eksponowania zbiorów,
- niewystarczająca baza lokalowa i wyposażenie placówek filialnych,
- niewystarczająca powierzchnia magazynowa,
- niszczące zbiory,
- utrudniona wymiana i przekazywanie zbiorów oraz materiałów promocyjnych i innych między placówkami,
- brak odpowiednio wyposażonych pomieszczeń do działań warsztatowych, kreatywnych dla dzieci, młodzieży, integrujących mieszkańców,
- ze względu na lokalizację utrudnione działanie w środowisku grup defaworyzowanych (brak przestrzeni poza obiektem).

1.1.2. Problemy w zakresie marketingu

W zakresie marketingu (produkt, marketing i obsługa) zostały zdiagnozowane następujące problemy:

- brak produktów, które tworzyłyby unikalną markę Biblioteki,
- ograniczona oferta dla niektórych grup odbiorców (np. osoby niepełnosprawne, osoby z małymi dziećmi, seniorzy) – kwestie lokalowe oraz bariery architektoniczne,

- niedostateczne przygotowanie do obsługi niebezpiecznego odbiorcy,
- ograniczone możliwości obsługi osób z niepełnosprawnościami,
- zbyt mała liczba młodzieży korzystającej z Biblioteki (połączona Wypożyczalnia dla dzieci i młodzieży), brak osobnej przestrzeni przystosowanej dla potrzeb młodzieży,
- niezadowalająca jakość obsługi ze względu na warunki lokalowe i techniczne,
- brak synchronizacji imprez kulturalnych w mieście.

1.1.3. Problemy z zakresie zasobów ludzkich

W zakresie zasobów ludzkich zostały zdiagnozowane następujące problemy:

- niewystarczająca liczba pracowników dla realizacji zadań merytorycznych i administracyjnych (nadmierne i nierównomierne obciążenie pracowników obowiązkami),
- niedostatecznie przygotowana obsługa osób z niepełnosprawnościami,
- niskie wynagrodzenia pracowników,
- niesatysfakcjonujący system motywacji i brak oceny jakości i efektów pracy (brak możliwości premiowania i nagradzania pracowników),
- ograniczona ścieżka awansu zawodowego (niska motywacja do podnoszenia kwalifikacji),
- awans nie powiązany z gratyfikacją finansową,
- ograniczona dostępność szkoleń (niedostateczne środki finansowe oraz niewystarczająca liczba pracowników – ograniczone możliwości wyznaczania zastępstw),
- brak systemowego badania potrzeb szkoleniowych pracowników i planowania szkoleń,
- hermetyczność działów i brak możliwości zastępstw.

1.1.4. Problemy w zakresie finansów

W zakresie finansów zostały zdiagnozowane następujące problemy:

- niewystarczający budżet ograniczający wiele innowacyjnych działań,
- niewystarczający budżet (niewystarczająca dotacja organu prowadzącego),
- zbyt niskie środki z budżetu powiatu,
- ograniczone możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych ze względu na wymóg posiadania wkładu własnego,
- wysokie koszty utrzymania bazy lokalowej,
- zbyt niskie wydatki na zbiory i działalność kulturalno-edukacyjną,
- uzależnienie od polityki kulturalnej organu prowadzącego,
- trudności w uzyskaniu środków na inwestycje.

1.1.5. Problemy w zakresie zarządzania i narzędzi zarządzania

W zakresie zarządzania i narzędzi zarządzania zostały zdiagnozowane następujące problemy:

- brak szerokiej komunikacji w ramach struktury organizacyjnej,
- postrzeganie swojej pracy przez część pracowników i funkcjonowania Biblioteki tylko poprzez pryzmat swoich obowiązków,

- niska kreatywność części pracowników,
- niska samoocena pracowników – niska wewnętrzna motywacja do działania,
- zdarzające się postawy braku zadowolenia z wykonywanej pracy (nie wszyscy lubią swoją pracę),
- niski poziom integracji między pracownikami,
- postawy roszczeniowe wśród części pracowników,
- przestarzały sprzęt informatyczny i w dużej mierze oprogramowanie, często niskiej kompatybilności z innym oprogramowaniem,
- niewystarczające wykorzystanie informacji w zarządzaniu na różnych szczeblach struktury organizacyjnej,
- brak wsparcia informatycznego.

1.2. Analiza czynników rozwojowych wewnętrznych i zewnętrznych

Czynniki rozwojowe wewnętrzne opisują sytuację podmiotu strategii i były identyfikowane jako słabe i mocne strony. Czynniki były identyfikowane w pięciu obszarach funkcjonalnych:

- utrzymanie i eksploatacja zasobów oraz zdolność świadczenia usług,
- produkt, marketing i obsługa,
- zasoby ludzkie,
- sposoby finansowania działalności,
- zarządzanie i narzędzia zarządzania (w tym system informatyczny).

Czynniki te mają charakter jakościowy (niewymierny), stąd trafność ich sformułowania przez grupę ma decydujące znaczenie dla jakości opracowywanych na ich podstawie strategii.

Czynniki rozwojowe zewnętrzne dotyczą otoczenia. Otoczenie podmiotu strategii to wszystkie warunki i siły, które oddziałują na jej ewentualne strategie, lecz na które zazwyczaj podmiot strategii nie ma wpływu. Są to szanse i zagrożenia.

Otoczenie to zostało podzielone na:

- otoczenie specyficzne – otoczenie, z którym podmiot strategii ma bezpośrednie powiązania z klientami, dostawcami i konkurencją.
- otoczenie szerokie – pozostałe otoczenie (cały świat), z którym podmiot strategii nie ma aktualnie bezpośrednich powiązań, lecz mogą one pojawić się w przyszłości.

Diagnozę otoczenia przeprowadzono w następującej strukturze:

1. Wewnątrz sektora:

- klienci,
- dostawcy,
- konkurenci i potencjalni konkurenci,
- substytuty (ryzyko pojawieniem się produktów/usług substytucyjnych).

2. Makrootoczenie:

- zmiany polityczne i prawne,
- zmiany społeczne i demograficzne,

- zmiany ekonomiczne,
- zmiany technologiczne.

W trakcie spotkań warsztatowych uczestnicy identyfikowali czynniki sprzyjające (mocne strony i szanse) oraz niesprzyjające (słabości i zagrożenia). Identyfikacja dokonana została odrębnie dla czynników rozwojowych wewnętrznych (mocne strony i słabości), odnoszących się do podmiotu strategii – Biblioteki (na które podmiot ten w dużym stopniu może wpływać) oraz czynników rozwojowych zewnętrznych (szanse i zagrożenia) odnoszących się do otoczenia podmiotu strategii (na które podmiot ten nie może wpływać lub może wpływać tylko w bardzo ograniczonym stopniu).

Tabela 1. Czynniki rozwojowe wewnętrzne i zewnętrzne.

Czynniki wewnętrzne Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie	
Atuty	Słabości
+ dobra lokalizacja, + bogate zbiory (archiwum czasopism regionalnych), + bogate zbiory regionalne (graficzne, kartograficzne, audiowizualne, czasopisma, fotografie), + eksponaty po byłej drukarni leszczyńskiej, + kolekcja pamiątek po patronie biblioteki Stanisławie Grochowiaku (pokój S.G.) oraz po kompozytorze Romanie Maciejewskim, + izba pamięci Stefana Grota Roweckiego przy filii nr 2, + zabytkowa galeria w podziemiu, + profesjonalna obsługa, + odpowiednie przygotowanie zawodowe / merytoryczne pracowników, + bogate doświadczenie części pracowników + bogata, różnorodna i nieodpłatna oferta kulturalna, + sieć filii i punktów bibliotecznych w różnych częściach miasta i instytucjach oraz na terenie powiatu ziemskiego, + bogata całoroczna oferta dla dzieci, + bogata oferta lekcji bibliotecznych, + w miarę sprawny system informatyczny obsługi księgozbiorów i czytelników – oprogramowanie, + nieodpłatny dostęp do internetu na terenie MBP i w filiach, + udział czytelników w kształtowaniu zbiorów, + funkcjonujące kluby dyskusyjne dla dzieci i młodzieży i dorosłych, + istnienie mobilnej biblioteki (namiot wykorzystywany na imprezach), + dni i godziny pracy dostosowane do potrzeb odbiorców,	– Brak odpowiednio wyposażonych pomieszczeń do działań warsztatowych, kreatywnych dla dzieci, młodzieży, integrujących mieszkańców, wzmacniających kompetencje czytelnicze – brak przestrzeni wokół biblioteki dla działań w środowisku mieszkańców – brak możliwości implementacji projektów społecznych na szeroką skalę, w szczególności tych o charakterze animacyjno integracyjnym ze względu na ograniczone zasoby infrastrukturalne – zły stan techniczny bazy lokalowej, słaba funkcjonalność poszczególnych budynków, – wysoka energochłonność budynków MBP, – siedziba główna biblioteki jest prowizorycznie adaptowana do potrzeb działalności, – brak parkingu dla odbiorców przed siedzibą główną i niektórymi filiami, – bariery architektoniczne i brak dostosowania obiektów do potrzeb osób niepełnosprawnych, osób z małymi dziećmi i seniorów w większości obiektów, – brak windy, – ciągi komunikacyjne wewnętrzne niedostosowane do potrzeb funkcjonowania biblioteki (trudność w przenoszeniu, transporcie zbiorów), – zbyt mała ilość pomieszczeń socjalnych, – zły stan techniczny i standard pomieszczenia socjalnego oraz toalet, – przestarzałe wyposażenie biur oraz poszczególnych działów biblioteki (półki, regały, itd.), – przestarzały sprzęt komputerowy spowalniający pracę systemów obsługujących

+ możliwość wypożyczenia prasy do domu, + funkcjonująca 7 dni w tygodniu biblioteka wraz z punktem informacji turystycznej na dworcu PKP, Kawiarnia Literacka w Bibliotece Ratuszowej, + dostarczanie książek do domu, + rozwijająca się digitalizacja zbiorów, + dostępne usługi poligraficzne i introligatorskie, + współpraca w zakresie realizacji projektów z NGO oraz bieżących działań kulturalnych, + współpraca z mediami, aktywna promocja w lokalnych mediach, + dobra współpraca z dostawcami zbiorów, + funkcjonująca strona internetowa oraz fanpage na Facebook-u, + biblioteka przyjmuje i zagospodarowuje książki przekazywane przez mieszkańców, + stała akcja bookcrossingowa na terenie biblioteki i na terenie miasta (u partnerów), + użyczanie pomieszczeń biblioteki dla działań kulturalnych realizowanych przez inne podmioty, + pozyskiwanie sponsorów dla działań kulturalnych, + generowanie dochodów własnych na działalność statutową, + podejmowane próby pozyskiwania środków ze źródeł zewnętrznych na realizację projektów oraz realizacja projektów, + racjonalna gospodarka finansowa umożliwiająca prowadzenie wszechstronnej działalności.	MBP, ograniczający możliwości digitalizacyjne Biblioteki, – brak systemu zabezpieczeń antykradzieżowych, – magazyny znajdujące się w osobnym budynku, utrudniona komunikacja, – brak odpowiedniego zabezpieczenia zbiorów, brak możliwości zapewnienia właściwych warunków dla przechowywania zbiorów (w szczególności w odniesieniu do najbardziej wartościowych zbiorów – dokumentów życia społecznego Leszna, starodruków, zbiorów kartograficznych, – brak możliwości udostępniania użytkownikom wartościowych zbiorów ze względu na brak odpowiedniej infrastruktury i zabezpieczeń przed zniszczeniem oraz kradzieżą – brak możliwości profesjonalnej konserwacji zbiorów, – brak odpowiedniego środka transportu, – brak szkoleń z zakresu obsługi niebezpiecznego odbiorcy, – brak monitoringu wizyjnego, – brak defibrylatora, – słabe przygotowanie pracowników do udzielania pierwszej pomocy, – brak specjalistycznych szkoleń przygotowujących do obsługi odbiorców z niepełnosprawnościami, – zbyt mała liczba młodzieży korzystającej z biblioteki, – połączona Wypożyczalnia dla dzieci i młodzieży, – brak przestrzeni przystosowanej dla potrzeb młodzieży, – niedostatecznie przygotowane oferta dla dzieci i młodzieży (słabe wykorzystanie nowoczesnych technologii), – Wypożyczalnia dla dzieci i młodzieży niedostosowany do potrzeb młodzieży, – niewystarczająca częstotliwość odnawiania zbiorów, – brak dostatecznej ilości zakupów nowości, – brak podmiotów sponsorujących zakupy zbiorów.
Czynniki zewnętrzne – otoczenie Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie	
Szanse	Zagrożenia
+ funkcjonujący Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa (MKiDN), + funkcjonujący Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa (MEN),	– relatywnie niskie wsparcie finansowe władz powiatowych dla biblioteki, – spadek czytelnictwa w Polsce, zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży,

+ Programy MKiDN, + możliwość uzyskania wsparcia finansowego z Instytutu Książki w zakupach, + możliwość dofinansowania inwestycji ze środków UE, + współpraca z Biblioteką Pedagogiczną w Lesznie i biblioteką uczelnianą PWSZ, + współpraca z organizacjami kulturalnymi i pozarządowymi, podmiotami ekonomii społecznej, placówkami oświatowymi na terenie miasta i powiatu, + możliwość przeniesienia biblioteki do budynku przy Pl. Jana Metziga po planowanej przez władze rewitalizacji obiektu.	– nie funkcjonuje wspólny kalendarz imprez odbywających się w mieście, – obowiązujące prawo umożliwia zatrudnianie pracowników bez wykształcenia kierunkowego, przygotowania zawodowego i obowiązku odbycia stażu, – brak zainteresowania sponsorów wspieraniem biblioteki w zakupie zbiorów, – ekspansja nowych mediów, wypieranie papierowej książki, – malejąca liczba mieszkańców miasta, – zmiany nawyków czytelników (krótsze formy zdigitalizowane), – coraz lepsza i coraz większa oferta spędzania wolnego czasu, – konkurencja centrów handlowych, – przeniesienie życia na obrzeża miasta i do sąsiednich miejscowości, – powstawanie nowych osiedli bez filii bibliotecznych, – biblioteki szkolne nie budują właściwego wizerunku współczesnej Biblioteki, – zmieniające się prawo, – wysokie koszty szkolenia pracowników (część szkoleń w Warszawie w BN), – mała liczba szkoleń realizowanych lokalnie.
---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

III. STRATEGIA ROZWOJU MIEJSKIEJ BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ W LESZNIE DO ROKU 2023

1. Założenia do Strategii Rozwoju Biblioteki

Założenia stanowią warunki brzegowe niezbędne do prawidłowego sformułowania strategii rozwoju i były określane na początku jej powstawania.

A. Perspektywa planowania: 2018 – 2023

- podokresy:
 - I. 2018 – 2019;
 - II. 2020 – 2023.

B. Komu ma służyć strategia?

- mieszkańcy Leszna i powiatu ziemskiego;
- pracownicy Miejskiej Biblioteki Publicznej w Lesznie.

C. Kto będzie kierował strategią?

- Dyrekcja Biblioteki,
- Organ prowadzący,
- Grupa wspierająca – Zespół Koordynujący: przedstawiciele NGO, dyrektorzy lokalnych instytucji kultury miasta i powiatu, Urząd Miasta – Naczelnik Wydziału Kultury i Sportu, przedstawiciele powiatu ziemskiego i gmin, przedstawiciele pracowników, dyrektorzy placówek oświatowych z terenu miasta i powiatu, Młodzieżowa Rada Miasta Leszna - przedstawiciele dzieci i młodzieży, Leszczyńska Rada Seniorów.

2. Wartości Biblioteki

Wartości organizacji to zbiór zasad, jakimi kieruje się organizacja (zarówno jej kierownictwo, jak i pracownicy).

Zespół Zadaniowy ds. Opracowania Strategii Rozwoju wypracował katalog wartości. Będą one obowiązywały wszystkich pracowników wraz z kierownictwem i przyczynią się do ukształtowania kultury organizacji jaką jest Miejska Biblioteka Publiczna im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie. Zespół Zadaniowy zaproponował następujące wartości:

- ❖ **Zaufanie**
- ❖ **Radość**
- ❖ **Rozwój**
- ❖ **Lojalność**
- ❖ **Szczerość/Otwartość**
- ❖ **Komunikatywność**
- ❖ **Asertywność**
- ❖ **Empatia**
- ❖ **Tolerancja**

- ❖ **Współtworzenie**
- ❖ **Poczucie wspólnoty**
- ❖ **Koleżeństwo**
- ❖ **Przyjazna przestrzeń**
- ❖ **Zabawa**
- ❖ **Innowacyjność, kreatywność w planowaniu i działaniu**
- ❖ **Użyteczność społeczna**
- ❖ **Wiarygodność**
- ❖ **Przejrzystość zasad**
- ❖ **Etyka zawodowa**
- ❖ **Marka instytucji**
- ❖ **Otwartość na kulturę słowa**
- ❖ **Wierność tradycji**
- ❖ **Świadomość przekazu i odbioru**
- ❖ **Dostęp do informacji**

To od o tych wartości i ich respektowania zależeć będzie, jakich klientów/ użytkowników, partnerów czy pracowników Biblioteka będzie przyciągała.

3. Misja Biblioteki

Misja – obraz przewodni podmiotu strategii. Najogólniejszy cel opisujący sens i powód działania podmiotu strategii.

Misja to najczęściej jednozdaniowy opis najogólniejszej koncepcji działania podmiotu strategii i pola na którym będzie on działał w przyszłości.

Główne elementy misji:

- ✓ Co podmiot strategii chce robić, na czym się koncentrować – CECHY PRODUKTU/OFERTY,
- ✓ Dla kogo i gdzie chce to robić – CECHY KLIENTA/UŻYTKOWNIKA,
- ✓ Co będzie nas wyróżniało, co będzie specyficzne, unikalne – CECHY PODMIOTU STRATEGII.

Funkcje misji:

- ✓ Pozwala koncentrować się na istocie działania,
- ✓ Pozwala dostosować działania do długookresowych celów,
- ✓ Motywacyjna wobec pracowników – identyfikacja z podmiotem strategii,
- ✓ Promocyjna wobec otoczenia – przyciąga klientów.

Misję Miejskiej Biblioteki Publicznej im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie określono w perspektywie do roku 2023.

„Miejska Biblioteka Publiczna im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie realizując unikalne przedsięwzięcia na skalę lokalną, krajową i międzynarodową, jest miejscem inspiracji i integracji, oazą pasjonatów słowa pisanego, środowiskiem ludzi kultury i sztuki, centrum rewitalizacji społecznej. Profesjonalny zespół tworzy tu szczególny klimat dla młodzieży, seniorów, osób z utrudnionym dostępem do kultury.”

Misja spełnia ważne funkcje w okresie wdrażania strategii, w tym:

- pozwala koncentrować się na priorytetowych, długookresowych celach,
- pozwala planować i koordynować działania partnerów zgodnie z długookresowymi celami,
- wspiera motywację i integrację pracowników i użytkowników oferty, wzmacniając ich identyfikację z podmiotem strategii,
- promuje podmiot strategii w otoczeniu, zwiększa zainteresowanie, w szczególności wobec odbiorców oferty i wobec potencjalnych partnerów.

4. Cele Biblioteki

4.1. Cele strategiczne

Cele strategiczne określone są do roku 2023 i służą realizacji misji Biblioteki.

Cel – pożądaný wynik określony w czasie, którego osiągnięcie może być kontrolowane.

Cel strategiczny – cel, który istotnie zmienia poziom zaspokojenia potrzeb środowiska dla którego działamy oraz zmienia pozycję organizacji w konkurencyjnym otoczeniu.

Dla każdego celu strategicznego zostaną sformułowane cele operacyjne i zadania realizacyjne.

Cele strategiczne określają rezultaty o zasadniczym znaczeniu w długiej perspektywie oraz kierunkują działania na rzeczy właściwe dla koncepcji rozwoju podmiotu strategii. Cele strategiczne związane są z decyzjami dotyczącymi utrzymania lub zmiany wykorzystania zasobów podmiotu strategii. Przypisane im **cele operacyjne** wyznaczają kierunki działań, co do przedsięwzięć właściwych dla rozwoju podmiotu strategii.

Cele strategiczne i operacyjne Biblioteki powstały na podstawie oceny aktualnej sytuacji uwzględniającej zidentyfikowane w uspołecznionym procesie pracy problemy i czynniki wewnętrzne wpływające na możliwość rozwoju Biblioteki (słabe i mocne strony) oraz zewnętrzne (szanse i zagrożenia w otoczeniu).

Cele strategiczne są formułowane w pięciu obszarach funkcjonalnych:

- ✓ utrzymanie i eksploatacja zasobów oraz zdolność świadczenia usług,
- ✓ produkt, marketing i obsługa,
- ✓ zasoby ludzkie,

- ✓ sposoby finansowania działalności,
- ✓ zarządzanie i narzędzia zarządzania (w tym system informatyczny),
- ✓ rewitalizacja.

Ponadto w związku z przygotowaniem i realizacją Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Leszna na lata 2017-2027, którego Miejska Biblioteka Publiczna jest interesariuszem, wyznaczono również cele dla tzw. obszaru specjalnego - uczestnictwo w procesie rewitalizacji Miasta Leszna.

Cele strategiczne w podziale na obszary prezentują się następująco:

Obszar utrzymanie i eksploatacja zasobów oraz zdolność świadczenia usług:

- 1) Zasoby lokalowe i wyposażenie biblioteki zapewniające zdolność do świadczenia wysokiej jakości i szerokiej gamy usług.

Obszar produkt, marketing i obsługa:

- 2) Rozbudowana i nowoczesna oferta, dostosowana i szeroko dostępna dla różnych grup użytkowników – wyższy poziom relacji z użytkownikami, klientami.

Obszar zasoby ludzkie:

- 3) Efektywna, zmotywowana i kreatywna kadra pracownicza.

Obszar sposoby finansowania działalności:

- 4) Zdywersyfikowane źródła finansowania.

Obszar zarządzanie i narzędzia zarządzania:

- 5) Poprawa skuteczności zarządzania zasobami.

Obszar specjalny – uczestnictwo w procesie rewitalizacji Miasta Leszna:

- 6) Rewitalizacja Miejskiej Biblioteki Publicznej, Biblioteka jako podmiot wspierający proces rewitalizacji Miasta Leszna za pomocą rewitalizacyjnej funkcji kultury.

4.2. Drzewo celów strategicznych

Tabela 2. Drzewo celów strategicznych

Misja: <i>„Miejska Biblioteka Publiczna im. Stanisława Grochowiaka w Lesznie realizując unikalne przedsięwzięcia na skalę lokalną, krajową i międzynarodową, jest miejscem inspiracji i integracji, oazą pasjonatów słowa pisanego, środowiskiem ludzi kultury i sztuki, centrum rewitalizacji społecznej. Profesjonalny zespół tworzy tu szczególny klimat dla młodzieży, seniorów, osób z utrudnionym dostępem do kultury.”</i>	
Cele strategiczne	Cele operacyjne
1. Zasoby lokalowe i wyposażenie biblioteki zapewniające zdolność do świadczenia wysokiej jakości	1.1. Poprawa warunków lokalowych związana z potrzebą świadczenia wysokiej jakości usług i dostępem dla osób niepełnosprawnych.

i szerokiej gamy usług	1.2. Poprawa stanu i standardu wyposażenia Biblioteki. 1.3. Zbiory zabezpieczone przed kradzieżą i zniszczeniem. 1.4. Funkcjonalna biblioteka i filie, komfort pracy i użytkowania – poprawa logistyki.
2. Rozbudowana i nowoczesna oferta, dostosowana i szeroko dostępna dla różnych grup użytkowników - wyższy poziom relacji z użytkownikami, klientami.	2.1. Wykreowanie produktów tworzących markę Biblioteki. 2.2. Oferta Biblioteki dostępna dla wszystkich. 2.3. Stworzone przestrzenie dla różnych grup użytkowników biblioteki. 2.4. Wysoka skuteczność i efektywność działań promocyjnych. 2.5. Imprezy kulturalne organizowane przez Bibliotekę powinny być dostosowane do kalendarza imprez organizowanych przez różne instytucje m. Leszna oraz organizacje pozarządowe Miasta Leszna. 2.6. Wzmocnienie i rozszerzenie lokalnego networkingu i współpracy partnerskiej względem partnerów współuczestniczących w działaniach Biblioteki – trzeciego sektora, podmiotów ekonomii społecznej, firm CSR oraz innych interesariuszy, zaangażowanych.
3. Efektywna, zmotywowana i kreatywna kadra pracownicza	3.1. Zwiększenie dostępności szkoleń, w tym szkoleń międzynarodowych, staży, job shadowingów, praktyk. 3.2. Zatrudnienie większej liczby pracowników (wolontariat, wolontariat europejski, staże międzynarodowe, znalezienie funduszy). 3.3. Zintegrowana kadra pracowników zorientowana na realizację wspólnych celów. 3.4. Wysoki poziom motywacji pracowników.
4. Zdywersyfikowane źródła finansowania	4.1. Zwiększenie liczby źródeł finansowania działalności. 4.2. Wysoka aktywność działalności projektowej. Implementacja projektów o charakterze lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.
5. Poprawa skuteczności zarządzania zasobami	5.1. Dobre relacje między pracownikami a kierownictwem. 5.2. Poprawa komunikacji wewnętrznej. 5.3. Unowocześnienie infrastruktury informatycznej i usprawnienie obsługi informatycznej w Bibliotece.
6. Rewitalizacja Miejskiej Biblioteki Publicznej, Biblioteka jako podmiot wspierający proces rewitalizacji Miasta Leszna za pomocą rewitalizacyjnej funkcji kultury	6.1. Zwiększenie społecznego wykorzystania przestrzeni Placu Jana Metziga poprzez zagospodarowanie byłego budynku Zespołu Szkół Ochrony Środowiska i nadaniu mu nowej funkcji - Galerii Kultury. 6.2. Stworzenie nowych miejsc pracy, zatrzymanie absolwentów w regionie, zatrudnianie artystów lokalnych. 6.3. Zmiana postrzegania przez mieszkańców obszaru Placu Jana Metziga jako kulturalnego aglomeratu Miasta.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

4.3. Zadania realizacyjne dla poszczególnych celów operacyjnych

Tabela 3. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar I: Utrzymanie i eksploatacja zasobów, zdolność świadczenia usług

Obszar I: Utrzymanie i eksploatacja zasobów, zdolność świadczenia usług	
Cel strategiczny nr 1: Zasoby lokalowe i wyposażenie biblioteki zapewniające zdolność do świadczenia wysokiej jakości i szerokiej gamy usług	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
1.1. Poprawa warunków lokalowych związana z potrzebą świadczenia wysokiej jakości usług i dostępem dla osób niepełnosprawnych.	✓ Stworzenie nowoczesnej bazy lokalowej Miejskiej Biblioteki Publicznej – nowego obiektu w oparciu o istniejące zasoby i przestrzenie Miasta – modernizacja byłego budynku Zespołu Szkół Ochrony Środowiska przy Placu Jana Metziga 25 – rewitalizacja Miejskiej Biblioteki Publicznej: – sala audiowizualna i kinowa, – podział na przestrzenie wspólne i indywidualne, – nowy budynek Biblioteki jako Galeria Kultury – wielofunkcyjny gmach, pełniący funkcję centrum kultury, w którym współistnieją poszczególne dziedziny kultury i sztuki, który funkcjonuje dzięki ponownemu wykorzystaniu budynku – zwiększenie społecznego wykorzystania przestrzeni poprzez działalność kulturalną, – zwiększenie poziomu zatrudnienia, stworzenie nowych miejsc pracy, także dla regionalnych artystów i animatorów życia społecznego, – Współpraca w działaniach rewitalizacyjnych kierunkowanych przez Miasto Leszno – rewitalizacja obszarów Placu Jana Metziga, – stworzenie osobnej przestrzeni dla dzieci i młodzieży. ✓ Utworzenie filii Miejskiej Biblioteki Publicznej w leszczyńskim Ratuszu, która zawierać będzie w sobie wypożyczalnię, czytelnię, kawiarnię literacką – Biblioteka Ratuszowa jako salon literacko-muzyczny. ✓ Aktywizowanie społeczności lokalnej, aby każdy włączył się w działalność kulturalną, wykorzystując swój potencjał. ✓ Akcentowanie kultury lokalnej, regionalnej społeczności poprzez animacje kulturalne i społeczne.
1.2. Poprawa stanu i standardu wyposażenia Biblioteki.	✓ Pozyskanie i wydatkowanie środków finansowych w ramach realizowanego przez Miasto Leszno Gminnego Programu Rewitalizacji Miasta Leszna na lata 2017-2027. ✓ Implementacja projektów infrastrukturalnych i inwestycyjnych. ✓ Pozyskiwanie środków finansowych w ramach programów ministerialnych (Infrastruktura dla Bibliotek).
1.3. Zbiory zabezpieczone przed kradzieżą i zniszczeniem.	✓ Wdrożenie technologii RFID (bramki kontrolne, etykiety magnetyczne) i monitoringu wizyjnego.
1.4. Funkcjonalna biblioteka i filie, komfort pracy i użytkowania – poprawa logistyki.	✓ Usprawnienie i ułatwienie wymiany i przekazu zbiorów i materiałów IHF między placówkami. ✓ Przystosowanie budynku biblioteki i jej usług dla osób niepełnosprawnych. ✓ Montaż wrzutni książek i wdrożenie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

Tabela 4. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar II: Marketing

Obszar II: Marketing	
Cel strategiczny nr 2: Rozbudowana i nowoczesna oferta, dostosowana i szeroko dostępna dla różnych grup użytkowników - wyższy poziom relacji z użytkownikami, klientami.	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
2.1. Wykreowanie produktów tworzących markę Biblioteki.	✓ Tworzenie i utrzymanie największego zasobu zbiorów regionalnych i dokumentów życia społecznego w regionie. ✓ Utrzymanie unikalnych filii: Biblioteka Dworcowa, Biblioteka Ratuszowa. ✓ Stworzenie przestrzeni dedykowanej młodzieży np. dla zespołów muzycznych – sala prób i koncertowa, ✓ Przygotowanie pomieszczeń dla działań warsztatowych, kreatywnych dla dzieci, młodzieży oraz integrujących mieszkańców. ✓ Wykorzystanie dziedzictwa kulturalnego i literackiego Miasta Leszna - wzmocnienie i poszerzenie wiedzy nt. twórczości Stanisława Grochowiaka za pomocą nowych mediów, w szczególności pośród młodzieży. ✓ Leszczyńska Biblioteka Cyfrowa 3 - powiększanie zbiorów Leszczyńskiej Biblioteki Cyfrowej poprzez zbiory regionalne, digitalizacja i udostępnienie Panoramy Leszczyńskiej oraz czasopism wydawanych w 20 — leciu międzywojennym w regionie leszczyńskim. ✓ Organizacja cyklu interdyscyplinarnych wydarzeń kulturalnych, tematycznie związanych z kulinariami z książką w tle. ✓ Zwiększenie ilości działań kulturalnych o charakterze interdyscyplinarnym. ✓ Włączanie do oferty Biblioteki elementów związanych z teatrem i muzyką. ✓ Szeroki dostęp do biblioteki poprzez udział w imprezach na terenie miasta Leszna poprzez stoiska. ✓ Docieranie do jak najszerszej grupy odbiorców w tym „Książka na telefon”. ✓ Digitalizacja regionalnych czasopism. ✓ Zaangażowanie grup pasjonackich i zbieraczy do prezentacji swoich pasji poprzez działalność MBP. ✓ Wykreowanie i utrzymanie oryginalnej oferty kulturalnej – Biblioteka Jazzu, Klasyka w Bibliotece, Biblioteka (plenerowa) na Placu Jana Metziga, Mobilna Biblioteka, Biblioteka z Pasją, itp. ✓ Utworzenie wydawnictwa miejskiego – wspólne przedsięwzięcie z miastem mające na celu popularyzację wiedzy o Lesznie i regionie. Unikalne publikacje związane z miastem oparte przede wszystkim na niestandardowym podejściu do tematyki historyczno — regionalnej.
2.2. Oferta Biblioteki dostępna dla wszystkich.	✓ Zwiększenie oferty dla osób niepełnosprawnych, seniorów, osób z małymi dziećmi, ✓ Zwiększanie dostępności do oferty kulturalnej oraz obiegu kulturalnego w stosunku do osób defaworyzowanych, z mniejszymi szansami, w szczególności zamieszkujących leszczyńskie obszary, objęte programem rewitalizacyjnym poprzez zwiększenie ilości działań, mających na celu włączanie społeczne i aktywne obywatelstwo; wyrównywanie szans w dostępie do kultury (współpraca z MOPR, NGO); prowadzenie akcji animacji kulturalnych na obszarach rewitalizowanych; zwiększenie poziomu poinformowania mieszkańców o ofercie kulturalnej i możliwości korzystania z niej. ✓ Przygotowanie pracowników do obsługi niebezpiecznego użytkownika.

	✓ Systematyczne poszerzanie zbiorów Leszczyńskiej Biblioteki Cyfrowej. ✓ Rozszerzenie możliwości obsługi osób z niepełnosprawnościami różnego typu (w tym osób o ograniczonych możliwościach ruchowych ze względu na niepełnosprawność lub podeszły wiek /Biblioteka Mobilna/, osób niewidomych lub słabowidzących /Posłuchaj Leszno/. ✓ Otwarcie Publicznej Biblioteki Ukraińskiej, celem wzmacnianie integracji międzynarodowej poprzez zwiększenie dostępności do obiegu kulturalnego, włączanie społeczne poprzez aktywności edukacyjno —kulturalne, zwiększenie poziomu świadomości pośród lokalnej społeczności odnośnie kwestii migrantów i ich sytuacji w Polsce. ✓ Uruchomienie „Biblioteki Mobilnej” polegającej na nieodpłatnej możliwości wypożyczenia książki do domu czytelnika. ✓ Uruchomienie wypożyczalni dla osób niewidomych i słabowidzących /Posłuchaj Leszno/. ✓ Realizacja działań projektowych „Książka dla Seniora” we współpracy z Radą Miejską i Komisją Kultury, mających na celu zwiększenie aktywności kulturalno-czytelniczych pośród seniorów subregionu leszczyńskiego za pomocą przeprowadzenia cyklu warsztatów reżyserskich. ✓ Tworzenie oferty kulturalnej koherentnej i spójnej z działaniami Miasta, wdrażanie postulatów zawartych w Gminnym Programie Rewitalizacji Miasta Leszna 2017-2027 do działań na rzecz lokalnej społeczności.
2.3. Stworzone przestrzenie dla różnych grup użytkowników biblioteki.	✓ Podnoszenie jakości pracy Biblioteki z młodzieżą poprzez implementację różnorodnych działań międzynarodowych: – projektów mobilności, w szczególności mobilności kadry pracującej z młodzieżą, – projektów z zakresu budowania potencjału w dziedzinie młodzieży, – projektów, zakładających przeprowadzanie spotkań młodych z decydentami do spraw młodzieży, – projektów, zakładających organizację staży i praktyk międzynarodowych. ✓ Aktywizacja młodych ludzi poprzez edukację kulturalną w zakresie teatru, filmu, reportażu radiowego oraz wiedzy archiwizacyjnej. ✓ Zdywersyfikowane działania kulturalne, skierowane do osób dorosłych, dorosłych z dziećmi. ✓ Brak barier architektonicznych dla seniorów i osób z niepełnosprawnościami, wzmocnienie systemu opieki nad klientem starszym i niepełnosprawnym
2.4. Wysoka skuteczność i efektywność działań promocyjnych.	✓ Promocja imprez organizowanych przez Bibliotekę np. Stanisław Grochowiak patronem MBP. ✓ Wykorzystywanie nowoczesnych technologii do działań promocyjnych (aplikacje mobilne, wielokanałowe media społecznościowe, kody QR, Social WiFi). ✓ Innowacyjne podejście do promocji oferty Biblioteki — wykorzystanie m.in. grup młodzieżowych i pasjonackich w celu zwiększenia promocji MBP. ✓ Prowadzenie kampanii promocyjnej z wykorzystaniem zróżnicowanych środków wzmacniających przekaz. ✓ Zwiększenie nakładu folderów i ulotek, przygotowanie wersji prezentacji multimedialnych na płytach CD / DVD do szerokiego wykorzystania. ✓ Zintensyfikowanie akcji dystrybucyjnej do wyselekcjonowanych grup docelowych takich jak: biura turystyczne, organizacje turystyczne — a przez nią dystrybucja na targach i wystawach turystycznych za granicą. ✓ Eksponowanie „produktów markowych” związanych z historią miasta i regionu na skalę ogólnopolską.

2.5. Wysoki poziom synchronizacji imprez kulturalnych organizowanych przez różne instytucje m. Leszna,	✓ Skoordynowany roczny plan imprez w mieście. ✓ Komplementarne działania kulturalno-edukacyjne, kreowanie oferty wspólnie z innymi podmiotami z sektora kultury i przy ich aktywnym udziale oraz wsparciu.
2.6. Wzmocnienie i rozszerzenie lokalnego networkingu i współpracy partnerskiej względem partnerów współuczestniczących w działaniach Biblioteki- trzeciego sektora, podmiotów ekonomii społecznej, firm CSR oraz innych interesariuszy, zaangażowanych.	✓ Współpraca z innymi instytucjami kultury, stały kontakt z jednostkami pomocy społecznej (np. organizacje, grupy wsparcia, służby), ✓ Ścisła współpraca z Urzędem Miasta Leszna, w szczególności w zakresie powierzania/wspierania zadań publicznych przez Prezydenta Miasta Leszna oraz przedsięwzięcie działań, wyznaczanych na podstawie dokumentu „Gminny Program Rewitalizacji Miasta Leszna na lata 2017-2027. ✓ Zintegrowanie partnerów współtworzących projekty biblioteki (podmioty, działające w obszarze kultury — instytucje publiczne, trzeci sektor, podmioty ekonomii społecznej, przedsiębiorstwa CSR, media). ✓ Stworzenie multidyscyplinarnej kadry z różnych środowisk do pracy przy działalności projektowej ✓ Rozwijanie współpracy międzynarodowej – m.in. nawiązanie współpracy i zbudowanie trwałego partnerstwa z Czechami celem wypracowania wartościowej dla obu stron oferty merytorycznej i kulturalnej, implementacja projektów społecznych w ramach programu Erasmus+, wysyłanie i goszczenie wolontariuszy zagranicznych, praktykantów, stażystów, job shadowerów. ✓ Stworzenie lokalnej grupy ambasadorów kultury działających na rzecz MBP w środowiskach pasjonackich.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

Tabela 5. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar III: Zasoby ludzkie

Obszar III: Zasoby ludzkie	
Cel strategiczny nr 3: Efektywna, zmotywowana i kreatywna kadra pracownicza	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
3.1. Zwiększenie dostępności szkoleń	✓ Badanie potrzeb szkoleniowych i planowanie szkoleń. ✓ Planowa realizacja programu szkoleń pracowników. ✓ Spotkania z trenerami od stosunków interpersonalnych. ✓ Korzystanie z nowoczesnych i praktycznych form szkoleniowych (staży, job shadowingów, praktyk). ✓ Korzystanie z oferty szkoleniowej integrującej doświadczenia międzynarodowe.
3.2. Zatrudnienie większej liczby pracowników.	✓ Pozyskanie pracowników z dużą wewnętrzną motywacją do działania i kreatywnością. ✓ Zwiększenie ilości miejsc pracy wolontariackiej w Bibliotece poprzez implementację projektów społecznych. ✓ Wykorzystywanie wolontariatu europejskiego. ✓ Organizowanie staży międzynarodowych. ✓ Pozyskiwanie funduszy na zwiększenie zatrudnienia.

3.3 Zintegrowana kadra pracowników zorientowana na realizację wspólnych celów.	✓ Organizacja spotkań integracyjnych. ✓ Tworzenie dobrej atmosfery w pracy. ✓ Przydzielenie pracowników zadań zgodnie z ich umiejętnościami. ✓ Podejmowanie działań zwiększających komfort pracy.
4.2. Wysoki poziom motywacji pracowników	✓ Stworzenie ścieżki awansu i połączenie z gratyfikacją finansową. ✓ Stworzenie systemu motywacyjnego, premiowanie i nagradzanie pracowników. ✓ Gratyfikacja finansowana za dodatkową pracę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

Tabela 6. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar IV: Finanse

Obszar IV: Finanse	
Cel strategiczny nr 4: Zdywersyfikowane źródła finansowania	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
4.1. Zwiększenie liczby źródeł finansowania działalności.	✓ Tworzenie kręgu mecenasów, darczyńców, sponsorów. ✓ Zwiększenie aktywności w pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych (poza budżetem organów założycielskich). ✓ Uruchomienie działalności komercyjnej w celu pozyskania dodatkowych funduszy (np. kawiarnia, antykwariat, informacja turystyczna, księgarnia regionalna, lokalna „cepelia”, kiermasz rękodzieła regionalnego). ✓ Utworzenie wydawnictwa miejskiego. ✓ Zwiększenie zaangażowania biznesu w lokalną działalność kulturalną. ✓ Zwiększenie poziomu wydatków mieszkańców i turystów na kulturę.
4.2. Wysoka aktywność działalności projektowej o charakterze lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.	✓ Realizacja projektów związanych z działalnością kulturalno-oświatową i powiększaniem zbiorów. ✓ Implementacja projektów o charakterze lokalnym, regionalnym, krajowym i ponadnarodowym. ✓ Zwiększenie poziomu otrzymywanych dofinansowań ze strony grantodawców krajowych oraz zagranicznych. ✓ Przystąpienie do programu Erasmus+, uzyskanie akredytacji Wolontariatu Młodzieżowego ze strony Narodowej Agencji Erasmus+. ✓ Zwiększenie liczby relacji partnerskich, nawiązywanych pomiędzy sektorami publicznym, prywatnym, a sferą wolontariatu. ✓ Wzrost kapitału społecznego, ogniskowanego dookoła działalności kulturalnej (artyści, wolontariusze, twórcy, mieszkańcy zaangażowani).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

Tabela 7. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar V: Zarządzanie

Obszar V: Zarządzanie	
Cel strategiczny nr 5: Poprawa skuteczności zarządzania zasobami	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
5.1. Dobre relacje między pracownikami a kierownictwem.	✓ Informowanie pracowników przez przełożonych o tym, co i kiedy dzieje się w siedzibie Biblioteki. ✓ Przełożeni otwarci na potrzeby pracowników. ✓ Zwiększenie poziomu tożsamości z miejscem pracy i integracji zespołu pracowniczego wokół stawianych celów. ✓ Stały, pozytywny kontakt w linii przełożony-pracownik.

	✓ Poszanowanie wspólnej przestrzeni. ✓ Poszanowanie cudzej prywatności. ✓ Równy podział pracy, obowiązków. ✓ Wsparcie pomiędzy pracownikami i przełożonymi.
5.2. Poprawa komunikacji wewnętrznej.	✓ Poprawa przepływu informacji w organizacji — transparentny, przejrzysty system obiegu informacji i sposób komunikacji. ✓ Zastosowanie: tablic informacyjnych, mailingi wysłane do wszystkich pracowników.
5.3. Unowocześnienie infrastruktury informatycznej i usprawnienie obsługi informatycznej w Bibliotece.	✓ Pozyskanie nowoczesnego sprzętu informatycznego i oprogramowania, ✓ Profesjonalna obsługa informatyczna – pozyskanie specjalistów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

Tabela 8. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar specjalny – uczestnictwo w procesie rewitalizacji Miasta Leszna

Obszar VI: Rewitalizacja	
Cel strategiczny nr 6: Rewitalizacja Miejskiej Biblioteki Publicznej, Biblioteka jako podmiot wspierający proces rewitalizacji Miasta Leszna za pomocą rewitalizacyjnej funkcji kultury	
Cele operacyjne	Zadania realizacyjne
6.1 Zwiększenie społecznego wykorzystania przestrzeni Placu Jana Metziga poprzez zagospodarowanie byłego budynku Zespołu Szkół Ochrony Środowiska i nadaniu mu nowej funkcji - Galerii Kultury.	✓ Stworzenie nowoczesnej bazy lokalowej Miejskiej Biblioteki Publicznej –nowego obiektu w oparciu o istniejące zasoby i przestrzenie Miasta – modernizacja byłego budynku Zespołu Szkół Ochrony Środowiska przy Placu Jana Metziga 25 – rewitalizacja Miejskiej Biblioteki Publicznej. ✓ Implementacja projektów kulturalnych aktywnie angażujących mieszkańców. ✓ Angażowanie mieszkańców w proces wspólnego tworzenia oferty kulturalnej i decydowania o jej zakresie. ✓ Otwarcie outdoorowej galerii sztuki przy ulicy Wąskiej. ✓ Organizacja przestrzeni plenerowej dla lokalnych artystów i rękodzielników w miesiącach letnich, gdzie będą mogli wystawiać i sprzedawać swoje prace. ✓ Zwiększenie atrakcyjności turystycznej obszaru poprzez realizację interdyscyplinarnych działań kulturalnych.
6.2 Stworzenie nowych miejsc pracy, zatrzymanie absolwentów w regionie, zatrudnianie artystów lokalnych.	✓ Zwiększanie zatrudnienia. ✓ Tworzenie atrakcyjnych form zatrudnienia dla specjalistów. ✓ Wspieranie edukacji i możliwości podnoszenia kompetencji pracowników. ✓ Rozbudowanie oferty stażu, praktyk oraz stworzenie większej ilości miejsc pracy wolontariackiej.
6.3 Zmiana postrzegania przez mieszkańców obszaru Placu Jana Metziga jako kulturalnego aglomeratu Miasta.	✓ Rebranding miejsca, uzyskanie charakteru wyjątkowości. ✓ Wykreowanie wizerunku nowego gmachu Biblioteki jako dumy mieszkańców. ✓ Angażowanie różnych grup interesariuszy (wolontariuszy, artystów, pracowników, osób zainteresowanych) w implementację działań MBP.

	✓ Wzmocnienie relacji partnerskich pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej, sektorem publicznym i prywatnym.
--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

5. Wdrażanie Strategii

5.1. Wprowadzenie

Strategia Rozwoju Miejskiej Biblioteki Publicznej do roku 2023 jest dokumentem kierunkowym, swoistą mapą drogową, stanowiącą podstawę do podejmowania skoordynowanych działań przez kierownictwo, organ założycielski oraz wszystkich partnerów społecznych. Pozwala to na kompleksowe ujęcie rozwoju Biblioteki w zakresie zaspokajania potrzeb mieszkańców związanych z kulturą. Kompleksowe podejście, będące cechą planowania strategicznego powoduje, iż realizacja tak określonej strategii jest wspólnym zadaniem kierownictwa Biblioteki, władz samorządowych i wszystkich partnerów społecznych w Mieście.

Bardzo ważnym aspektem jest uspołecznienie procesu wdrażania Strategii przy udziale głównych partnerów społecznych.

Dla realizacji Strategii niezbędne będzie podejmowanie działań:

- samodzielnych przez kierownictwo Biblioteki,
- samodzielnych przez władze Miasta,
- samodzielnych przez władze Powiatu,
- samodzielnych przez podmioty sektora prywatnego,
- samodzielnych przez organizacje pozarządowe,
- indywidualnych przez mieszkańców i ich nieformalne grupy i środowiska,
- wspólnych z udziałem partnerów z różnych sektorów (publicznego, prywatnego i pozarządowego).

Wynika z tego, iż bardzo ważnym, a jednocześnie trudnym zadaniem będzie zaangażowanie wszystkich kluczowych dla rozwoju partnerów społecznych. Powodzenie w tym zakresie jest uzależnione od zdolności do wzajemnej komunikacji, radzenia sobie z różnicami interesów poszczególnych partnerów i grup, wspólnego definiowania problemów i celów, a następnie wspólnych przedsięwzięć.

W okresie wdrażania Strategii kierownictwo Biblioteki może występować w różnych rolach, w tym jako:

- bezpośredni samodzielny realizator działań,
- inicjator i animator działań,
- uczestnik działań podejmowanych wspólnie z innymi partnerami,
- wspierający organizacyjnie, technicznie i finansowo działania podejmowane przez partnerów lokalnych.

Wdrożenie Strategii przez kierownictwo wymaga stosowania operacyjnych narzędzi planistycznych, pozwalających na podjęcie ostatecznych decyzji, które działania i przy jakich zaangażowanych środkach własnych oraz zewnętrznych będą realizowane. Tymi narzędziami będą:

- plany finansowe,
- budżet Biblioteki,
- konkretne projekty i programy,
- aplikacje o zewnętrzne źródła dofinansowania,
- polityki szczegółowe organu prowadzącego (stanowiące zbiór spójnych zasad odnoszących się do określonej dziedziny życia/funkcjonowania miasta – tutaj kultury), pozwalające podejmować powtarzalne decyzje według tych samych kryteriów,

- zadania wyznaczone pracownikom.

5.2. Zasady zarządzania strategią

Skuteczna realizacja strategii opiera się na następujących zasadach:

1. Kompleksowe (całościowe) podejście.
2. Posiadanie zintegrowanych celów strategicznych i operacyjnych oraz zadań realizacyjnych.
3. Koncentracja środków na zadania o największych korzyściach społecznych.
4. Rozwijanie współpracy partnerów społecznych.
5. Otwarta komunikacja z mieszkańcami/użytkownikami oferty.
6. Współpraca z partnerami w otoczeniu regionalnym, krajowym i międzynarodowym.
7. Stały monitoring realizacji strategii.
8. Konsekwencja w realizacji zadań dla długookresowych celów strategii.

5.3. System monitorowania

Proces monitorowania obejmuje:

- Zdefiniowanie wskaźników dla poszczególnych celów operacyjnych i zadań realizacyjnych Strategii.
- Określenie procedury monitorowania.
- Wyznaczenie stanowisk, osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie, przetwarzanie i udostępnianie poszczególnych grup wskaźników.
- Koordynowanie procesu monitorowania i administrowania bazą danych.

Schemat 4. Procedura monitorowania



Do każdego z celów operacyjnych i możliwych zadań realizacyjnych zostały zaprojektowane wskaźniki dla systemu monitorowania rozwoju Biblioteki, które będą mogły być również wykorzystane przy opracowywaniu wniosków o dofinansowanie projektów ze środków zewnętrznych.

Tabela 9. Proponowane wskaźniki realizacji celów operacyjnych i zadań realizacyjnych

OBSZAR: Utrzymanie i eksploatacja zasobów oraz zdolność świadczenia usług		
Cel strategiczny nr 1: Zasoby lokalowe i wyposażenie biblioteki zapewniające zdolność do świadczenia wysokiej jakości i szerokiej gamy usług		
Cele operacyjne	Proponowane zadania realizacyjne	Proponowane wskaźniki
1.1. Poprawa warunków lokalowych związana z potrzebą świadczenia wysokiej jakości usług i dostępem dla osób niepełnosprawnych	1.1.1. Stworzenie nowoczesnej bazy lokalowej Miejskiej Biblioteki Publicznej – nowego obiektu w oparciu o istniejące zasoby i przestrzenie Miasta – modernizacja byłego budynku Zespołu Szkół Ochrony Środowiska przy Placu Jana Metziga 25 – rewitalizacja Miejskiej Biblioteki Publicznej: – sala audiowizualna i kinowa, – podział na przestrzenie wspólne i indywidualne, – nowy budynek Biblioteki jako Galeria Kultury, – połączenie z rewitalizacją Starego Miasta – Placu Jana Metziga, – stworzenie osobnej przestrzeni dla dzieci i młodzieży.	– Liczba zmodernizowanych obiektów przeznaczonych na potrzeby prowadzenia działalności przez Miejską Bibliotekę Publiczną; – Powierzchnia zmodernizowanych obiektów przeznaczonych na potrzeby prowadzenia działalności przez Miejską Bibliotekę Publiczną; – Kubatura zmodernizowanych obiektów przeznaczonych na potrzeby prowadzenia działalności przez Miejską Bibliotekę Publiczną; – Liczba stworzonych przestrzeni użytkowych dla klientów Miejskiej Biblioteki Publicznej; – Powierzchnia stworzonych przestrzeni użytkowych dla klientów Miejskiej Biblioteki Publicznej; – Liczba osób korzystających z nowych obiektów Miejskiej Biblioteki Publicznej; – Liczba osób korzystających ze stworzonych przestrzeni użytkowych Miejskiej Biblioteki Publicznej.
	1.1.2. Utworzenie filii Miejskiej Biblioteki Publicznej w leszczyńskim Ratuszu, która zawierać będzie w sobie wypożyczalnię, czytelnię, kawiarnię literacką - Biblioteka Ratuszowa jako salon literacko-muzyczny.	– Liczba utworzonych filii Miejskiej Biblioteki Publicznej; – Powierzchnia użytkowa przeznaczona dla filii Miejskiej Biblioteki Publicznej; – Liczba osób korzystających ze stworzonych filii Miejskiej Biblioteki Publicznej.
1.2. Poprawa stanu i standardu wyposażenia Biblioteki	1.2.1. Pozyskanie i wydatkowanie środków finansowych w ramach realizowanego przez Miasto Leszno Programu Rewitalizacji	– Wysokość pozyskanych środków finansowych w ramach realizowanego przez Miasto Leszno Programu Rewitalizacji; – Liczba zadań, których realizację sfinansowano z pozyskanych środków finansowych w ramach realizowanego przez Miasto Leszno Programu Rewitalizacji.

	1.2.2. Implementacja projektów o charakterze infrastrukturalnym.	– Liczba wdrożonych projektów o charakterze infrastrukturalnym; – Wartość wdrożonych projektów o charakterze infrastrukturalnym.
	1.2.3. Pozyskiwanie środków finansowych w ramach projektów ministerialnych.	– Wysokość pozyskanych środków finansowych w ramach projektów ministerialnych; – Liczba zadań, których realizację sfinansowano z pozyskanych środków finansowych w ramach projektów ministerialnych.
1.3. Zbiory zabezpieczone przed kradzieżą i zniszczeniem.	1.3.1. Wdrożenie technologii RFID (bramki kontrolne, etykiety magnetyczne) i monitoringu wizyjnego.	– Liczba wdrożonych w obiektach Miejskiej Biblioteki Publicznej technologii RFID; – Liczba budynków Miejskiej Biblioteki Publicznej wyposażonych w rozwiązania technologii RFID; – Liczba budynków Miejskiej Biblioteki Publicznej objętych monitoringiem wizyjnym.
1.4. Funkcjonalna biblioteka i filie, komfort pracy i użytkowania – poprawa logistyki.	1.4.1. Usprawnienie i ułatwienie wymiany i przekazu zbiorów i materiałów IHF między placówkami.	– Liczba placówek Miejskiej Biblioteki Publicznej posiadających usprawnienia i ułatwienia wymiany i przekazu zbiorów i materiałów IHF.
	1.4.2. Przystosowanie budynku biblioteki i jej usług dla osób niepełnosprawnych.	– Liczba budynków Miejskiej Biblioteki Publicznej dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych; – Liczba dostępnych w Miejskiej Biblioteki Publicznej usług dla osób niepełnosprawnych.
	1.4.3. Montaż wrzutni książek i wdrożenie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej.	– Liczba placówek Miejskiej Biblioteki Publicznej, objętych jednolitym systemem identyfikacji wizualnej; – Liczba placówek Miejskiej Biblioteki Publicznej, w której budynkach zamontowano wrzutnie książek.
OBSZAR: Obszar produkt, marketing i obsługa		
Cel strategiczny nr 2: Rozbudowana i nowoczesna oferta, dostosowana i szeroko dostępna dla różnych grup użytkowników — wyższy poziom relacji z użytkownikami, klientami.		
Cele operacyjne	Proponowane zadania realizacyjne	Proponowane wskaźniki
2.1. Wykreowanie produktów tworzących markę Biblioteki	2.1.1. Tworzenie i utrzymanie największego zasobu zbiorów regionalnych i dokumentów życia społecznego w regionie.	– Liczba zasobów w zbiorach regionalnych; – Liczba zasobów w zbiorach dotyczących dokumentów życia społecznego w regionie.
	2.1.2. Utrzymanie unikalnych filii: Biblioteka Dworcowa, Biblioteka Ratuszowa.	– Liczba działających filii Miejskiej Biblioteki Publicznej;

		– Liczba osób korzystających ze zbiorów filii Miejskiej Biblioteki Publicznej.
2.1.3.	Stworzenie przestrzeni dedykowanej młodzieży np. dla zespołów muzycznych – sala prób i koncertowa.	– Powierzchnia stworzonych przestrzeni użytkowych dla młodzieży w Miejskiej Bibliotece Publicznej; – Liczba osób korzystających ze stworzonych przestrzeni użytkowych dla młodzieży w Miejskiej Bibliotece Publicznej;
2.1.4.	Wykorzystanie dziedzictwa kulturalnego i literackiego Miasta Leszna - wzmocnienie i poszerzenie wiedzy nt. twórczości Stanisława Grochowiaka za pomocą nowych mediów, w szczególności pośród młodzieży.	– Liczba zorganizowanych zajęć prezentujących twórczość Stanisław Grochowiaka; – Liczba uczestników zajęć prezentujących twórczość Grochowiaka; – Liczba wykorzystanych narzędzi – mediów dla prezentacji twórczości Stanisława Grochowiaka.
2.1.5.	Leszczyńska Biblioteka Cyfrowa 3 – powiększanie zbiorów Leszczyńskiej Biblioteki Cyfrowej poprzez zbiory regionalne, digitalizacja i udostępnienie Panoramy Leszczyńskiej oraz czasopism wydawanych w 20-lecie międzywojennym w regionie leszczyńskim.	– Liczba zdigitalizowanych zbiorów Leszczyńskiej Biblioteki Cyfrowej; – Liczba udostępnionych zdigitalizowanych zbiorów Leszczyńskiej Biblioteki Cyfrowej.
2.1.6.	Organizacja cyklu interdyscyplinarnych wydarzeń kulturalnych, tematycznie związanych z kulinariami z książką w tle.	– Liczba zorganizowanych interdyscyplinarnych wydarzeń kulturalnych, tematycznie związanych z kulinariami z książką w tle; – Liczba osób uczestniczących w zorganizowanych interdyscyplinarnych wydarzeniach kulturalnych, tematycznie związanych z kulinariami z książką w tle.
2.1.7.	Zwiększenie ilości działań kulturalnych o charakterze interdyscyplinarnym.	– Liczba zorganizowanych interdyscyplinarnych wydarzeń kulturalnych; – Liczba osób uczestniczących w zorganizowanych interdyscyplinarnych wydarzeniach kulturalnych.
2.1.8.	Włączanie do oferty Biblioteki elementów związanych z teatrem i muzyką.	– Liczba dostępnych ofert Biblioteki związanych z teatrem i muzyką; – Liczba osób korzystających z oferty Biblioteki związanej z teatrem i muzyką.
2.1.9.	Szeroki dostęp do biblioteki poprzez udział w imprezach na terenie miasta Leszna poprzez stoiska.	– Liczba imprez, w których zaprezentowano stoisko Miejskiej Biblioteki Publicznej.

	2.1.10. Docieranie do jak najszerszej grupy odbiorców w tym „Książka na telefon”.	– Liczba dostępnych usług w tym „Książka na telefon”; – Liczba osób korzystających z dostępnych usług biblioteki w tym „Książka na telefon”.
	2.1.11. Digitalizacja regionalnych czasopism.	– Liczba zdigitalizowanych regionalnych czasopism; – Liczba udostępnionych zdigitalizowanych regionalnych czasopism.
	2.1.12. Zaangażowanie grup pasjonackich i zbieraczy do prezentacji swoich pasji poprzez działalność MBP.	– Liczba utworzonych poprzez działalność MBP grup pasjonackich i zbieraczy; – Liczba dokonanych poprzez działalność MBP prezentacji swoich pasji przez grupy zbieraczy i pasjonatów.
	2.1.13. Wykreowanie i utrzymanie oryginalnej oferty kulturalnej – Biblioteka Jazzu, Klasyka w Bibliotece, Biblioteka (plenerowa) na Placu Jana Metziga, Mobilna Biblioteka, Biblioteka Pasjonatów itp.	– Liczba dostępnych ofert kulturalnych przygotowanych przez Bibliotekę; – Liczba osób korzystających z ofert kulturalnych przygotowanych przez Bibliotekę.
	2.1.14. Utworzenie wydawnictwa miejskiego – wspólne przedsięwzięcie z miastem mające na celu popularyzację wiedzy o Lesznie i regionie. Unikalne publikacje związane z miastem oparte przede wszystkim na niestandardowym podejściu do tematyki historyczno-regionalnej.	– Liczba utworzonych wydawnictw miejskich; – Liczba wydanych przez utworzone wydawnictwa miejskie publikacji związanych z miastem.
2.2. Oferta Biblioteki dostępna dla wszystkich	2.2.1. Zwiększenie oferty dla osób niepełnosprawnych, seniorów, osób z małymi dziećmi	– Liczba dostępnych ofert dla osób niepełnosprawnych, seniorów, osób z małymi dziećmi przygotowanych przez Bibliotekę; – Liczba osób korzystających z ofert dla osób niepełnosprawnych, seniorów, osób z małymi dziećmi przygotowanych przez Bibliotekę.
	2.2.2. Zwiększanie dostępności do oferty kulturalnej oraz obiegu kulturalnego w stosunku do osób defaworyzowanych, z mniejszymi szansami, w szczególności zamieszkujących leszczyńskie obszary, objęte programem rewitalizacyjnym	– Liczba dostępnych ofert dla osób defaworyzowanych przygotowanych przez Bibliotekę; – Liczba osób korzystających z ofert dla osób defaworyzowanych przygotowanych przez Bibliotekę.
	2.2.3. Przygotowanie pracowników do obsługi niebezpiecznego użytkownika.	– Liczba pracowników Biblioteki przygotowanych do obsługi niebezpiecznego użytkownika.
	2.2.4. Systematyczne poszerzanie zbiorów Leszczyńskiej Biblioteki Cyfrowej.	– Liczba zdigitalizowanych zbiorów Leszczyńskiej Biblioteki Cyfrowej;

		– Liczba udostępnionych zdigitalizowanych zbiorów Leszczyńskiej Biblioteki Cyfrowej.
	2.2.5. Rozszerzenie możliwości obsługi osób z niepełnosprawnościami różnego typu (w tym osób o ograniczonych możliwościach ruchowych ze względu na niepełnosprawność lub podeszły wiek /Biblioteka Mobilna/, osób niewidomych lub słabowidzących /Posłuchaj Leszno/.	– Liczba budynków Miejskiej Biblioteki Publicznej dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych; – Liczba dostępnych w Miejskiej Biblioteki Publicznej usług dla osób niepełnosprawnych.
	2.2.6. Otwarcie Publicznej Biblioteki Ukraińskiej, celem wzmacniania integracji międzynarodowej poprzez zwiększenie dostępności do obiegu kulturalnego, włączanie społeczne poprzez aktywności edukacyjno-kulturalne, zwiększenie poziomu świadomości pośród lokalnej społeczności odnośnie kwestii migrantów i ich sytuacji w Polsce.	– Liczba utworzonych Publicznych Bibliotek Ukraińskich; – Liczba dostępnych usług w Bibliotece wzmacniających integrację międzynarodową; – Liczba osób korzystających z Publicznych Bibliotek Ukraińskich.
	2.2.7. Uruchomienie „Biblioteki Mobilnej” polegającej na nieodpłatnej możliwości wypożyczenia książki do domu czytelnika.	– Liczba dostępnych „Bibliotek Mobilnych”; – Liczba osób korzystających z „Bibliotek Mobilnych”.
	2.2.8. Uruchomienie wypożyczalni dla osób niewidomych i słabowidzących /Posłuchaj Leszno/.	– Liczba dostępnych w Miejskiej Biblioteki Publicznej usług dla osób niepełnosprawnych; – Liczba osób niepełnosprawnych korzystających z Miejskiej Biblioteki Miejskiej.
	2.2.9. Realizacja działań projektowych „Książka dla Seniora” we współpracy z Radą Miejską i Komisją Kultury, mających na celu zwiększenie aktywności kulturalno-czytelniczych pośród seniorów subregionu leszczyńskiego za pomocą przeprowadzenia cyklu warsztatów reżyserskich.	– Liczba zrealizowanych działań mających na celu zwiększenie aktywności kulturalno-czytelniczych pośród seniorów subregionu leszczyńskiego; – Liczba osób uczestniczących w działaniach mających na celu zwiększenie aktywności kulturalno-czytelniczych pośród seniorów subregionu leszczyńskiego.
	2.2.10. Tworzenie oferty mającej na celu rewitalizację społeczną miasta.	– Liczba dostępnych ofert mających na celu rewitalizację społeczną miasta; – Liczba osób korzystających z ofert mających na celu rewitalizację społeczną miasta.
2.3. Stworzone przestrzenie dla różnych grup użytkowników biblioteki.	2.3.1. Podnoszenie jakości pracy Biblioteki z młodzieżą poprzez implementację różnorodnych działań międzynarodowych:	– Liczba wdrożonych przez Bibliotekę działań międzynarodowych; – Liczba osób, które wzięły udział w działaniach międzynarodowych zorganizowanych przez Bibliotekę.

	– projektów mobilności, w szczególności mobilności kadry pracującej z młodzieżą, – projektów z zakresu budowania potencjału w dziedzinie młodzieży, – projektów, zakładających przeprowadzanie spotkań młodych z decydentami do spraw młodzieży, – projektów, zakładających organizację staży i praktyk międzynarodowych.	
	2.3.2. Aktywizacja młodych ludzi poprzez edukację kulturalną w zakresie teatru, filmu, reportażu radiowego oraz wiedzy archiwizacyjnej.	– Liczba zorganizowanych zajęć z zakresu edukacji kulturalnej dla młodzieży; – Liczba osób, które wzięły udział w zajęciach z zakresu edukacji kulturalnej dla młodzieży.
2.4. Wysoka skuteczność i efektywność działań promocyjnych.	2.4.1. Promocja imprez organizowanych przez Bibliotekę np. Stanisław Grochowiak patronem MBP.	– Liczba przeprowadzonych akcji promujących imprezy organizowane przez Bibliotekę; – Liczba osób, które uczestniczyły w imprezach zorganizowanych przez Bibliotekę.
	2.4.2. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii do działań promocyjnych (aplikacje mobilne, wielokanałowe media społecznościowe, kody QR, Social WiFi).	– Liczba wdrożonych nowych technologii do działań promocyjnych w Bibliotece; – Liczba przeprowadzonych akcji promocyjnych z wykorzystaniem nowych technologii.
	2.4.3. Innowacyjne podejście do promocji oferty Biblioteki - wykorzystanie m.in. grup młodzieżowych i pasjonackich w celu zwiększenia promocji MBP.	– Liczba przeprowadzonych akcji promujących Bibliotekę z udziałem młodzieży; – Liczba przeprowadzonych akcji promujących Bibliotekę z udziałem grup pasjonackich.
	2.4.4. Prowadzenie kampanii promocyjnej z wykorzystaniem zróżnicowanych środków wzmacniających przekaz.	– Liczba przeprowadzonych kampanii promocyjnych z wykorzystaniem zróżnicowanych środków wzmacniających przekaz; – Liczba wykorzystanych zróżnicowanych środków wzmacniających przekaz w przeprowadzonych kampaniach promocyjnych.
	2.4.5. Zwiększenie nakładu folderów i ulotek, przygotowanie wersji prezentacji multimedialnych na płytach CD / DVD do szerokiego wykorzystania.	– Liczba przygotowanych prezentacji multimedialnych na płytach CD / DVD; – Liczba wydrukowanych folderów i ulotek.
	2.4.6. Zintensyfikowanie akcji dystrybucyjnej do wyselekcjonowanych grup docelowych takich jak:	– Liczba biur turystycznych, którym przekazano materiały promujące Bibliotekę;

	biura turystyczne, organizacje turystyczne - a przez nią dystrybucja na targach i wystawach turystycznych za granicą.	– Liczba organizacji turystycznych, którym przekazano materiały promujące Bibliotekę; – Liczba materiałów promujących Bibliotekę przekazanych biur turystycznym i organizacjom turystycznym.
	2.4.7. Ekspozowanie „produktów markowych” związanych z historią miasta i regionu na skalę ogólnopolską.	– Liczba wyeksponowanych w Bibliotece „produktów markowych” związanych z historią miasta i regionu na skalę ogólnopolską.
2.5. Wysoki poziom synchronizacji imprez kulturalnych organizowanych przez różne instytucje m. Leszna.	2.5.1. Skoordinowany roczny plan imprez w mieście.	– Liczba opracowanych skoordynowanych rocznych planów imprez w mieście; – Liczba zrealizowanych skoordynowanych rocznych planów imprez w mieście; – Liczba uczestników zorganizowanych skoordynowanych rocznych planów imprez w mieście.
	2.5.2. Komplementarne działania kulturalno-edukacyjne, kreowanie oferty wspólnie z innymi podmiotami z sektora kultury i przy ich aktywnym udziale oraz wsparciu	– Liczba przeprowadzonych kompleksowych działań kulturalno-edukacyjnych z innymi podmiotami z sektora kultury; – Liczba podmiotów z sektora kultury zaangażowanych w realizację kompleksowych działań kulturalno-edukacyjnych; – Liczba uczestników kompleksowych działań kulturalno-edukacyjnych zorganizowanych z innymi podmiotami z sektora kultury.
2.6. Wzmocnienie i rozszerzenie lokalnego networkingu i współpracy partnerskiej względem partnerów współuczestniczących w działaniach Biblioteki- trzeciego sektora, podmiotów ekonomii społecznej, firm CSR oraz innych interesariuszy, zaangażowanych.	2.6.1. Współpraca z innymi instytucjami kultury, stały kontakt z jednostkami pomocy społecznej (np. organizacje, grupy wsparcia, służby),	– Liczba instytucji kultury z którymi podpisano umowy o współpracy; – Liczba jednostek pomocy społecznej, z którymi podpisano umowy o współpracy.
	2.6.2. Ścisła współpraca z Urzędem Miasta Leszna, w szczególności w zakresie powierzania/wspierania zadań publicznych przez Prezydenta Miasta Leszna oraz przedsięwzięcie działań, wyznaczanych na podstawie dokumentu „Gminny Program Rewitalizacji Miasta Leszna na lata 2017-2027”.	– Liczba zawiązanych współpracy w zakresie wspierania zadań publicznych i realizacji działań, wyznaczanych na podstawie dokumentu „Gminny Program Rewitalizacji Miasta Leszna na lata 2017-2027”; – Liczba zrealizowanych zadań publicznych we współpracy z Urzędem Miasta Leszna; – Liczba zrealizowanych zadań, wyznaczanych na podstawie dokumentu „Gminny Program Rewitalizacji Miasta Leszna na lata 2017-2027”.

	2.6.3. Stworzenie „sieci” partnerów współtworzących projekty biblioteki (podmioty, działające w obszarze kultury — instytucje publiczne, trzeci sektor, przedsiębiorstwa CSR, media).	– Liczba partnerów współtworzących projekty Biblioteki; – Liczba zrealizowanych projektów przez Bibliotekę dzięki utworzonej „sieci” partnerów.
	2.6.4. Rozwijanie współpracy międzynarodowej – m.in. nawiązanie współpracy i zbudowanie trwałego partnerstwa z Czechami celem wypracowania wartościowej dla obu stron oferty merytorycznej i kulturalnej, implementacja projektów społecznych w ramach programu Erasmus+, wysyłanie i goszczenie wolontariuszy zagranicznych, praktykantów, stażystów, job shadowerów.	– Liczba zawiązanych przez Bibliotekę partnerstw międzynarodowych; – Liczba stworzonych w partnerstwie międzynarodowym ofert; – Liczba osób korzystających ze stworzonych w partnerstwie międzynarodowym ofert.
	2.6.5. Stworzenie lokalnej grupy ambasadorów kultury działających na rzecz MBP w środowiskach pasjonackich	– Liczba stworzonych grup ambasadorów działających na rzecz MBP.
OBSZAR: Zasoby ludzkie		
Cel strategiczny nr 3: Efektywna, zmotywowana i kreatywna kadra pracownicza		
Cele operacyjne	Proponowane zadania realizacyjne	Proponowane wskaźniki
3.1. Zwiększenie dostępności szkoleń	3.1.1. Badanie potrzeb szkoleniowych i planowanie szkoleń.	–
	3.1.2. Planowa realizacja programu szkoleń pracowników.	– Liczba zorganizowanych szkoleń dla pracowników Biblioteki; – Liczba pracowników Biblioteki uczestniczących w zorganizowanych szkoleniach.
	3.1.3. Spotkania z trenerami od stosunków interpersonalnych.	– Liczba zorganizowanych spotkań z trenerami stosunków interpersonalnych; – Liczba pracowników Biblioteki, którzy uczestniczyli w spotkaniach z trenerami stosunków interpersonalnych.
	3.1.4. Korzystanie z nowoczesnych i praktycznych form szkoleniowych (staży, job shadowingów, praktyk).	– Liczba zorganizowanych nowoczesnych i praktycznych form szkoleniowych dla pracowników Biblioteki; – Liczba pracowników Biblioteki uczestniczących w zorganizowanych nowoczesnych i praktycznych formach szkoleniowych.
	3.1.5. Korzystanie z oferty szkoleniowej integrującej doświadczenia międzynarodowe.	– Liczba pracowników Biblioteki, którzy skorzystali z oferty szkoleniowej integrującej doświadczenia międzynarodowe.

3.2. Zatrudnienie większej liczby pracowników (wolontariat, wolontariat europejski, staże międzynarodowe, znalezienie funduszy).	3.2.1. Pozyskanie pracowników z dużą wewnętrzną motywacją do działania i kreatywnością.	– Liczba nowozatrudnionych pracowników Biblioteki cechujących się motywacją do działania i kreatywnością.
	3.2.2. Zwiększenie ilości miejsc pracy wolontariackiej w Bibliotece poprzez implementację projektów społecznych.	– Liczba wolontariuszy działających w Bibliotece.
	3.2.3. Wykorzystywanie wolontariatu europejskiego.	– Liczba wolontariuszy z Europy działających w Bibliotece.
	3.2.4. Organizowanie staży międzynarodowych.	– Liczba zorganizowanych w Bibliotece staży międzynarodowych.
	3.2.5. Pozyskiwanie funduszy na zwiększenie zatrudnienia.	– Wysokość pozyskanych funduszy na zwiększenie zatrudnienia; – Liczba zatrudnionych osób w ramach pozyskanych funduszy na zwiększenie zatrudnienia.
3.3. Zintegrowana kadra pracowników zorientowana na realizację wspólnych celów	3.3.1. Organizacja spotkań integracyjnych.	– Liczba zorganizowanych spotkań integracyjnych; – Liczba osób uczestniczących w spotkaniach integracyjnych.
	3.3.2. Tworzenie dobrej atmosfery w pracy.	– Liczba przeprowadzonych badań ankietowych wśród pracowników Biblioteki; – Liczba pracowników Biblioteki objętych badaniem ankietowym.
	3.3.3. Przydzielenie pracownikom zadań zgodnie z ich umiejętnościami.	– Liczba pracowników Biblioteki zatrudnionych na stanowiskach adekwatnych do ich wykształcenia i umiejętności.
	3.3.4. Podejmowanie działań zwiększających komfort pracy.	– Liczba przeprowadzonych badań ankietowych wśród pracowników Biblioteki; – Liczba pracowników Biblioteki objętych badaniem ankietowym.
3.4. Wysoki poziom motywacji pracowników	3.4.1. Stworzenie ścieżki awansu i połączenie z gratyfikacją finansową.	– Liczba stworzonych dokumentów regulujących ścieżkę awansu i gratyfikację finansową dla pracowników Biblioteki; – Liczba pracowników Biblioteki uzyskujących awans w ciągu roku.
	3.4.2. Stworzenie systemu motywacyjnego, premiowanie i nagradzanie pracowników.	– Liczba stworzonych dokumentów regulujących sposób premiowania i nagradzania pracowników; – Liczba pracowników Biblioteki nagradzanych w ciągu roku.
	3.4.3. Gratyfikacja finansowana za dodatkową pracę.	– Liczba stworzonych dokumentów regulujących sposób finansowania pracowników za dodatkową pracę.
OBSZAR: Sposoby finansowania działalności		

Cel strategiczny nr 4: Zdywersyfikowane źródła finansowania		
Cele operacyjne	Proponowane zadania realizacyjne	Proponowane wskaźniki
4.1. Zwiększenie liczby źródeł finansowania działalności	4.1.1. Tworzenie kręgu mecenasów, darczyńców, sponsorów.	– Liczba mecenasów, darczyńców i sponsorów wspomagających działalność Biblioteki; – Wysokość udzielanego Bibliotece rocznie wsparcia przez mecenasów, darczyńców i sponsorów.
	4.1.2. Zwiększenie aktywności w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych (poza budżetem organów założycielskich).	– Wysokość pozyskiwanych rocznie zewnętrznych środków finansowych na działalność Biblioteki (poza budżetem organów założycielskich).
	4.1.3. Uruchomienie działalności komercyjnej w celu pozyskania dodatkowych funduszy (np. kawiarnia, antykwariat, informacja turystyczna, księgarnia regionalna, lokalna „cepelia”, kiermasz rękodzieła regionalnego).	– Liczba prowadzonych przez Bibliotekę działalności komercyjnych w celu pozyskania dodatkowych funduszy; – Wysokość pozyskanych dodatkowych funduszy z prowadzonej działalności komercyjnej Biblioteki.
	4.1.4. Utworzenie wydawnictwa miejskiego.	– Liczba utworzonych wydawnictw miejskich; – Liczba wydanych przez utworzone wydawnictwa miejskie publikacji związanych z miastem.
4.2. Wysoka aktywność działalności projektowej. Implementacja projektów o charakterze lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym	4.2.1. Realizacja projektów związanych z działalnością kulturalno-oświatową i powiększaniem zbiorów.	– Liczba zrealizowanych projektów związanych z działalnością kulturalno-oświatową; – Liczba odbiorców zrealizowanych projektów związanych z działalnością kulturalno-oświatową; – Liczba pozyskiwanych rocznie nowych zbiorów dla Biblioteki.
	4.2.2. Implementacja projektów o charakterze lokalnym, regionalnym, krajowym i ponadnarodowym.	– Liczba wdrożonych przez Bibliotekę projektów o charakterze lokalnym, regionalnym, krajowym i ponadnarodowym.
	4.2.3. Zwiększenie poziomu otrzymywanych dofinansowań ze strony grantodawców krajowych oraz zagranicznych.	– Wysokość pozyskiwanych rocznie dofinansowań ze strony grantodawców krajowych oraz zagranicznych; – Liczba grantodawców krajowych oraz zagranicznych udzielających dofinansowania Bibliotece.
	4.2.4. Przystąpienie do programu Erasmus+, uzyskanie akredytacji EVS ze strony Narodowej Agencji Erasmus+.	– Wysokość pozyskanego dofinansowania na projekt Wolontariatu Europejskiego w ramach programu Erasmus+; – Liczba uczestników Wolontariatu Europejskiego w ramach programu Erasmus+, w ramach pozyskanego dofinansowania.

OBSZAR: Zarządzanie i narzędzia zarządzania		
Cel strategiczny nr 5: Poprawa skuteczności zarządzania zasobami		
Cele operacyjne	Proponowane zadania realizacyjne	Proponowane wskaźniki
5.1. Dobre relacje między pracownikami a kierownictwem.	5.1.1 Informowanie pracowników przez przełożonych o tym, co i kiedy się dzieje w siedzibie Biblioteki.	– Liczba stworzonych skutecznych kanałów komunikacji pomiędzy przełożonymi, a pracownikami Biblioteki.
	5.1.2 Przełożeni otwarci na potrzeby pracowników.	– Liczba przeprowadzonych badań ankietowych wśród pracowników Biblioteki; – Liczba pracowników Biblioteki objętych badaniem ankietowym.
	5.1.3 Zwiększenie poziomu tożsamości z miejscem pracy i integracji zespołu pracowniczego wokół stawianych celów.	– Liczba zrealizowanych przez zespół wszystkich pracowników Biblioteki zadań służących osiągnięciu stawianych celów.
	5.1.4 Stały, pozytywny kontakt w linii przełożony-pracownik.	– Liczba przeprowadzonych badań ankietowych wśród pracowników Biblioteki; – Liczba pracowników Biblioteki objętych badaniem ankietowym.
	5.1.5 Poszanowanie wspólnej przestrzeni.	– Liczba opracowanych i wdrożonych dokumentów regulujących zasady korzystania z przestrzeni wspólnej.
	5.1.6 Poszanowanie cudzej prywatności.	– Liczba opracowanych i wdrożonych dokumentów regulujących zasady gwarantujące poszanowanie cudzej prywatności.
	5.1.7 Równy podział pracy, obowiązków.	– Liczba opracowanych i wdrożonych dokumentów regulujących optymalny podział pracy i obowiązków na wszystkich stanowiskach pracy w Bibliotece.
	5.1.8 Wsparcie pomiędzy pracownikami i przełożonymi.	– Liczba przeprowadzonych badań ankietowych wśród pracowników Biblioteki; – Liczba pracowników Biblioteki objętych badaniem ankietowym.
5.2. Poprawa komunikacji wewnętrznej.	5.2.1. Poprawa przepływu informacji w organizacji - transparentny, przejrzysty system obiegu informacji i sposób komunikacji.	– Liczba stworzonych skutecznych kanałów komunikacji pomiędzy przełożonymi, a pracownikami Biblioteki.
	5.2.2. Zastosowanie: tablic informacyjnych, mailingi wysłane do wszystkich pracowników	– Liczba zastosowanych w Bibliotece tablic informacyjnych dla pracowników;

		– Liczba zastosowanych rozwiązań informatycznych gwarantujących wysyłanie każdorazowo maili do wszystkich pracowników Biblioteki.
5.3. Unowocześnienie infrastruktury informatycznej i usprawnienie obsługi informatycznej w Bibliotece.	5.3.1. Pozyskanie nowoczesnego sprzętu informatycznego	– Liczba zakupionego sprzętu informatycznego i oprogramowania;
	5.3.2. i oprogramowania	– Wartość zakupionego sprzętu informatycznego i oprogramowania.
	5.3.3. Profesjonalna obsługa informatyczna – pozyskanie specjalistów	– Liczba zatrudnionych w Bibliotece specjalistów do obsługi informatycznej.

OBSZAR SPECJALNY – UCZESTNICTWO W PROCESIE REWITALIZACJI MIASTA LESZNA		
Cel strategiczny nr 6: Rewitalizacja Miejskiej Biblioteki Publicznej, Biblioteka jako podmiot wspierający proces rewitalizacji Miasta Leszna za pomocą rewitalizacyjnej funkcji kultury		
Cele operacyjne	Proponowane zadania realizacyjne	Proponowane wskaźniki
6.1 Zwiększenie społecznego wykorzystania przestrzeni Placu Jana Metziga poprzez zagospodarowanie byłego budynku Zespołu Szkół Ochrony Środowiska i nadaniu mu nowej funkcji - Galerii Kultury.	6.1.1. Stworzenie nowoczesnej bazy lokalowej Miejskiej Biblioteki Publicznej – nowego obiektu w oparciu o istniejące zasoby i przestrzenie Miasta – modernizacja byłego budynku Zespołu Szkół Ochrony Środowiska przy Placu Jana Metziga 25 – rewitalizacja Miejskiej Biblioteki Publicznej.	– Liczba zmodernizowanych obiektów przeznaczonych na potrzeby prowadzenia działalności przez Miejską Bibliotekę Publiczną; – Powierzchnia zmodernizowanych obiektów przeznaczonych na potrzeby prowadzenia działalności przez Miejską Bibliotekę Publiczną; – Kubatura zmodernizowanych obiektów przeznaczonych na potrzeby prowadzenia działalności przez Miejską Bibliotekę Publiczną; – Liczba stworzonych przestrzeni użytkowych dla klientów Miejskiej Biblioteki Publicznej; – Powierzchnia stworzonych przestrzeni użytkowych dla klientów Miejskiej Biblioteki Publicznej; – Liczba osób korzystających z nowych obiektów Miejskiej Biblioteki Publicznej; – Liczba osób korzystających ze stworzonych przestrzeni użytkowych Miejskiej Biblioteki Publicznej.
	6.1.2. Implementacja projektów kulturalnych aktywnie angażujących mieszkańców	– Liczba osób biorących udział w wydarzeniach; – Liczba organizowanych wydarzeń kulturalnych.

	6.1.3. Mieszkańcy współtworzą i współdecydują o ofercie kulturalnej	– Liczba osób biorących aktywny udział w implementacji projektów; – Liczba umów wolontariackich.
	6.1.4. Otwarcie outdoorowej galerii sztuki przy ulicy Wąskiej	– Liczba uczestników wydarzeń kulturalnych organizowanych w ramach outdoorowej galerii sztuki; – Liczba artystów korzystających z outdoorowej galerii sztuki.
	6.1.5. Organizacja przestrzeni plenerowej dla lokalnych artystów i rękodzielników w miesiącach letnich, gdzie będą mogli wystawiać i sprzedawać swoje prace — Leszczyńskie Montmartre	– Liczba wystawców; – Frekwencja mieszkańców.
	6.1.6. Zwiększenie atrakcyjności turystycznej obszaru poprzez realizację interdyscyplinarnych działań kulturalnych	– Liczba sponsorów dla działań kulturalnych; – Liczba uczestników działań spoza powiatu leszczyńskiego.
6.2 Stworzenie nowych miejsc pracy, zatrzymanie absolwentów w regionie, zatrudnianie artystów lokalnych.	6.2.1. Zwiększanie zatrudnienia	– Liczba utworzonych nowych etatów.
	6.2.2. Wspieranie edukacji i możliwości podnoszenia kompetencji pracowników	– Nakłady środków przeznaczanych rocznie na szkolenia i edukację; – Liczba przeprowadzonych szkoleń; – Liczba pracowników uczestniczących w programie szkoleniowym.
	6.2.3. Rozbudowanie oferty stażu, praktyk oraz stworzenie większej ilości miejsc pracy wolontariackiej	– Liczba ofert wysyłanych do Urzędu Pracy; – Liczba umów wolontariackich.
	6.2.4. Stworzenie atrakcyjnych form zatrudnienia dla specjalistów	– Liczba utworzonych etatów dla specjalistów.
6.3 Zmiana postrzegania przez mieszkańców obszaru Placu Jana Metziga jako kulturalnego aglomeratu Miasta.	6.3.1. Rebranding miejsca, uzyskanie charakteru wyjątkowości	– Liczba osób rozpoznających nowy gmach MBP jako wyjątkowy i wart odwiedzenia (badania ankietowe).
	6.3.2. Wykreowanie wizerunku nowego gmachu Biblioteki jako dumy mieszkańców.	– Liczba osób deklarujących dumę z działalności oraz architektury nowego gmachu MBP (badania ankietowe).
	6.3.3. Angażowanie różnych grup interesariuszy (wolontariuszy, artystów, pracowników, osób zainteresowanych) w implementację działań MBP	– Liczba osób zaangażowanych w implementację działań MBP (wolontariuszy, artystów, pracowników, osób zainteresowanych).

	6.3.4. Wzmocnienie relacji partnerskich pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej, sektorem publicznym i prywatnym	– Ilość działań komplementarnych. – Ilość działań z wymianą kadry pomiędzy instytucjami.
--	--	--

Spis tabel

Tabela 1. Czynniki rozwojowe wewnętrzne i zewnętrzne.....	11
Tabela 2. Drzewo celów strategicznych	17
Tabela 3. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar I: Utrzymanie i eksploatacja zasobów, zdolność świadczenia usług	19
Tabela 4. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar II: Marketing	20
Tabela 5. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar III: Zasoby ludzkie	22
Tabela 6. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar IV: Finanse	24
Tabela 7. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar V: Zarządzanie	24
Tabela 8. Zadania realizacyjne dla celów operacyjnych - Obszar specjalny – uczestnictwo w procesie rewitalizacji Miasta Leszna.....	25
Tabela 9. Proponowane wskaźniki realizacji celów operacyjnych i zadań realizacyjnych	29

Spis schematów

Schemat 1. Systemy planowania	4
Schemat 2. Struktura rezultatów planowania strategii i jej realizacji (Źródło: ResPublic Sp. z o.o.)	5
Schemat 3. Struktura wewnętrznej diagnozy podmiotu strategii (Źródło: ResPublic Sp. z o.o.)	7
Schemat 4. Procedura monitorowania	28