

STRATEŠKO PLANIRANJE I JAVNOZAGOVARAČKE AKTIVNOSTI KNJIŽNICA GRADA ZAGREBA

ZAGREB CITY LIBRARIES STRATEGIC PLANNING AND ADVOCACY ACTIVITIES

Alemka Belan-Simić
Ivančica Đukec Kero
Knjižnice grada Zagreba
alemka.belan.simic@kgz.hr
ivancica.dukec@kgu.hr

UDK/UDC027.3(497.5Zagreb):021
Stručni rad / Professional paper
Primljeno: 1. 10. 2014.

Sažetak

Knjižnice grada Zagreba utemeljene su na strateškom promišljanju razvoja i racionalizacije poslovanja narodnih knjižnica u Zagrebu. Prvotna strateška paradigma bila je usredotočena na izgradnju suvremeno organiziranoga kulturnog sustava. Nakon 2007., kada Gradska knjižnica obilježava 100. obljetnicu, KGZ u središte nove paradigme postavlja komunikaciju, vidljivost i dostupnost sustava javnosti. Daljnjim promišljanjem razvoja programa i usluga uključenih u novi strateški plan, KGZ pronalazi poveznice sa strateškim planovima Grada Zagreba i Ministarstva kulture. Prioritet postaje izgradnja nove zgrade Gradske knjižnice, što je ušlo i u ZagrebPlan 2020. U radu će se prikazati ciljevi strateškog plana, aktivnosti i odjek kampanje javnog zagovaranja izgradnje nove Gradske knjižnice u javnosti.

Ključne riječi: Knjižnice grada Zagreba, strateško planiranje, javno zagovaranje, kampanja za novu Gradsku knjižnicu

Summary

Zagreb City Libraries are organized on the basis of strategic thinking and planning the development and management rationalization of public libraries in Zagreb. The original strategic paradigm was focused on the development of a modern, well-organized cultural network of libraries. After 2007, when the City Library of Zagreb celebrated its 100th anniversary, Zagreb City Libraries have introduced a new paradigm focusing on communication, visibility, and public accessibility of the library network. The further planning and development of the program and services, included in the new strategic plan of the Zagreb City Libraries, establishes connections with strategic plans of both the City of Zagreb and the Ministry of Culture. The construction of the new building of the City Library of Zagreb has become a priority and has entered the document "ZagrebPlan 2020". This paper presents the goals of the strategic plan as well as the activities and feedback of the public advocacy campaign for building the new City Library.

Keywords: Zagreb City Libraries, strategic planning, advocacy, campaign for the new City Library.

Uvod

Za uspješan razvoj svake ustanove važno je kako strateško promišljanje, kao sposobnost predviđanja budućeg razvoja, tako i strateško planiranje,¹ koje na temelju SWOT i PEST analiza dugoročno usmjerava poslovnu politiku i određuje prioritete za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Strateško promišljanje,² kojim određujemo viziju ustanove, neraskidivo je povezano sa strateškim planiranjem kojim određujemo korake u ostvarenju postavljenih ciljeva i zadaća, ne gubeći ni jednog trenutka iz vida poslanje ustanove. Povezanost strateškog promišljanja i strateškog planiranja obilježila je djelovanje Knjižnica grada Zagreba (dalje: KGZ) u proteklih pedesetak godina, te se, iako je u tako velikom i složenom sustavu s mnogo ključnih dionika ponekad bilo teškoća u prihvaćanju modaliteta razvoja i usuglašavanju prioriteta u racionalizaciji poslovanja, većinom uspijevalo ostvariti ciljeve, doprijeti do donosioca odluka,

¹ Više o strateškom planiranju vidi: Majstorović, Zagorka; Veronika Čelić-Tica; Jelica Leščić. Strategijski plan razvoja knjižnica. // VBH 56, 1/2(2013), 35-70.

² Prema: Jamnik, Tatjana. Strateško načrtovanje v splošni knjižnici. // Knjižničarski izzivi: vizija, strategija, taktika : 2003-2013-2023 : zbornik referatov / Kongres Zveze bibliotekarskih društev Slovenije, Laško, 17.-19. oktober 2013. ; [urednici Melita Ambrožič i Damjana Vovk] . Ljubljana : Zveza bibliotekarskih društev Slovenije, 2013. Str. 175-191.

građana, korisnika pa i medija, koji bi uglavnom imali sluha i osjetljivosti za povremene probleme i prepreke na koje bi struka naišla.

Uspostava takve vrste partnerstva s javnosti unutar same ustanove, ali i izvan nje, u široj javnosti i među drugim dionicima, rezultat je precizno osmišljenoga trajnog plana zagovaranja knjižnice kao važne kulturne ustanove u velikom gradu poput Zagreba.

Budući da je svaka promjena ustaljene prakse kojoj javno zagovaranje teži teška, KGZ je niz godina pokušavao argumentirano utjecati na donositelje odluka i užu i širu javnost, mijenjati stereotipe i ukazivati na važnu ulogu suvremeno organizirane mreže knjižnica za razvoj grada.

Strateško promišljanje razvoja i racionalizacije poslovanja narodnih knjižnica u Zagrebu 1967.-2007.

Ustanova KGZ nastala je kao rezultat sustavnog rada na ostvarenju ideje o izgradnji jedinstvene mreže narodnih knjižnica u Zagrebu. Od 1967. godine, kada je Gradska knjižnica počela izgradnju mreže pridruživanjem općinskih narodnih knjižnica,³ preko 1970. godine, kada je izradom elaborata o razvitku narodnih knjižnica u gradu i izgradnji zajedničkih službi u Gradskoj knjižnici te pripajanjem Radničke biblioteke “Božidar Adžija” i Gradske knjižnice, postavljen temelj danas najveće mreže narodnih knjižnica u Hrvatskoj,⁴ do cjelovitog ostvarenja ideje 2007. godine, kada je dovršena integracija narodnih knjižnica,⁵ strateški se promišljao i planirao razvoj i širenje mreže knjižnica u Zagrebu.

Tradicija istraživanja i strateškog planiranja mreže narodnih knjižnica u Zagrebu, kao i izrada stručnih analiza i elaborata, vezana je uz Centar za

³ Više o tome: Katić-Crnković, Anka. Devedeset godina Gradske knjižnice u Zagrebu. // VBH 40, 3/4(1997), 19.

⁴ Konceptiju udruživanja, s dvije središnje knjižnice – Gradskom knjižnicom i Radničkom bibliotekom “Božidar Adžija”, te područnim općinskim knjižnicama, postavila je Vera Mudri-Škunca sa suradnicima.

⁵ Izvan Knjižnica grada Zagreba, kao narodna knjižnica u Zagrebu djeluje još samo Knjižnica Pučkog otvorenog učilišta.

unapređivanje bibliotekarstva u Gradskoj knjižnici,⁶ formalno osnovan 1973. godine, kada preuzima zadaće matične službe u Zagrebu, kao prve matične službe za narodne knjižnice u Hrvatskoj. Od 1973.-1979. godine Centrom, odnosno Matičnom službom⁷ neposredno rukovodi glavna direktorica KGZ-a Vera Mudri-Škunca⁸ (nakon 1979. godine Matična služba ima voditelja), težeći uspostavi jedinstveno organizirane mreže narodnih knjižnica, poput onih u velikim gradovima svijeta.⁹ U cilju realizacije takve mreže, izrađeno je više prijedloga i elaborata u skladu s najboljim europskim iskustvima: Projekt uvođenja bibliobusne službe u grad Zagreb i bližu okolicu (1976.), Projekt uvođenja centralizirane obrade knjižnične građe za mrežu narodnih knjižnica Grada i Regije Zagreb (1980.), Osnove za udruživanje narodnih knjižnica u bibliotečno-informacijski sistem Grada Zagreba (1983.), Idejni projekt informacijskog sistema narodnih knjižnica grada Zagreba (1987.), Prijedlog organizacije mreže narodnih knjižnica u gradu Zagrebu (1992.) i drugi,¹⁰ čijom se provedbom doprinijelo kvalitetnijem i ravnomjernijem razvoju mreže knjižnica te poboljšanju usluga, uz racionalno trošenje sredstava.

Četiri desetljeća su posvećena širenju i objedinjavanju mreže narodnih knjižnica, usklađenom razvoju i informatizaciji, aktivnom uključivanju u rad domaćih i međunarodnih stručnih društava i tijela,¹¹ posvećena su ukratko,

⁶ "Brinući o stanju narodnog knjižničarstva u Zagrebu, Sekcija za narodne knjižnice Društva bibliotekara Hrvatske uputila je Savjetu za prosvjetu NO grada Zagreba predstavku s molbom za osnivanje Bibliotečnog centra za grad Zagreb. U siječnju 1959. odobreno je osnivanje Centra, a organizacija i funkcije povjerene su Gradskoj knjižnici. Od tada Gradska knjižnica i zvanično preuzima funkcije matične knjižnice, a u Pravilima Knjižnice, odobrenim od Savjeta za kulturu NO grada Zagreba navodi se da je Knjižnica postala Bibliotečnim centrom užega i šireg područja Zagreba, odnosno, centrom za grad i za kotar Zagreb". Prema: Gomerčić, Nada. Matična služba Knjižnica grada Zagreba 1973.-1998. : 25 godina rada Matične službe. Zagreb : Knjižnice grada Zagreba, Matična služba, 1998. [interni dokument]

⁷ Centar mijenja naziv u Matična služba 1975. godine, kada je Savjet za biblioteke Hrvatske donio Rješenje o utvrđivanju regionalnih matičnih biblioteka u SRH.

⁸ U tri je mandata (od 1973. do 1979.) bila predsjednica Hrvatskoga knjižničarskog društva, a još je 1969., na kongresu Saveza društava bibliotekara Jugoslavije u Puli, iznijela koncepciju razvoja narodnih knjižnica u Hrvatskoj ističući važnost izgradnje funkcionalne mreže matičnih knjižnica, sustavnog razvoja pokretnih knjižnica, otvaranja dječjih odjela u svakoj knjižnici te dostizanje minimuma od 1 knjige po stanovniku.

⁹ Stručnjaci iz Gradske knjižnice su kroz članstvo u INTAMEL-u (Round Table of the International Association of Metropolitan Libraries), čiji je član Gradska knjižnica postala 1968., imali uvid u najnovije težnje u razvoju mreža knjižnica u svjetskim metropolama.

¹⁰ Više o tome u: Gomerčić, Nada. Matična služba Knjižnica grada Zagreba 1973.-1998. Str. 5-9.

¹¹ Knjižnice grada Zagreba postale su članica INTAMEL-a (1968.), IFLA-e (2003.), IAML-a (2003.) i IASL-a (2003.).

izgradnji i uspostavi velikog, suvremeno organiziranoga kulturnog sustava. Kvalitetni djelatnici, od kojih su neki prepoznati i izvan okvira hrvatskog knjižničarstva, mrežni informacijski sustav ZaKi,¹² vrijedan fond i sačuvana zavičajna baština, jedinstvena iskaznica za cijelu mrežu knjižnica, mnogo programa za sve građane Zagreba, te zadovoljni korisnici i financijeri,¹³ rezultat su rada i ulaganja u stalno stručno osposobljavanje djelatnika, praćenje nove informacijsko-komunikacijske tehnologije, domaćih i međunarodnih smjernica za razvoj narodnih knjižnica, usluga i programa.

Strateško promišljanje i planiranje rada 2007.-2013.

Nakon završetka objedinjavanja mreže narodnih knjižnica u Zagrebu u siječnju 2007. godine, godine u kojoj je Gradska knjižnica, središnjica mreže, obilježila 100-tu obljetnicu svoga djelovanja, KGZ u središte nove paradigme postavlja komunikaciju, vidljivost i dostupnost sustava svim vrstama javnosti, te razvoj novih usluga kao odgovor na očekivanja zajednice.

Uz nastavak rada na uravnoteženom razvoju svake knjižnice, jačanju ITK strukture te otvaranju novih¹⁴ i obnavljanju postojećih knjižnica, radi se na objedinjavanju projekata i razvoju novih usluga te poboljšanju komunikacije s korisnicima i financijerima:

- objedinjuju se i jačaju programi socijalne uključenosti, javlja se na domaće i međunarodne natječaje te osvajaju nagrade (Erste Foundation Award 2007, EIFL Innovation Award 2011),
- pokreće se program digitalizacije zavičajne baštine (2007.) i otvara portal Digitalizirana zagrebačka baština (2008.),
- otvara se kanal na YouTubeu (2007.), profil na Facebooku (2010.), pokreću blogovi (Književni petak, Knjigom do krova...),
- postavljaju se nove mrežne stranice (2009.) temeljene na CMS sustavu, koje omogućuju da svaka knjižnica, odjel ili zbirka samostalno postavlja i osuvremenjuje sadržaj stranica,

¹² Godine 1997. tim stručnjaka iz Knjižnica grada Zagreba je u suradnji s programerskim timom tvrtke VIVA info d.o.o. pokrenuo mrežni informacijski sustav ZaKi, danas jedan od četiri najkorištenija sustava u hrvatskim knjižnicama (implementiran u više od 200 knjižnica).

¹³ Za dugogodišnji uspješni rad Knjižnicama grada Zagreba dodijeljena je 2007. godine Nagrada Grada Zagreba.

¹⁴ Otvorene su dvije nove knjižnice – Knjižnica Augusta Cesarca (2010.) i Knjižnica Jelkovec (2012.) i jedan novi prostor za Odjel za djecu i mlade Knjižnice Medveščak (2014.).

- na mrežnim se stranicama objavljuju izvještaji o radu (2009.-) i druge publikacije,
- razvija se novi mrežni katalog (od 2009., objavljen 2013.),¹⁵
- intenzivira se kampanja za novu Gradsku knjižnicu (2010.-),
- jača međunarodna suradnja – KGZ postaje član EBLIDA-e (2010.), domaćin je redovnoj godišnjoj konferenciji MLS-a (Metropolitan Libraries Section)¹⁶ MetLib 2010, digitaliziranom građom sudjeluje u međunarodnim projektima Window of Shanghai i Partage Plus (2013.) te Europeana (2014.),
- virtualiziraju se izložbe, tribine i druga događanja u knjižnici i objavljuju virtualne izložbe i video zapisi (2011.-).

Vrednovanje sustavnoga stručnog rada, inovativnosti i zanimljivosti programa vidljivo je kako kroz financiranje programa iz proračunskih i neproračunskih sredstava, tako i većom prisutnošću KGZ-a u javnosti, dobrim ocjenama stručne javnosti, zadovoljnim korisnicima i djelatnicima.¹⁷

Strateški plan 2014.-2020.

Kao što je ranije spomenuto, KGZ je u cilju planskog i ujednačenog razvoja mreže knjižnica donosio godišnje i višegodišnje planove i izrađivao elaborate i strateške planove. Grad Zagreb je 2004. godine pokrenuo obrazovni program strateškog kulturnog upravljanja¹⁸ u sklopu rada na kulturnoj strategiji grada 2004.-2006. U programu, čiji su sadržaj, metode i iskustva predstavljani u zborniku *Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi*,¹⁹ sudjelovali su stručnjaci iz zagrebačkih znanstvenih i kulturnih organizacija, među kojima i kolegice iz zagrebačkih narodnih knjižnica. Neposredno nakon početka spomenutoga obrazovnog programa, na 2. savjetovanju narodnih knjižnica u Republici Hrvatskoj (Osijek, 2004.), koje je bilo posvećeno

¹⁵ Više o katalogu vidi: Gjurković-Govorčin, Rajka. Zaki : Mrežni katalog Knjižnica grada Zagreba. // HKD Novosti 62(travanj 2014). Dostupno na: <http://www.hkdruštvo.hr/hkdnovosti/clanak/863> [citirano: 2014-09-23].

¹⁶ INTAMEL je 2004. postao IFLA-ina sekcija i promijenio naziv u MLS.

¹⁷ Razgovori s ravnateljicom i voditeljicama knjižnica, osvrti na izložbe i događanja, skupove i programe, česti su u dnevnom tisku i u elektroničkim medijima; pojedini projekti i programi vrlo su dobro ocijenjeni od struke i korisnika, a njihovi voditelji često su pozvani predavači na domaćim i međunarodnim skupovima.

¹⁸ Program je održan u dva ciklusa od veljače 2004. do veljače 2006.

¹⁹ Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi / Sanjin Dragojević... [et al.]. Zagreb : Pučko otvoreno učilište, 2008.

nacionalnoj strategiji razvoja narodnih knjižnica, voditeljica Matične službe KGZ-a održala je pozvano izlaganje o strategiji razvoja narodnih knjižnica u Zagrebu,²⁰ a u siječnju 2005. godine KGZ je izradio sveobuhvatan Strateški plan 2005.-2008., koji je bio podloga i za izradu Strateškog plana 2014.-2020.

Kada govorimo o izradi strategija i strateških planova narodnih knjižnica, možda treba podsjetiti da je Ministarstvo kulture još 2001. godine izradilo nacrt Strategije kulturnog razvitka²¹ u kojem se opisuju, objašnjavaju i preporučuju temeljni ciljevi i instrumenti te poželjni učinci kulturnog razvitka Republike Hrvatske za dugoročno razdoblje, a u poglavlju o knjižnicama kao cilj se navodi: "Pokrivenost Hrvatske funkcionalnom mrežom (narodnih) knjižnica u kojoj je svaka knjižnica pristupna točka znanju i informacijama u Hrvatskoj i u svijetu".²² Taj je nacrt Sabor prihvatio 2002., ali se dalje ništa na tom planu nije poduzelo.²³ Međutim, donošenjem Zakona o proračunu (2008.) svim tijelima državne uprave je propisana obveza izrade trogodišnjih strateških planova, pa je tako i Ministarstvo kulture 2009. godine izradilo je strateški plan za razdoblje 2010.-2012., koji se svake godine osuvremenjuje. U nekim je analizama navedeno da je njegov temeljni nedostatak odsutnost "dugoročno promišljene utemeljene vizije, misije, te općih i posebnih ciljeva iz kojih proizlaze načini ostvarivanja povezani s proračunskim programima i aktivnostima",²⁴ pa očekujemo da će se uskoro izraditi novi, sveobuhvatniji strategijski dokument. Naime, Vlada RH se u Programu za mandatno

²⁰ Tatjana Nebesny. Strategija razvoja narodnih knjižnica u gradu Zagrebu. // Prema nacionalnoj strategiji razvoja narodnih knjižnica : [program] / II. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj, Osijek, Hotel Mursa, 1-2. travnja 2004. [S. 1.] : [s. n.], 2004.

²¹ Strategija kulturnog razvitka : nacrt / [voditelj projekta Vjeran Katunarić ; urednici Biserka Cvjetičanin, Vjeran Katunarić]. Zagreb : Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, 2001.

²² Isto, str. 95.

²³ "Strategija kulturnoga razvitka, koju je Hrvatski sabor usvojio još 2002. godine, a koja je kasnijom promjenom vlasti neobjašnjivo napuštena, a da nije donesena nova, obuhvaća temeljna pitanja položaja kulture unutar općega društvenoga razvitka. U njoj su jasno definirane i posebne kulturne politike u odnosu na pojedina područja kulturnog sustava i kulturnoga stvaralaštva, kao što su očuvanje, korištenje i razvijanje materijalne i duhovne kulturne baštine, unapređivanje kulturnoga sustava sa središnjim i drugim kulturnim ustanovama (kazališta, muzeji, arhivi, knjižnice i dr.), poticanje umjetničkoga stvaralaštva (književnosti, likovne, glazbene, scenske i druge umjetnosti), te razvitak i jačanje kulturnih industrija (izdavaštvo, film, glazbena proizvodnja i dr.)". Prema: Program Vlade Republike Hrvatske : za mandat 2011.-2015. Str. 27. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages///Program%20Vlade%202011-2015.pdf> [citirano: 2014-09-23].

²⁴ Jurinić, Boris. Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi. // TIM4PIN magazin 2(2012), 136. Dostupno na: http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM-4PIN_bj.pdf [citirano: 2014-09-23].

razdoblje 2011.-2015. obvezuje pokrenuti izradu temeljnoga strategijskog dokumenta kulturnoga razvoja, pri čijoj je izradi važno “poimanje kulture kao razvojne djelatnosti i njezinih gospodarskih potencijala, koji bi pridonijeli razvitku lokalne zajednice i države. U tom poslu stručnjaci, građani, administracija, kulturnjaci i političari ne smiju biti suprotstavljene i razjedinjene strane, već partneri”.²⁵

Prihvaćajući poziv na takvo partnerstvo, koje je s gradskom upravom postojalo i ranije²⁶ i nastavljajući dugogodišnju tradiciju strateškog planiranja kojim se “osigurava da Knjižnice grada Zagreba odgovore na potrebe zajednice, da sredstva osnivača i drugih financijera budu planirana i korištena djelotvorno i odgovorno, da se odgovori razvojem novih službi i usluga na očekivanja zajednice i da Knjižnica bude sposobna djelotvorno odgovoriti na promjene”,²⁷ 2013. godine izrađen je Strateški plan 2014.-2020.

Strateškim planom zacrtana su tri opća cilja:

1. Poticanje i podrška razvoju znanja i izvrsnosti
2. Razvoj poticajnoga kulturnog okruženja i ljudskih potencijala
3. Razvoj sustava upravljanja.

Za ispunjenje prvog cilja, uz koji se ističe da KGZ “Poticanjem razvoja svih vrsta pismenosti i strasti za čitanjem, razvijanjem kreativnosti i stvaralačkih sposobnosti građana te davanjem potpore kvalitetnom učenju i provođenju slobodnog vremena doprinosi očuvanju jezika, poticanju kulture učenja, znanja i izvrsnosti”²⁸ planirana je provedba mjera vezanih uz posebne ciljeve: 1.1. Poticanje i unapređenje pismenosti i čitanja; 1.2. Podrška cjeloživotnom obrazovanju građana; 1.3. Jačanje kompetencija za sudjelovanje u informacijskom društvu, i unutar njih određene prioritete poput: 1.1.1.A Povećanje broja novonabavljene građe; 1.1.4.A Povećanje broja radionica informacijske

²⁵ Program Vlade Republike Hrvatske : za mandat 2011.-2015. Str. 27.

²⁶ Elaborat Osnove za udruživanje narodnih knjižnica u bibliotečno-informacijski sistem Grada Zagreba (1983.) poslužile su kao podloga za prijedlog koji je izradila stručna služba USIZ-a kulture: Mreža knjižnica Grada Zagreba – prijedlog udruživanja (1984.); Matična služba je na zahtjev USIZ-a izradila pregled “Organizacija mreže narodnih knjižnica u velikim gradovima” (1991.) i “Prijedlog organizacije mreže narodnih knjižnica u gradu Zagrebu” (1992.); na zahtjev Gradskog ureda za kulturu dovršen je početkom 1998. godine “Prijedlog preustroja mreže narodnih knjižnica u gradu Zagrebu”, a neposredno prije toga “Ustrojstvo mreže narodnih knjižnica u velikim gradovima”. Prema: Gomerčić, N. Matična služba Knjižnica grada Zagreba 1973.-1998. ; KGZ je priložima sudjelovao i u izradi dokumenta Osnove, prioriteta i ciljevi kulturnog razvitka Zagreba 2002. -2006. : (Kulturna politika).

²⁷ Strateški plan KGZ-a : 2014:2020. [dokument].

²⁸ Isto.

pismenosti; 1.2.2.B Povećanje dostupnih baza podataka; 1.3.1.A Novi modeli pristupa informacijama i građi na daljinu i dr.

Drugi je cilj usmjeren na ravnomjeran razvoj i stalno osuvremenjivanje cijele mreže knjižnica, s posebnim naglaskom na izgradnju nove Gradske knjižnice, kako bi se stvorili uvjeti za kvalitetno pružanje usluga i provedbu programa u skladu s potrebama korisnika ne samo danas, nego i u idućim desetljećima. Naime, "Namjera je KGZ-a da svaka knjižnica u mreži bude u svojoj gradskoj četvrti prepoznata kao prostor demokracije, multikulturalnosti i socijalne inkluzije visokog stupnja".²⁹ Ovaj se cilj namjerava ostvariti provođenjem mjera usmjerenih na prioritete iskazane kroz posebne ciljeve: 2.1. Razvoj infrastrukturnih pretpostavki za pozicioniranje KGZ-a kao trećeg prostora; 2.2. Razvoj pretpostavki za očuvanje i osnaživanje identiteta zajednice; 2.3. Poboljšanje kvalitete života i socijalno uključivanje društveno marginaliziranih skupina; 2.4. Promicanje multikulturalnosti.

Treći je cilj postavljen kako bi se pravovremeno stvorili uvjeti za praćenje brzih promjena informacijsko-komunikacijske tehnologije i izazova koje pred knjižnice stavljaju stalne promjene medija prijenosa znanja, potreba pružanja pomoći građanima da postanu *e-građani* te osiguranja službi i usluga za rad u digitalnom okruženju. KGZ treba djelatnike koji imaju znanja i vještine pozitivnog komuniciranja s korisnicima te prilagodljivost u prepoznavanju i primjeni novina, učinkovit sustav i partnere s kojima će razvijati nove platforme. Kako bi se dugoročno ispunio ovaj cilj, strateški će se provoditi aktivnosti usmjerene na prioritete iskazane kroz posebne ciljeve: 3.1. Unapređivanje znanja i vještina za upravljanje razvojem;

3.2. Učinkovitost sustava upravljanja podacima; 3.3. Unapređivanje partnerstva.

Radna skupina za izradu Strateškog plana³⁰ smatrala je da obrazloženja općih i posebnih ciljeva, uz koje su tabelarno prikazani prioritete i mjere za njihovu provedbu, mogu pomoći Gradu Zagrebu i Ministarstvu kulture da sagledaju ukupnost usluga narodnih knjižnica, čije je djelovanje dalekosežno i dugoročno ne samo u području kulture, nego i na drugim područjima. "Povećan pristup informacijama i znanju, poduprt općom pismenošću, bitan je potporan održivoga razvoja",³¹ a KGZ pružajući raznovrsne informacije i nudeći pouku i vještine za njihovo korištenje, podržavaju grad i njegove građane

²⁹ Isto.

³⁰ Davorka Bastić, Alemka Belan-Simić, Tatjana Nebesny i Zdenka Sviben.

³¹ Lyonska deklaracija o pristupu informacijama i razvoju. Dostupna na: <http://www.hkdrustvo.hr/>[citirano: 2014-09-29].

da upravljaju vlastitim razvojem. Stoga se pri određivanju općih i posebnih ciljeva, kao i prioriteta i mjera za njihovu provedbu, nastojalo pronaći poveznice sa strateškim planovima Grada Zagreba³² i Ministarstva kulture,³³ kao glavnim financijerima. Iako Strategija kulturnog razvoja Grada Zagreba nije uključena u strategiju ZagrebPlan,³⁴ svjesni da bi donositelji odluka trebali “iskoristiti vještine knjižničara i drugih informacijskih stručnjaka da se pomogne rješavanje problema razvoja na razini društvene zajednice”,³⁵ ukazali smo na podudarnosti ciljeva KGZ-a s drugim strateškim ciljevima Grada Zagreba: C1. Konkurentno gospodarstvo; C2. Razvoj ljudskih mogućnosti; C4. Unapređivanje prostornih kvaliteta i funkcija grada; C5. Unapređivanje kvalitete življenja i C6. Unapređivanje sustava upravljanja razvojem. Također smo istaknuli povezanost s oba strateška cilja Ministarstva kulture³⁶ i njihovim posebnim ciljevima: 1.1. Potpora umjetničkom stvaralaštvu, poduzetništvu i sudjelovanju u kulturi; 1.2. Razvoj nezavisne (izvaninstitucionalne) kulture; 1.3. Poticanje razvoja izvedbenih umjetnosti; 1.5. Razvoj književno-nakladničke i knjižnične djelatnosti; 2.1. Uspostavljanje jedinstvenoga informacijskog sustava kulturne baštine Republike Hrvatske; 2.2. Osiguranje optimalnog modela zaštite i upravljanja kulturnim dobrima.

Već je spomenuto da je jedna od ključnih točaka Strateškog plana i prioritet KGZ-a izgradnja nove zgrade Gradske knjižnice, čiji je neodgovarajući smještaj i nedostatak prostora značajna prepreka potpunom ostvarenju poslanja KGZ-a i daljnjoj racionalizaciji poslovanja. Zahvaljujući kampanji javnog zagovaranja rješavanja problema smještaja Gradske knjižnice, ova tema sve češće dolazi na dnevni red u političkim krugovima, što je i bio jedan od ciljeva. U nastavku ćemo se osvrnuti na glavne aktivnosti u sklopu kampanje izgradnje nove Gradske knjižnice, kao i odjeke u javnosti.

³² ZagrebPlan : razvojna strategija Grada Zagreba : ciljevi i prioriteti razvoja do 2020. Dostupno na: http://www.zagreb.hr/UserDocsImages/zgplan/zagrebplan-ciljevi_i_prioriteti_razvoja_do_2020.pdf [citirano: 2014-09-29].

³³ Strateški plan Ministarstva kulture 2012.-2014. Dostupno na: <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/NAJNOVIJE%20NOVOSTI/Strateski%20plan%20Ministarstva%20kulture%202012%20-2014%20-%20revidiran%20za%20web%2016042012.pdf> [citirano: 2014-09-29].

³⁴ Grad Zagreb, Gradski ured za obrazovanje, kulturu i sport upravo je proveo istraživanje problema i potreba dionika u kulturi s ciljem izrade Strategije kulturnog razvitka za razdoblje 2014.-2022. (završeno 8. listopada 2014.).

³⁵ IFLA-ina Izjava o knjižnicama i razvitku. Dostupno na: http://www.hkdrustvo.hr/hr/obavijesti/lista_novosti/30/ [citirano: 2014-09-29].

³⁶ Opći cilj 1. Razvoj kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i proizvodnje; Opći cilj 2. Zaštićena i očuvana kulturna baština.

Kampanja za novu Gradsku knjižnicu

Unatoč bogatstvu usluga i raznovrsnosti knjižničnog fonda, stručnosti djelatnika te kvaliteti programa namijenjenih svim građanima Zagreba, Gradska knjižnica je i u 107. godini djelovanja smještena u neodgovarajućem i premalom prostoru (deset puta manjem od potrebnog). U zgradi na Starčevićevom trgu, staroj više od 120 godina, ne mogu se osigurati osnovni uvjeti potrebni za kvalitetno pružanje usluga korisnicima kao ni za zaštitu i čuvanje vrijedne i unikatne (zavičajne) građe. Gotovo dvije trećine bogatog fonda smješteno je u spremištu izvan knjižnice. S obzirom na broj korisnika, stalni rast knjižničnih zbirki, nove usluge i zadaće suvremene središnje knjižnice, Gradska knjižnica umjesto sadašnjih 2.560 m² treba prostor od oko 20.000 m². Gradska uprava je nebrojeno puta predviđala rješenje trajnoga smještaja ove središnje zagrebačke knjižnice, ali nažalost nudila je samo privremena rješenja (Kula u Kamenitim vratima, Novinarski dom i Starčevićev dom).³⁷

Kampanja javnog zagovaranja izgradnje nove Gradske knjižnice, intenzivirana u posljednje dvije godine, nastavak je dugogodišnjih, čak stoljetnih nastojanja i aktivnosti, što struke, što političara, pokrenutih gotovo odmah nakon otvaranja 1908., i ponovo oživljenih 2007. godine prigodom 100. obljetnice Gradske knjižnice. Tog je prosinca 2007. godine održan stručni skup pod nazivom *Gradska knjižnica je na dnevnom* redu koji je okupio predstavnike struke, grada i kulturne javnosti, složne u podršci rješavanju pitanja trajnog smještaja središnje knjižnice. U dokumentu iz 2009. godine *Zagreb – grad kulture* iskazana je ozbiljna namjera Grada Zagreba da pronade konačno rješenje za trajni smještaj Gradske knjižnice, kao središnjice KGZ-a: “U narednoj godini ozbiljno će se pristupiti i projektiranju nove zgrade KGZ-a, kao i odabiru najprimjerenije adrese za tu zgradu u prostornom planu Grada”.³⁸ Od 16. do 21. svibnja 2010. godine u Zagrebu je održana međunarodna konferencija knjižnica svjetskih metropola MetLib 2010., na kojoj je međunarodna stručna javnost, upoznata s problemom, dala podršku za izgradnju nove Gradske knjižnice. Iduće, 2011. godine objavljena je publikacija *SF knjižnica za danas i za sutra!*,³⁹ što je ujedno bio i slogan kampanje koji je trebao sugerirati

³⁷ Više o problemu smještaja Gradske knjižnice vidi: Katić-Crnković, Anka. Devedeset godina Gradske knjižnice u Zagrebu. // VBH 40, 3/4(1997), [1]-30.

³⁸ [Savjetovanje] Zagreb-grad kulture, Stara gradska vijećnica, 30. siječnja 2009. : [radni materijali]. Str. 3-4.

³⁹ Dostupno na: <http://www.kgz.hr/default.aspx?id=7920>. [citirano: 2014-09-23].

iskorak prema budućnosti.⁴⁰ Bila je to prva publikacija u nakladničkom nizu Nova Gradska knjižnica, koji je pokrenut s ciljem da tiskane publikacije prate aktivnosti ovoga strateškog projekta do krajnjeg ostvarenja.

U studenom 2012. godine, Gradski ured za obrazovanje, kulturu i sport predložio je da se Gradska knjižnica smjesti u kompleks Paromlina, a prijedlog je uvršten u publikaciju Paromlin 2013.⁴¹ U tom trenutku bila je u tijeku i predizborna kampanja tadašnjeg (a i sadašnjeg) gradonačelnika Zagreba i tema trajnog smještaja Gradske knjižnice je sve češće nalazila svoje mjesto u medijima i javnosti. Kako bi se iskoristile okolnosti i intenzivirala kampanja, 6. prosinca 2012. godine, KGZ uz obilježavanje 105. obljetnice Gradske knjižnice objavljuje promotivni film *Nova Gradska knjižnica za danas i za sutra*.⁴²

Za daljnji nastavak je dogovorena zagovaračka strategija koja se temeljila na tri važna elementa: pronaći jakog partnera iz arhitektonske/urbanističke struke koji će pomoći u profesionalizaciji problematike izgradnje, okupiti medije kako bi tema bila što prisutnija u javnosti i senzibilizirati javnost kako bi podržala projekt nove zgrade Gradske knjižnice, kao važan razvojni projekt metropole. Stoga je dogovorena suradnja KGZ-a i Gradskog ureda za stratejsko planiranje i razvoj grada te je u *ZgForumu*,⁴³ održan okrugli stol *Nova Gradska knjižnica u Zagrebu* i postavljena izložba. Izložba je ukazala na nedostatak prostora Gradske knjižnice kao i na to da se strateški ciljevi Gradske knjižnice – razvoj usluga i programa namijenjenih svim građanima Zagreba, od dostupnosti različitih vrsta građe i informacija do tribina, izložbi, radionica, programa poticanja svih vrsta pismenosti, socijalnog uključivanja, multikulturalnosti, cjeloživotnog učenja, uklapaju u strateške ciljeve Zagreba. Na okruglom stolu, na kojem su predstavnici Grada Zagreba, Ministarstva kulture te arhitektonske, urbanističke i knjižničarske struke razmatrali razloge

⁴⁰ Više o tome vidi: Bastić, Davorka; Tatjana Nebesny. Nova Gradska knjižnica u Zagrebu za "društvo znanja". // Slobodan pristup informacijama : 11. okrugli stol : zbornik radova / uredile Ana Barbarić i Ivana Hebrang Grgić. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2012. Str. 14-22.

⁴¹ Paromlin 2013 : povijesni pregled, prostorno planska dokumentacija, provedeni natječaji, projektne ideje – izbor i okvirne smjernice / [izradio Grad Zagreb, Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj Grada. Zagreb : Gradski ured za stratejsko planiranje i razvoj Grada, 2013. Dostupno na: http://www.zagreb.hr/userdocsimages/paromlin_elaborat_final.pdf [citirano: 2014-09-23].

⁴² Dostupno na: <http://www.youtube.com/watch?v=lzegyjObn0k&feature=youtu.be> [citirano: 2014-09-23].

⁴³ ZgForum je prostor u nadležnosti Grada Zagreba, Gradskog ureda za stratejsko planiranje i razvoj Grada, otvoren 15. 12. 2011. godine za odvijanje čitavog niza aktivnosti namijenjenih komunikaciji s javnošću.

za izgradnju nove zgrade, odnosno za adaptaciju neke od zaštićenih zgrada industrijske arhitekture, predloženo je da lokacija nove Gradska knjižnica bude u središtu grada te da se sudionici okruglog stola imenuju u Povjerenstvo za odabir najpogodnije lokacije. Ovo događanje je rezultiralo zaključkom da je Gradska knjižnica važna za strateški razvoj Zagreba do 2020. te je njena izgradnja uvrštena u *Razvojnu strategiju Grada Zagreba – ZagrebPlan 2020*, čiji je nositelj Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada.⁴⁴

U studenom 2013., stručni tim KGZ-a pristupio je izradi programske osnove kojom se točno definira potreban prostor koji bi omogućio uvođenje novih usluga i proširenje postojećeg programa Gradske knjižnice i KGZ-a. U srpnju 2014. je objavljena *Programska osnova za novu Gradsku knjižnicu u Zagrebu*, koja je zamišljena da bude iskorištena kao podloga za međunarodni javni natječaj za izradu idejnog projekta za novu zgradu Gradske knjižnice. Oslanjajući se na Standarde za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj (sa standardima za pokretne knjižnice – bibliobuse),⁴⁵ ISO/TR 11219:2012⁴⁶ te IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice,⁴⁷ pokušalo se osmisliti kvalitetno i funkcionalno oblikovanu knjižnicu koja u prostorima za javnost može ponuditi usluge prilagođene zahtjevima korisnika danas i u budućnosti, a u ograničeno dostupnim prostorima osigurati ugodan i funkcionalan rad djelatnika Gradske knjižnice, Bibliobusne službe, uprave i zajedničkih službi KGZ-a, kao i Matične službe. Kako bi se arhitektima približila djelatnost i potrebe knjižnice, uz detaljno obrazložene potrebne uvjete i kvalitetu oblikovanja unutarnjih i vanjskih prostora, izrađeni su prilozi⁴⁸ u kojima se navode veličine prostora i njihova funkcionalna povezanost te upozorava na važnost oblikovanja javnih prostora i za pristup invalidnim osobama i bebama u kolicima.⁴⁹ Pri oblikovanju

⁴⁴ Više o odluci vidi na: <http://www.zagreb.hr/default.aspx?id=48731> [citirano: 2014-09-23].

⁴⁵ Narodne novine 58/99. Dostupno na: <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/270810.html> [citirano: 2014-09-23].

⁴⁶ Information and documentation – Qualitative conditions and basic statistics for library buildings – space, function and design. Geneve : ISO, 2012.

⁴⁷ IFLA-ine smjernice za narodne knjižnice / uredile Christie Koontz i Barbara Gubbin ; [s engleskog prevela Irena Kranjec]. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2011.

⁴⁸ Četiri su priloga: Pregled sadržaja elemenata prostora s okvirnom kvadraturom; Funkcionalna povezanost prostora; Kontrolna lista za knjižnicu bez barijera; Prikaz protoka građe i materijala.

⁴⁹ Prilog Kontrolna lista za knjižnicu bez barijera je prema ISO/TR 11219:2012 dopunjen Upitnik izrađen za potrebe pilot-istraživanja Pristup invalidnim osobama u središnje zagrebačke narodne knjižnice, koji su 2004. provele Alemka Belan-Simić i Zdenka Sviben, i koji je kao prilog istoimenom radu objavljen u zborniku radova Slobodan pristup informacijama : 2. i 3. okrugli stol (Zagreb, 2004.).

publikacije korištena je ideja o prostoru Paromlina kao mogućoj lokaciji, budući da su i tijekom 2014. godine o ovoj lokaciji kao mogućem rješenju u više javnih istupa govorili čelnici Grada Zagreba i Ministarstva kulture.⁵⁰

Zaključci

Poslanje KGZ-a navedeno u publikaciji *Programska osnova za novu Gradsku knjižnicu u Zagrebu*.⁵¹ “Informirati, educirati, poticati i povezivati: podržavati kulturni, društveni i ekonomski razvoj zajednice, pružati usluge, osiguravati i braniti pravo na čitanje i slobodan pristup znanju; ukupnim djelovanjem educiranih djelatnika, u suradnji s partnerima i suradnicima, osigurati kvalitetne usluge koje podržavaju zajednicu i poboljšavaju kvalitetu života u njoj te obogaćuju građane zadovoljavajući njihove raznolike kulturne, informacijske i komunikacijske potrebe”, obvezuje nas da i u idućim godinama promišljamo zajedništvo i racionalizaciju poslovanja, kako bismo i u vremenima smanjenih sredstva za nabavu građe i programe, uz zabranu novog zapošljavanja, ne samo opstali, nego se dalje razvijali kao ustanova od javnog interesa za Grad Zagreb i Hrvatsku.

Dobra strategija ustanove s jasnim ciljevima, mjerama i posebice preciziranim prioritetima te kvalitetno postavljena zagovaračka infrastruktura koja uključuje raznovrsne dionike, rezultirali su uspješnom kampanjom KGZ-a koju smo do sada mogli mjeriti s nekoliko konkretnih rezultata: postignuti su zadani ciljevi, odnosno, senzibilizirana je javnost, o temi je bilo mnogo riječi u medijima, a uz knjižničarsku struku u problematiku su uključeni i stručnjaci iz područja urbanizma i arhitekture. Time se pitanje izgradnje nove Gradske knjižnice dodatno profesionaliziralo i postalo još privlačnije širem krugu ljudi. Dobro vremensko tempiranje cjelokupne kampanje nije zanemarivo, jer je u trenucima realizacije okruglog stola, ali i u dane nakon njega, kada su se zbrajale reakcije, trajala i predizborna kampanja starog (novog) gradonačelnika i ideja o izgradnji ovako vrijedne kulturne ustanove namijenjene svim

⁵⁰ Vidi: Tajni pakt Zlatar-Bandić / piše Korana Sutlić. // *Globus* (21. veljače 2014.). Dostupno na: <http://globus.jutarnji.hr/hrvatska/tajni-pakt-zlatar---bandic> [citirano: 2014-09-23] ; Na mjestu Paromlina izgradit će se gradska knjižnica. // *Hrvatska radiotelevizija, Vijesti* (2. 7. 2014.). Dostupno na: <http://vijesti.hrt.hr/stranka-za-grad-bagerom-protiv-rusenja-paromlina> [citirano: 2014-09-23] ; Rušenje gradskog simbola: otkriveno što će biti na mjestu naglo srušenog Paromlina / HINA. *Jutarnji list* (2. 7. 2014.). Dostupno na: <http://www.jutarnji.hr/kusin--na-mjestu-paromlina-izgradit-ce-se-gradska-knjiznica/1203297/> [citirano: 2014-09-23].

⁵¹ *Programska osnova za novu Gradsku knjižnicu u Zagrebu*. Zagreb : Knjižnice grada Zagreba, 2014. Str. 10.

građanima, ali i turistima, nerijetko se spominjala u političkim krugovima kao vrlo izgledna kulturna investicija metropole u bliskoj budućnosti. Osim toga, nekoliko mjeseci prije, kompleks Paromlina, jedne od najizglednijih lokacija za gradnju nove zgrade Gradske knjižnice, počeo se urušavati zbog loših vremenskih prilika i trebalo je što prije umiriti javnost mogućim rješenjima za tu zgradu zaštićene industrijske baštine. Poklopilo se nekoliko vremenskih čimbenika i takve okolnosti su išle u prilog aktualizacije našega stoljetnog problema. Stvorila se sjajna baza zagovarača, od djelatnika knjižnica, preko građana Zagreba, predstavnika medija pa sve do političara. Svi su prepoznali ovu ideju kao opće dobro za sadašnjost, ali i budućnost grada koji može postati uz ovakve projekte i europski grad kulture. U stvaranju infrastrukture takvoga digitalnog, pametnog, kreativnog Zagreba – grada znanja kojem svi teže, Gradska knjižnica igra neizmjerljivo važnu ulogu.

LITERATURA

Bastić, Davorka; Tatjana Nebesny. Nova Gradska knjižnica u Zagrebu za “društvo znanja”. // Slobodan pristup informacijama : 11. okrugli stol : zbornik radova / uredile Ana Barbarić i Ivana Hebrang Grgić. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2012. Str. 14-22.

Gomerčić, Nada. Matična služba Knjižnica grada Zagreba 1973.-1998. : 25 godina rada Matične službe. Zagreb : Knjižnice grada Zagreba, Matična služba, 1998. [inter-ni dokument]

IFLA-ina Izjava o knjižnicama i razvitku. Dostupno na: http://www.hkdrustvo.hr/hr/obavijesti/lista_novosti/30/ [citirano: 2014-09-29].

Jamnik, Tatjana. Strateško načrtovanje v splošni knjižnici. // Knjižničarski izzivi: vizija, strategija, taktika : 2003-2013-2023 : zbornik referatov / Kongres Zveze bibliotekarskih društev Slovenije, Laško, 17.-19. oktober 2013. ; [urednici Melita Ambrožič in Damjana Vovk] . Ljubljana : Zveza bibliotekarskih društev Slovenije, 2013. Str. 175-191.

Jurinić, Boris. Strateško planiranje u kulturi – iskustva i izazovi. // TIM4PIN magazin 2(2012), 136. Dostupno na: http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/PLANIRANJE/TIM4PIN_bj.pdf [citirano: 2014-09-23].

Katić-Crnković, Anka. Devedeset godina Gradske knjižnice u Zagrebu. // VBH 40, 3/4(1997), [1]-30.

Lyonska deklaracija o pristupu informacijama i razvoju. Dostupna na: <http://www.hkdrustvo.hr/> [citirano: 2014-09-29].

Majstorović, Zagorka; Veronika Čelić-Tica; Jelica Leščić. Strategijski plan razvoja knjižnica. // Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1/2(2013), 35-70.

Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi / Sanjin Dragojević... [et al.]. Zagreb : Pučko otvoreno učilište, 2008.

Paromlin 2013. : povijesni pregled, prostorno planska dokumentacija, provedeni natječaji, projektne ideje – izbor i okvirne smjernice. Zagreb : Gradski ured za strateško planiranje i razvoj Grada, 2013. Dostupno na: http://www.zagreb.hr/userdocsimages/paromlin_elaborat_final.pdf

Prema nacionalnoj strategiji razvoja narodnih knjižnica : [program] / II. savjetovanje za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj, Osijek, Hotel Mursa, 1-2. travnja 2004. [S. 1.] : [s. n.], 2004.

Program Vlade Republike Hrvatske : za mandat 2011.-2015. Str. 27. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages///Program%20Vlade%202011-2015.pdf> [citirano: 2014-09-23] .

Programska osnova za novu Gradsku knjižnicu u Zagrebu. Zagreb : Knjižnice grada Zagreba, 2014.

Public libraries in the knowledge society : core services of libraries in informational world cities. / Agnes Mainka ... [et al.] // Libri 62, 4(2013), 295-319.

[Savjetovanje] Zagreb-grad kulture, Stara gradska vijećnica, 30. siječnja 2009. : [radni materijali].

SF knjižnica za danas i za sutra! / [uredništvo Davorka Bastić ... [et al.]. Zagreb : Knjižnice grada Zagreba, 2011.

Strategija kulturnog razvitka : nacrt / [voditelj projekta Vjeran Katunarić ; urednici Biserka Cvjetičanin, Vjeran Katunarić]. Zagreb : Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, 2001.

Strateški plan 2005.-2008., Strateški plan KGZ-a: 2014-2020. i druga dokumentacija Knjižnica grada Zagreba.

Strateški plan Ministarstva kulture 2012.-2014. Dostupno na: <http://www.min-kulture.hr/userdocsimages/NAJNOVIJE%20NOVOSTI/Strateski%20plan%20Ministarstva%20kulture%202012%20-2014%20-%20revidiran%20za%20web%2016042012.pdf> [citirano: 2014-09-29].

ZagrebPlan : razvojna strategija Grada Zagreba : ciljevi i prioriteti razvoja do 2020. Dostupno na: http://www.zagreb.hr/UserDocsImages/zgplan/zagrebplan-ciljevi_i_prioriteti_razvoja_do_2020.pdf [citirano: 2014-09-29].