

Konsorcja biblioteczne

Słowa kluczowe: konsorcja biblioteczne, współpraca biblioteczna, biblioteki polskie, biblioteki zagraniczne

Abstrakt: W artykule przedstawiono próbę oceny działalności współczesnych konsorcjów bibliotecznych w kraju i za granicą. W szczególności uwzględnione zostały zalety konsorcjów, ich wady, problemy, a także prognozy na przyszłość.

Keywords: library consortia, library cooperation, Polish libraries, foreign libraries

Abstract: The paper presents an estimate of Polish and foreign library consortia activity. In particular the author describes consortia advantages, disadvantages, problems they face as well their future prospects.

Większość słowników definiuje **konsorcjum** jako termin ekonomiczny oznaczający wspólne przedsięwzięcie – głównie w bankowości i ubezpieczeniach – zawierane w drodze umowy między zainteresowanymi w celu zrealizowania bardzo wysokich kredytów (środki kredytowe i ryzyko są dzielone między różne banki) lub szczególnie ryzykownych ubezpieczeń (np. rafinerii) [1, s. 671].

Portale internetowe dla biznesmenów zamieszczają rady dla podmiotów gospodarczych dotyczące łączenia się w konsorcja dla celów wspólnego złożenia zamówienia publicznego¹. Do zalet konsorcjum zalicza się tutaj szybkość i łatwość jego tworzenia, gdyż regulacje prawne pozostawiają twórcom konsorcjum swobodę działania. W takim przypadku konsorcjum powstaje na podstawie umowy między partnerami, a umowa taka według przepisów prawa nie podlega wymogom rejestracyjnym, bowiem konsorcjum nie jest zobowiązane dokonać wpisu ani do rejestru sądowego, ani do ewidencji działalności gospodarczej. Ponieważ prawo nie nakłada na uczestników konsorcjum biznesowego obowiązku posiadania wyodrębnionego majątku własnego, członkowie konsorcjum mogą łączyć siły na potrzeby jednorazowego przedsięwzięcia gospodarczego, a jedynym dokumentem potwierdzającym istnienie konsorcjum jest umowa podpisana przez jego

¹ http://www.biznes-polska.pl/article/894960_Konsorcjum_jako_podmiot_ubiegajacy_sie_o_zamowienia_publiczne.htm

uczestników. W Internecie można nawet znaleźć gotowe wzory umów konsorcyjnych².

Uczestnikiem konsorcjum może stać się każdy podmiot prawa prowadzący działalność gospodarczą, w tym również przedsiębiorstwa państwowe. Można tworzyć konsorcja o zasięgu krajowym, zagranicznym, lub konsorcja mieszane, a kooperacja może dotyczyć każdej działalności niebędącej w kolizji z prawem obowiązującym w danym kraju.

Nie istnieje obowiązek nadawania konsorcjum nazwy, jakkolwiek zwykle jest ona formułowana, gdyż ułatwia to rozwijanie kontaktów i ma znaczenie informacyjno-marketingowe. Nazwa utworzona w chwili inicjowania konsorcjum może zostać następnie zmieniona na drodze umowy przez wszystkich uczestników.

Stosowana praktyka decyduje też o określeniu już na wstępie organów konsorcjum, które będą odpowiedzialne za poszczególne wyznaczone cele, jakkolwiek tworzenie formalnych organów nie jest wymagane prawem. Zwyczajowo również wskazuje się siedzibę konsorcjum, określając miejscowość lub instytucję, która będzie pełnić rolę lidera lub łącznika między uczestnikami.

Podstawą działalności konsorcjum jest w każdym wypadku umowa pisemna określająca podstawowe zasady jego utworzenia i działania oraz czas, na jaki zostało zawarte. Należy podkreślić, że warunkiem utworzenia konsorcjum nie jest sprecyzowanie czasu jego trwania, gdyż podmioty tworzące mają pełną swobodę w tym zakresie. Założyciele decydują, czy tworzą związek na czas określony (najczęściej ograniczony do realizacji jednego zadania), lub na czas nieokreślony, nie podejmując w tej mierze decyzji. Założone konsorcjum nie podlega obowiązkowi wpisu do rejestru przedsiębiorstw państwowych.

Nomenklatura prawna wskazuje na możliwość tworzenia konsorcjum jednostkowego (pojedynczego) lub jednolitego [12]. Z konsorcjum pojedynczym mamy do czynienia wtedy, gdy jeden podmiot, będący inicjatorem porozumienia, zawiera umowę o kooperacji z drugim, wybranym przez siebie podmiotem. Jeżeli przedsiębiorca inicjujący powstanie konsorcjum zmierza do włączenia doń większej liczby uczestników, to z każdym z nich zawiera osobną umowę konsorcyjną, której treść może być kształtowana w każdym z tych przypadków inaczej. Więzy konsorcyjne powstają więc tak naprawdę tylko pomiędzy inicjatorem konsorcjum a jego partnerami. W przypadku tworzenia konsorcjum jednolitego wszystkie podmioty inicjujące zawierają jedną, identyczną umowę, a jako lider konsorcjum, reprezentujący spółkę na zewnątrz, może zostać wskazany każdy z jego uczestników. Funkcje takie można również powierzyć osobie trzeciej.

Efekty działania konsorcjum zależą też od struktury organizacyjnej powołanej organizacji. Rozróżnia się, mówiąc najogólniej, twory zdecentralizowane, działające wprawdzie pod wspólnym szyldem, lecz każdy na własny rachunek; oraz twory o bardziej scentralizowanej strukturze, posiadające wyraźnie wyodrębnione organy.

² <http://www.biznesforum.pl/dokumenty/Praca/Umowa%20konsorcjum.rtf>

Zwykle za najwyższy organ konsorcjum uznaje się zgromadzenie (generalne) konsorcjantów, a w umowie założycielskiej wskazuje się kompetencje oraz zasady jego funkcjonowania. Zgromadzenie takie obejmuje wszystkich, aktualnych uczestników konsorcjum. Zwyczajowo określa się, że zgromadzenie podejmuje uchwały we wszystkich zasadniczych sprawach konsorcjum, bez wymieniania specyfikacji tych spraw. W umowach uszczegóławiających ten zakres wymienia się zwykle pośród kompetencji zgromadzenia:

- zakres uczestnictwa poszczególnych podmiotów w konsorcjum,
- określenie wspólnego celu,
- zmianę treści umowy konsorcyjnej lub celu utworzonego konsorcjum,
- kształtowanie ogólnej polityki organizacyjno-gospodarczej,
- uchwalenie generalnych wytycznych,
- powoływanie komisji wyspecjalizowanych,
- utworzenie subkonsorcjum,
- przyjęcie nowych członków,
- wykluczenie dotychczasowych uczestników,
- rozwiązanie konsorcjum.

W przypadku konsorcjum o bardzo dużej liczbie uczestników dopuszcza się zastąpienie zgromadzenia wszystkich członków komisjami. Zgromadzenie konsorcjantów może obradować na posiedzeniach zwyczajnych lub nadzwyczajnych i obydwie te rodzaje powinny być przewidziane w umowie założycielskiej. Posiedzenia zwyczajne odbywają się okresowo (miesięcznie, kwartalnie, półrocznie lub rocznie). Zwoływanie posiedzeń nadzwyczajnych następuje z reguły z przyczyn organizacyjnych lub gospodarczych, na żądanie określonej w umowie liczby uczestników. Wskazane jest, aby już na wstępie działalności określono, czy uchwały podejmowane przez zgromadzenie powinny zapadać jednomyślnie, czy też większością głosów.

Ostatnim zagadnieniem, które warto poruszyć, omawiając wstępnie umocowania prawne działalności konsorcjum, jest sprawa jego zamknięcia. Najbardziej oczywistym wydaje się ustanie konsorcjum z mocy prawa. Następuje ono najczęściej, gdy:

- został osiągnięty wytyczony cel,
- lub osiągnięcie tego celu okazało się niemożliwe,
- upłynął czas, na który zostało ono zawiązane,
- miałyby w nim pozostać tylko jeden uczestnik.

Innymi powodami ustania działania konsorcjum mogą być: wystąpienia kolejnych uczestników, aż do rozwiązania konsorcjum; samorozwiązanie konsorcjum, o którym decyzję podejmują wszyscy uczestnicy; likwidacja podmiotu, który reprezentują uczestnicy konsorcjum. Określenie konkretnego dnia wyznaczającego moment zamknięcia konsorcjum nie jest łatwe, pożądane jest, aby za chwilę ustania

konsorcjum uważany był dopiero dzień, w którym wszystkie sprawy (czynności) związane z jego funkcjonowaniem zostały doprowadzone do końca.

Powyższe krótkie omówienie podstaw prawnych funkcjonowania konsorcjum odnosi jego istnienie do pojęć ekonomicznych, związanych z gospodarką kapitałową. *Słownik ekonomiczny PWN* objaśnia, że termin konsorcjum pochodzi od łacińskiego *consortium* „zjednoczenie” i definiuje je jako „formę współdziałania przedsiębiorstw, banków, towarzystw ubezpieczeniowych, najczęściej opartą na umowie cywilnoprawnej, tworzonej dla realizacji dużych lub szczególnie ryzykownych przedsięwzięć” [9].

Jedyne pojęcie oznaczające konsorcjum wykraczające poza ścisłe ramy ekonomii to definicja **konsorcjum naukowego**, którą możemy znaleźć w Ustawie z dnia 8 października 2004 r. o zasadach finansowania nauki. W artykule 2 tej ustawy czytamy, że „konsorcjum naukowe – [oznacza] grupę jednostek organizacyjnych, w której skład wchodzi co najmniej jedna jednostka naukowa, podejmujących na podstawie umowy wspólne przedsięwzięcie obejmujące badania naukowe, prace rozwojowe lub inwestycje służące potrzebom badań naukowych lub prac rozwojowych” [16]. Jak widać, wyznacznikiem uściślającym definicję konsorcjum jest cel, dla którego konsorcjum jest zawiązywane.

Z kolei *Słownik łacińsko-polski* tłumaczy konsorcjum jako „wspólnotę majątkową, wspólnotę życia, życie wspólne” [5].

Osobna definicja konsorcjum bibliotecznego nie istnieje, a ponieważ – jak wspomniano wyżej – konsorcjum może stanowić związek niesformalizowany szczegółowymi przepisami prawa, a jedynie określony potrzebami i chęciami członków założycieli – osobna, podręcznikowa definicja konsorcjum bibliotecznego mogłaby niekorzystnie zawęzić pole manewru różnego rodzaju bibliotek zainteresowanych takim rodzajem współpracy.

Literatura podaje różne **powody nawiązywania współpracy** bibliotek, a w konsekwencji zakładania konsorcjów bibliotecznych. Wśród najczęstszych przyczyn podaje się:

- chęć poprawy finansów biblioteki,
- sprawną wymianę czasopism i książek,
- współpracę samych bibliotekarzy.

W początkowym stadium, po utworzeniu konsorcjum, obserwuje się w bibliotekach:

- wzrost złożoności i komplikacji pracy, z której wykonaniem biblioteka ma kłopoty,
- wzrastającą ilość pracy do wykonania,
- wzrastające oczekiwanie użytkowników,
- poczucie „odstawania” od wymagań stawianych nowoczesnej bibliotece,
- poczucie nieadekwatności poczynionych wysiłków w stosunku do rezultatów,
- brak funduszy na poprawę bieżącej sytuacji biblioteki,
- brak funduszy na rozwój biblioteki i podjęcie nowych wyzwań.

Poczucie konieczności wprowadzenia zmian i wypracowywania nowych rozwiązań narasta zwykle stopniowo i zwykle też wystarczy jeden impuls, aby grupa osób zatrudnionych w bibliotece podjęła działania zmierzające do naprawy sytuacji. Należy również wspomnieć, że jak najbardziej celowe wydaje się przed nawiązaniem współpracy z innymi podmiotami, rozsądne ocenienie własnych problemów i możliwości, a przede wszystkim nawiązanie współdziałania na własnym „podwórku”, to jest między działami i pracownikami, wewnątrz własnej biblioteki.

Zwykle **zaczątek współpracy** bibliotek rozpoczyna się od kontaktów osobistych pracowników bibliotek, telefonów, e-maili, listów. To daje impuls do dalszego sformalizowania współdziałania i podpisania umowy o zawiązaniu konsorcjum. W początkowym okresie biblioteki skupiają się na zdefiniowaniu problemów, które skłoniły je do nawiązania współpracy. Często okazuje się, że są to te same problemy. Natomiast rozwój technologii sprawił, że współpraca stała się łatwiejsza, jak nigdy dotąd, a partnerzy mogą korzystać z jej wyników bezpośrednio, dzięki nowoczesnym mediom komunikacyjnym. Zwykle jedna biblioteka bierze na siebie obowiązek zainicjowania współpracy, określenia celów i zasad działania. W początkowym okresie działania biblioteki ograniczają się do wymiany listów intencyjnych między kierownictwami instytucji, podpisywania umów w ramach konkretnych projektów, umów o współpracy między instytucjami, aneksów do nich, korespondencyjnych ustaleń, formułowania propozycji i zgody na nie, ewentualnie zawierania kontraktów.

W tej fazie przed uczestnikami otwiera się możliwość i potrzeba określenia **zasad działania** nowego porozumienia. Zasady te będą wpływać na jego późniejsze funkcjonowanie, a zaliczyć można do nich:

- zdefiniowanie celu powstania konsorcjum,
- zapisanie praw i obowiązków uczestników,
- ustalenie tekstu umowy,
- nadanie nazwy konsorcjum,
- określenie siedziby (rozproszona lub zlokalizowana w jednym miejscu),
- ustalenie harmonogramu prac,
- określenie zasad finansowania,
- określenie zasad wzajemnego rozliczania,
- wybór czasu, na jaki zostanie podpisana współpraca,
- ustalenie struktury organizacyjnej,
- wyszkolenie pracowników.

Dotychczas, nawet jeżeli biblioteki współpracowały ze sobą, rezultaty tej współpracy były mniej widoczne lub zupełnie nieznane użytkownikom, a już na pewno czytelników nie interesowało, w jaki sposób bibliotekarze zapewniają im dostęp np. do aktualnych czasopism. Z chwilą powołania konsorcjum rezultaty podjętej współpracy będą bardziej wymierne i jawne, na przykład będą *expressis verbis* opisane i opublikowane w Internecie. W interesie zresztą uczestników

konsorcjum leży dobra reklama swojego przedsięwzięcia, gdyż za sprawnie poprowadzoną akcją marketingową (w tym również dobrym rozpropagowaniem rezultatów) mogą pójść wymierne zdobycze finansowe. Niewątpliwie w prawidłowo napisanej umowie konsorcyjnej należy uwzględnić sposób podziału funduszy pochodzących z zewnątrz oraz określić sposób prowadzenia sprawozdawczości finansowej. Bez względu na to, czy umowa konsorcjum ma być podpisana tylko dla osiągnięcia rezultatu jednorazowego, a więc na czas określony, czy też uczestnicy planują współpracę długofalową, w umowie należy wpisać sposób rozwiązania współpracy i określić prawa do wspólnie wykonanych dzieł. Zwykle w umowach dotyczących konsorcjów bibliotecznych uczestnicy deklarują, iż rezultaty prac będą sobie udostępniać na równych prawach, na zasadzie wzajemności.

Jak wspomniano, bibliotekarze zawiązując konsorcjum mogą wybierać między:

- a) formą terytorialną obejmującą:
 - konsorcjum lokalne (realizujące interesy konkretnej społeczności, np. miasta),
 - konsorcjum krajowe,
 - konsorcjum międzynarodowe,
- b) typem instytucji, np. rodzajem bibliotek naukowych, publicznych,
- c) specjalizacji dziedzinowej bibliotek, np. biblioteki medyczne, rolnicze, techniczne.

Oczywiście dla potrzeb konkretnego projektu jest możliwe i pożądane krzyżowanie wyżej wymienionych wyznaczników. Jednym ze sposobów typizacji konsorcjów może być nawet wybór sygnatariuszy porozumienia. W zależności od ustaleń i zwyczajów panujących w danej instytucji lub miejscowości, sygnatariuszami mogą być np. rektorzy szkół wyższych, dyrektorzy bibliotek lub przedstawiciele lokalnych władz.

Jedną ze spraw najistotniejszych, decydujących o powodzeniu całego przedsięwzięcia, jest sposób jego **finansowania**. Konsorcjum może pozyskiwać środki finansowe na różne sposoby, między innymi z:

- środków własnych uczelni,
- środków własnych bibliotek (budżet, granty),
- funduszy na badania własne,
- funduszy uzyskanych z Unii Europejskiej,
- funduszy uzyskanych z programów, projektów, fundacji,
- funduszy sponsorów,
- funduszy bibliotek partnerskich.

W literaturze oceniającej działalność istniejących konsorcjów sami bibliotekarze wskazują na szereg **korzyści**, jakie wyniknęły ze współpracy bibliotek, w których są zatrudnieni. Wśród najistotniejszych wymienia się:

- bezpośrednie kontakty zawodowe bibliotekarzy,
- możliwość uczestniczenia w seminariach, konferencjach, warsztatach,

- wspólne uczenie się (także na cudzych błędach),
- podnoszenie kwalifikacji,
- integrację środowiska (staże, wymiana),
- możliwość wymiany doświadczeń i wspólnego rozwiązywania problemów np. na listach dyskusyjnych,
- nawiązywanie kontaktów lokalnych (np. na poziomie miasta poza branżą bibliotecarską),
- promocję własnej biblioteki na forum lokalnym lub krajowym,
- zwiększenie prestiżu zawodu bibliotekarza,
- zadowolenie z wymiernych rezultatów pracy.

Najczęściej wymienianym, bezpośrednim powodem zawiązywania konsorcjów jest konieczność obniżania kosztów utrzymania biblioteki i poszukiwanie **oszczędności** lub sposobów przesuwania pieniędzy z jednej puli do innej. Często współpraca bibliotek zaczyna się od poszukiwania partnerów, którzy mogą wnieść środki konieczne przy finansowaniu:

- utrzymania istniejących systemów komputerowych,
- racjonalnego planowania zakupów,
- zapewnienia dostępu do aktualnych czasopism,
- obniżenia kosztów utrzymania bibliotek,
- podniesienia jakości informacji,
- ochrony własnych zbiorów.

Ponieważ żadna biblioteka nie jest w stanie zgromadzić całości piśmiennictwa, oczywiste jest budowanie wspólnych zasobów na płaszczyźnie lokalnej i międzynarodowej. Utworzenie jednego zbiorczego katalogu opisów i zapewnienie odbiorcom dostępu do niego jest naturalną konsekwencją istnienia bibliotek. W następnej kolejności ma miejsce rozbudowa możliwości wyszukiwawczych stanowiących źródło informacji dla bibliotekarzy i naukowców. Z chwilą powstania konsorcjum pojawia się konieczność poprawy jakości opisów bibliograficznych. W początkowej fazie tworzenia katalogów komputerowych poszczególne biblioteki często skupiały się na ilości wykonanych opisów, na czym często cierpiały ich jakość. Opisy prymarne, niepełne i niedoskonałe, należy uzupełnić lub wymienić na pełne. A jednym z podstawowych wyzwań dla bibliotekarzy jest ujednolicenie zasad katalogowania. Piętrzy to przed fachowcami pracującymi w bibliotekach szereg trudności, lecz ich pokonanie okazuje się dla bibliotek wielkim udogodnieniem, a dla czytelników oznacza zauważalne podniesienie **poziomu obsługi**.

Jedną z najstarszych form współpracy bibliotek jest **wymiana wydawnictw**, która stanowiła zawsze główne źródło zaopatrzenia w czasopisma i książki zagraniczne. Szczególnie biblioteki, które nie dysponowały większym budżetem, ceniły sobie ten sposób pozyskiwania nowych nabytków. Konsekwencją takiego uzupełnienia zbiorów było oczywiście wprowadzenie, a potem rozwinięcie idei

wypożyczeń międzybibliotecznych, a także wymiany kopii dokumentów. W miarę rozwoju techniki i zwiększenia możliwości wykorzystania mediów elektronicznych upowszechniła się metoda wysyłania kopii elektronicznych dokumentów (np. artykułów z czasopism).

Im bardziej biblioteka była zaangażowana w wymianę międzybiblioteczną, tym więcej zmian i modernizacji zaczynała wprowadzać. Zwykle impuls powodowała jakaś praktyczna potrzeba, np. konieczność dokonania uzgodnień dotyczących wzajemnego udostępniania zbiorów między bibliotekami. Kompletowanie roczników czasopism (drukowanych, a potem elektronicznych) zwykle owocowało tworzeniem zestawień posiadanych zasobów, najpierw na potrzeby własnych czytelników, a potem na potrzeby ogółu, poprzez budowanie baz dostępnych przez Internet. W rezultacie posiadane zasoby poszczególnych bibliotek stały się „przeźroczyste” dla bibliotek partnerskich, a w konsekwencji dla wszystkich użytkowników, którzy bardzo szybko zorientowali się, że nie są ograniczeni dostępem tylko do jednej placówki; a przeciwnie – gdy jakaś pozycja jest dla nich niedostępna w macierzystej bibliotece, mogą przeszukać bazę i poprosić o sprowadzenie książki.

Wspomniano już, że jednym z podstawowych celów tworzenia konsorcjów bibliotecznych jest chęć obniżenia kosztów przy jednoczesnej poprawie warunków dostępu do zbiorów. Biblioteki bardzo często łączą się, aby uzyskać niższą cenę przy zakupie czasopism, gdyż cena tytułu czasopisma jest niższa od ceny katalogowej, gdy przeliczymy ją na koszt ponoszony przez poszczególnych uczestników konsorcjum. Z czasem, wraz z postępem techniki, pojawiły się nowe formy gromadzenia czasopism: zakup czasopism drukowanych, został uzupełniony, lub zastąpiony:

- zakupem licencji na użytkowanie,
- kupowaniem na czas określony,
- zakupem konsorcyjnym (wspólnym).

Biblioteki zjednoczone w konsorcjum zwykle wybierają:

- pełną listę tytułów oferowanych przez jednego wydawcę,
- listę tytułów prenumerowanych wspólnie,
- pakiet oferowany przez dostawcę (specjalistyczny).

Biblioteki nie stawały się właścicielami zbiorów, lecz kupowały jedynie usługę dostępu, lub płyty CD z danymi na czas określony, a dostawca często określał, czy dostęp ma być lokalny albo jedno- czy wielostanowiskowy. Często dostęp do zakupionych numerów czasopism był chroniony za pomocą numeru IP komputera lub hasła. Jedną z obserwowanych zmian, która wynikała z tego sposobu gromadzenia, było położenie nacisku na zapewnienie bieżącego dostępu czytelnikowi, z uszczerbkiem dla tradycyjnego kompletowania roczników czasopism zbieranych latami i przechowywanych bezterminowo w magazynach bibliotek. Zmieniała się również forma „posiadania” zakupionych jednostek – o ile zakup tradycyjny, na papierze, gwarantował „wieczny” dostęp do czasopisma – o tyle wykupienie np.

licencji oznaczać mogło (po jej wygaśnięciu) duże trudności z dalszym prawem do użytkowania. Pewnym problemem przy ewidencji zakupionych czasopism jest również to, że inwentarze biblioteczne nie rejestrują zasobów elektronicznych kupowanych na czas określony. Niektóre instytucje wymieniają też jako niedogodność proponowanie im pakietu tytułów czasopism bez możliwości wyboru tylko interesujących. Szczególnie istotne jest to przy specjalizacji dziedzinowej bibliotek, kiedy to otrzymują one czasopisma nie zawsze im odpowiadające, a zmuszone są ponosić solidarnie koszty zakupu łączonego.

Oprócz szeregu zalet zrzeszania się bibliotek w konsorcja możemy wyszczególnić również **problemy** związane z taką formą współpracy. Jedną ze wskazywanych jest trudność włączenia się nowych uczestników do istniejących już tworów. Bibliotekarze deklarujący chęć przystąpienia do już istniejącego konsorcjum napotykają wypracowane i uzgodnione wcześniej formy i sposoby działania, toteż nowym potencjalnym uczestnikom nie pozostaje nic innego jak albo je przyjąć, albo zrezygnować z uczestnictwa. Część bibliotek po wstępnym zaakceptowaniu umowy konsorcyjnej dochodzi do wniosku, że więcej korzyści odnoszą dawniejsi, „starsi” koalicjanci, a nawet że przystąpienie do konsorcjum grozi utratą niezależności, co więcej – odtąd interes wspólny będzie dominował nad korzyścią poszczególnych partnerów. Niektórych potencjalnych członków niepokoi konieczność dokonywania uzgodnień, ustępstw, ustalania priorytetów nie zawsze zgodnych z ich planami, a przynajmniej przewidywane opóźnienie własnych zadań. W tej fazie nawiązywania współpracy dostrzegamy też pewną ostrożność w składaniu deklaracji, szczególnie w stosunku do bibliotek, które były dotąd konkurentami. Przedstawiciele niektórych instytucji mogą czuć się niepewnie, mając poczucie braku własnej atrakcyjnej oferty.

Innym problemem, opóźniającym łączenie się w konsorcja (lub rozszerzanie już istniejących), jest istniejąca **biurokracja** i związana z nią konieczność uzgadniania wszelkich poczynań przez władze nadrzędne, na przykład przez władze uczelni. Zwykle w każdej instytucji obowiązuje procedura, przez którą musi przejść każdy wniosek i uzyskać akceptację kierownictwa. Przeszkodą mogą być także różne problemy prawne lub brak zainteresowania władz zwierzchnich taką formą współpracy. Może się zdarzyć również, że organ nadzorujący będzie wysuwał zastrzeżenia dotyczące konieczności wniesienia do projektu własnego wkładu finansowego. W tym miejscu należy zaznaczyć, że przez wkład finansowy można rozumieć również koszt udostępnienia własnych pomieszczeń bibliotecznych, infrastruktury czy pracy bibliotekarzy.

Istotnym czynnikiem opóźniającym pracę już istniejącego konsorcjum może być tak zwany **czynnik ludzki**, nieuwzględniony w fazie inicjowania współpracy. Członkowie organizacji mogą odnosić wrażenie, że zbyt dużo wysiłku wkładają w uzyskanie rezultatów działań wspólnych, na czym cierpią ich własne interesy. Szczególnie źle widziane jest nadmierne (rzeczywiste lub wyobrażone) zaangażowanie własnego personelu w zadania wynikające ze współpracy. Osoby przejawiające inicjatywę natrafiają na „opór materii” we własnych instytucjach,

biurokrację i brak zainteresowania współpracą w jednostkach nadrzędnych. Z czasem pojawia się konieczność oddelegowania pracowników wyłącznie do pracy dla dobra konsorcjum, a biblioteka stara się o dofinansowanie z budżetu centralnego lub o nowe etaty. W rezultacie może rodzić się wrażenie, że lepsze, bardziej zaangażowane, przejawiające więcej inicjatyw biblioteki mają więcej pracy i więcej wydatków. Konsorcjom liczącym większą liczbę członków i istniejącym dłużej czas może grozić pewien kryzys organizacyjny, wynikający z braku elastyczności, postępowania utartymi szlakami, stosowania starych, wprowadzie sprawdzonych rozwiązań, ale nieprzystających do wyzwań zmieniającej się rzeczywistości. W takich przypadkach wadą modelu demokratycznego może stać się zasada stosowana często w tego typu organizacjach partnerskich – jedna biblioteka = jeden głos.

Mimo problemów, z którymi musi sobie poradzić każda organizacja, członkostwo w konsorcjum bibliotecznym przynosi wymierne **rezultaty** polegające przede wszystkim na inspiracji do nowych działań i wdrażaniu nowatorskich pomysłów. Należy też uznać za nadrzędną, nawet wobec wymiernych, praktycznych wyników, które spowodowały powstanie konsorcjum, obserwowaną wymianę idei, koncepcji i doświadczeń. Biblioteka zmienia swoją rolę jednostki usługowej dla jednej instytucji, służebnej tylko dla wąskiego kręgu pracowników naukowych i studentów pojedynczej uczelni. Otwiera swoje zbiory na świat, staje się bardziej dostępna i widoczna, co więcej – zaczyna popularyzować dorobek naukowy własnej uczelni, a także zapewnia dostęp do prac naukowych innych jednostek dydaktyczno-naukowych, w tym także zagranicznych. Wzrasta prestiż biblioteki, a ona sama staje się inkubatorem inicjatyw, zaczyna prowadzić własne badania naukowe np. nad czytelnictwem czy ustaleniem autorstwa posiadanych dzieł.

Obecnie wydaje się już niemożliwe, aby nowoczesna biblioteka nie uczestniczyła we współpracy i nie korzystała z jej efektów. **Korzyści** z przystąpienia do konsorcjum bibliotecznego są jak najbardziej policzalne, poczynając od oszczędności finansowych związanych z racjonalnym planowaniem zakupów (nowości są od razu katalogowane i ujawnianie we wspólnych bazach), poprzez oszczędność czasu i wysiłku uzyskanego w drodze eliminacji powtarzalnych czynności (katalogi elektroniczne), a kończąc na ochronie własnych oryginalnych zbiorów (digitalizacja).

Na zakończenie należy wspomnieć o sytuacji prawnej konsorcjum w chwili, gdy zostanie **rozwiązane**. Problemem, który musi wtedy pokonać każda organizacja, jest sprawa praw autorskich do posiadanych dzieł (np. opisów katalogowych). Prawo służy ochronie praw twórcy, a więc w każdym konkretnym przypadku bibliotece, która stworzyła opis. W wielu jednak przypadkach takie opisy są poprawiane, uzupełniane, i zmieniane przez kolejne placówki. Wydaje się więc właściwe, aby każda z bibliotek miała prawa współwłasności. Sytuacja taka może rodzić konflikty z chwilą rozwiązania konsorcjum, które tworzyło wspólny katalog. Można się spodziewać, że z czasem w Polsce (podobnie jak obecnie za granicą) powstaną firmy komercyjne, które za wynagrodzeniem będą przeprowadzać np. retrokonwersję

w bibliotekach państwowych. Szczegółnej uwagi będą wymagały wtedy uregulowania dotyczące praw autorskich do przeprowadzonych prac katalogowych.

Bibliografia

1. BAŃKO Mirosław (red.). *Wielki słownik wyrazów obcych PWN*. Warszawa: PWN, 2005. ISBN 83-01-14455-6.
2. CZAPNIK Marianna. Konferencja i zebranie sprawozdawczo-wyborcze Europejskiego Konsorcjum Bibliotek Naukowych (CERL), 7-8 listopada 2008 r. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2009, nr 3. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2009/103/a.php?czapnik>. Stan z dnia 30.04.2010.
3. DUBISZ Stanisław (red.). *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe, 2003. ISBN 83-01-13859-9.
4. JACUESSON Alain. *Automatyzacja bibliotek: zarys historyczny, strategia, perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 1999. ISBN 83-235-0056-8.
5. KORPANTY Józef (red.). *Słownik łacińsko-polski. A-H. Tom 1*. Warszawa: Wydawnictwo Szkolne PWN, 2001. ISBN 83-7195-221-X.
6. NIKISCH Jan Andrzej. Jakiego konsorcjum potrzebujemy i jakie mamy? Z doświadczeń Poznańskiej Fundacji Bibliotek Naukowych. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 7. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/36/nikisch.php>. Stan z dnia 30.04.2010.
7. PIOTROWICZ Grażyna. Konsorcja bibliotek uczelnianych – wczoraj, dziś, jutro. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2002, nr 7. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/36/piotrowicz.php>. Stan z dnia 30.04.2010.
8. PRZYBYSZ Janina. Możliwości współpracy. *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2003, nr 5. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/2003/45/przybysz.php>. Stan z dnia 30.04.2010.
9. *Słownik ekonomiczny* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://biznes.pwn.pl/szukaj.html?search=konsorcjum>. Stan z dnia 28.04.2010.
10. STALMACH Lucjan, URYGA Anna. Wymiary międzynarodowej współpracy bibliotek czyli kwadratura koła. In *Międzynarodowa współpraca bibliotek w dobie zmieniających się potrzeb użytkowników: XXIV Konferencja Problemowa Bibliotek Medycznych, Białystok – Białowieża, 07-09.09.2005: materiały konferencyjne*. Białystok: Akademia Medyczna, 2005, s. 39-54. ISBN 83-89934-05-1.
11. STECKI Leopold. *Konsorcjum*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom organizatora”, 1997. ISBN 83-86850-26-4.
12. STĘPNIAK Jolanta. Konsorcja a polityka gromadzenia czasopism w bibliotekach. In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy: materiały konferencyjne* [Dokument elektroniczny]. 2002. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/pw/referaty.JStepniak.pdf>. Stan z dnia 30.04.2010.
13. SZKUTNIK Zdzisław. Konsorcja biblioteczne – nową formą organizacji gromadzenia wydawnictw ciągłych. In SOKOŁOWSKA-GOGUT Anna (oprac. red.). *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji (Kraków, 28-30 września 1998)*.

Kraków: Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej, 1998, s. 245-258. ISBN 83-910428-0-4.

14. ŚLASKA Katarzyna. Biblioteka Europejska = The European Library = TEL – wspólna przyszłość? *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy* [Dokument elektroniczny]. 2007, nr 5. Tryb dostępu: <http://www.ebib.info/2007/86/a.php?slaska>. Stan z dnia 30.04.2010.
15. ŚLIWIŃSKA Maria. Współpraca bibliotek: więcej korzyści dla „własnych” czy „obcych” użytkowników? In *Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy: materiały konferencyjne* [Dokument elektroniczny]. 2002. Tryb dostępu: <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/pw/referaty/MSliwinska.pdf>. Stan z dnia 30.04.2010.
16. *Ustawa z dnia 8 października 2004 r. o zasadach finansowania nauki* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: http://www.bip.nauka.gov.pl/_gAllery/32/32.pdf. Stan z dnia 29.04.2010.
17. UTRATA Irmína. Wybrane zagadnienia międzynarodowej współpracy bibliotek. In *Międzynarodowa współpraca bibliotek w dobie zmieniających się potrzeb użytkowników: XXIV Konferencja Problemowa Bibliotek Medycznych, Białystok – Białowieża, 07-09.09.2005: materiały konferencyjne*. Białystok: Akademia Medyczna, 2005, s. 25-38. ISBN 83-89934-05-1.