

Jacek Wojciechowski

Konsorcja biblioteczne

Biblioteka 8 (17), 123-134

2004

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KONSORCJA BIBLIOTECZNE

Nie tylko na świecie, ale już też w Polsce, pojawiają się w praktyce bibliotecznej nowe formy organizacyjne, określane jako biblioteczne konsorcja. Istnieją po temu stosowne powody, natomiast nie w pełni oraz nie do końca konkretyzują się reguły tworzenia – doraźnie przejmowane z praktyki gospodarczej i zwłaszcza bankowej, która jednak jest nieco inna niż sfera działalności niekomercyjnej.

W wypowiedziach pisemnych na ten temat przeważają powiadomienia o utworzeniu oraz o zamiarach bibliotecznych konsorcjów, natomiast mniej jest uwag o zasadach organizacji i funkcjonowania. Stąd niniejsza refleksja.

Konsorcjum jako forma organizacji

Różne przedsiębiorstwa oraz inne instytucje wchodzić ze sobą w rozmaite związki organizacyjne i relacje funkcjonalne – dla podwyższenia efektywności, lub dla obniżenia kosztów, ale też dla wielu innych powodów. Stopień wzajemnych powiązań oraz poziom integracji bywa zróżnicowany. Z jednej strony dokonują się fuzje czyli zespolenia całkowite, związane następnie z utratą samodzielnego bytu kontrahentów słabszych¹. Takie rozwiązania miały miejsce w polskim bibliotekarstwie, kiedy biblioteki publiczne były inkorporowane do bibliotek szkolnych, bądź do ośrodków kultury.

Z kolei połączenia nieco mniej „zaborcze” określa się w gospodarce jako holdingi, gdzie w grupie połączonych jednostek jedna dominuje, bo jest silniejsza i narzuca swoją wolę innym, ale pozostałe mają jednak pewną swobodę funkcjonowania. Przy liberalizacji reguł działania mówi się zresztą raczej o quasi-holdingach². Mniej więc w takiej sytuacji znalazły się biblioteki pedagogiczne, kiedy je włączano w struktury ośrodków doskonalenia nauczycieli.

Żadne z tych rozwiązań nie dokonało się z inicjatywy samych bibliotekarzy: narzucano je pod pretekstem pożytku ekonomicznego. Natomiast własne,

¹ R. Sasiak, *Fuzje i przejęcia spółek publicznych*, Zakamycze 2000, s. 21–22.

² Z. Kubot, *Struktury holdingowe*, Zielona Góra 1993, s. 27–28, 55.

bibliotekarskie pomysły na relacje zewnętrzne oscylowały raczej wokół liberalnych, luźnych form powiązań, gwarantujących autonomię, przy jednoczesnej wspólności niektórych działań.

W teorii organizacji znane jest pojęcie organizacji wirtualnej – rzeczywiście bardzo luźnej – kiedy to specjaliści z różnych instytucji łączą wysiłki dla osiągnięcia wspólnego celu³. W bibliotekarstwie tak właśnie można określić sposób realizacji wypożyczeń międzybibliotecznych lub elektronicznej wymiany informacji. Okazuje się jednak, że to nie zawsze wystarcza i dlatego zwrócono się ku bardziej sformalizowanemu rozwiązaniu, które nosi nazwę konsorcjum.

Konsorcjum to szczególna forma zrzeszania się jednostek organizacyjnych – więc zespolenie i koncentracja środków, sił, wiedzy, informacji oraz umiejętności – dla realizacji wspólnych celów i wzajemnie uzgodnionych zamierzeń⁴. Może obejmować każdy rodzaj działalności, a kontrahenci, poza uzgodnionym zakresem, zachowują w swoim funkcjonowaniu całkowitą niezależność⁵. Zazwyczaj podstawą utworzenia konsorcjum jest odpowiednia umowa, zawierana na czas określony (np. dla wykonania zadania) lub nieokreślony; po podpisaniu umowy, w sensie prawnym konsorcjum nabiera cech spółki prawa cywilnego. Zdarza się jednak ograniczenie formalizacji (np. brak pisemnej umowy) i wtedy jest to tak zwane „robocze ugrupowanie wspólności pracy”⁶ równie skuteczne merytorycznie jak konsorcjum „pełnowymiarowe”, lecz gorzej chronione pod względem prawnym, co przy (niewykluczonych wszak) sprzecznościach i konfliktach, stanowi okoliczność niekorzystną. Z pobieżnych obserwacji odnoszę wrażenie, że w bibliotekarstwie konsorcja często mają taki właśnie, niepełny wymiar, ogranicza się bowiem formalizację podejmowanych wspólnie działań.

Tak jak we wszystkich formach współpracy, główną przesłanką działania jest wzajemne zaufanie oraz zdolność reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne. Co dobrze jest jednak sformalizować, ale i tak powiązania organizacyjne oraz finansowe pozostaną dość luźne, dlatego niezbędna jest wysoka sprawność organizacyjna. W praktyce najlepiej, jeśli jeden z kontrahentów, za zgodą wszystkich, weźmie na siebie obowiązki integratora i – być może za pośrednictwem lidera – będzie koordynował całość poczynań konsorcjum⁷. Ale oczywiście: **tylko** koordynował i **tylko te** poczynania. Ogólna niezależność wszystkich kontrahentów jest bowiem bezsporna.

³ *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menadżerskiej*, red. M. Przybyła, Wrocław 2001, s. 429.

⁴ L. Stecki, *Konsorcjum*, Toruń 1994, s. 16–22.

⁵ *Ibidem*, s. 29.

⁶ *Ibidem*, s. 139.

⁷ *Organizacja i zarządzanie, op. cit.*, s. 430–431.

Konsorcjum biblioteczne

Organizacyjne rozwiązania o charakterze konsorcyjnym przedostały się do praktyki bibliotecznej niemal samoczynnie: tak jak wcześniej idea marketingu. Stymulatorem była potrzeba. Pojawiły się mianowicie zadania trudne lub wręcz niemożliwe do realizacji siłami jednej biblioteki, a nawet siłami zespolonej sieci bibliotek. Stąd intencja zadaniowego połączenia wysiłków **różnych** bibliotek: np. akademickich, publicznych, pedagogicznych oraz nawet szkolnych – z jednego obszaru lub niezależnie od lokalizacji, za sprawą łączności elektronicznej. Połączenie działań miało i ma charakter jednozakresowy bądź wielozakresowy, a może być bezterminowe, stałe, lub na określony czas. Zasadą jest zachowanie ogólnej niezależności – funkcjonowanie na własną rękę, poza uzgodnionym zakresem współpracy.

Nie jest przypadkiem, że silniej zespolone konsorcja biblioteczne zaczęły powstawać głównie w ostatnim piętnastolecu. Wcześniej ich namiastką były ograniczone i luźne formy współpracy, w ramach wypożyczeń międzybibliotecznych i wymiany materiałów.

Katalizatorem stała się możliwość elektronicznej łączności sieciowej oraz gigantyczny strumień (głównie choć nie tylko) informacji w każdej jednostce czasu. Niezależnie od wartości tej informacji, stało się jasne, że poprawna i satysfakcjonująca informacyjna obsługa publiczności wymaga dostępu do możliwie szerokiego zaplecza informacyjnego, zlokalizowanego właśnie w sieci⁸. Ale dostęp do tego zaplecza wymaga wysokich nakładów, na które większości bibliotek nie stać indywidualnie, no i sam dostęp to jeszcze mało. Trzeba zorganizować stosowną infrastrukturę i system poruszania się w tym gąszczu wiadomości, co też jest możliwe dopiero we współpracy międzybibliotecznej⁹.

Musiało to w końcu doprowadzić do połączenia wysiłków rozmaitych bibliotek, nie zawsze bezkonfliktowego, ale w sumie pożytecznego dla wszystkich, a zwłaszcza dla bibliotek małych, które inaczej mogłyby stanąć wobec groźby likwidacji¹⁰. Oczywiście zakresy współpracy konsorcyjnej wykraczają poza sam internet – o czym jeszcze później.

⁸ M. Gorman, *The enduring library. Technology, tradition and the quest for balance*, Chicago 2003, s. 71; M. L. Saxton, J. V. Richardson jr., *Understanding reference transactions, Transforming an art. into a science*, San Diego 2002, s. 111.

⁹ D.O. Case, *Looking for information. A survey of research on information seeking, needs and behaviour*, San Diego 2002, s. 8, 97–98.; B. E. Massis, *The practical library manager*, New York 2003, s. 35, 107.

¹⁰ M. Gorman, *The enduring library, op. cit.*, s. 142; B. E. Masis, *The practical library manager, op. cit.*, s. 71.

Tam gdzie biblioteczne konsorcja funkcjonują skutecznie, podstawą jest zwykle rozwinęta forma organizacji. Jest więc podmiot: jedna z bibliotek, niekoniecznie największa (choć przeważnie tak jest), albo specjalnie powołana agenda, zajmuje się wszystkim, co dotyczy konsorcjum; rzadziej (ale bywa i tak) ogranicza się jej kompetencje tylko do koordynacji¹¹. Gama możliwych rozwiązań jest zresztą szeroka.

Natomiast trzeba od konsorcjum odróżnić współdziałanie bibliotek, organizacyjnie zespolonych w sieć: bibliotek publicznych w jednym mieście lub w jednej gminie, bibliotek pedagogicznych w jednym województwie oraz (wymieniam nie bez wątpliwości, bo to nie całkiem jest sieć) bibliotek na jednej uczelni. Czym innym jest też inkorporacja bibliotek do szerszych struktur organizacyjnych i wzajemne „połykanie” się bibliotek publicznych oraz szkolnych w tzw. biblioteki publiczno-szkolne.

Natomiast na pograniczu formy konsorcjum oraz bibliotecznego syndykatu pozostają – znane w USA – biblioteki publiczno-uczelniane, łączące obsługę mieszkańców z wyspecjalizowaną obsługą studentów i pracowników uczelni. Łączy się zawsze usługi, natomiast zachowuje autonomię personelu i majątku, a powinności obu kontrahentów są zwykle starannie wyspecyfikowane w porozumieniu¹². Ale oczywiście istnieją też „klasyczne” konsorcja biblioteczne. W Polsce tworzenie ich rozpoczęło się od zintegrowanej informacji o zasobach, lecz zakres współpracy poszerza się nieustannie, jak np. w przypadku Poznańskiej Fundacji Bibliotek bądź Łódzkiej Akademickiej Sieci Bibliotecznej [www.biblioteki.lodz.pl/zasb.html; www.pfsl.poznan.pl/home.html].

W USA doliczono się 88 takich konsorcjów¹³. Dotyczą różnych zakresów, najczęściej zaś – wspólnego prenumerowania oraz indeksowania czasopism elektronicznych. W konsorcjum ISTOR współpracuje już 1674 kontrahentów¹⁴, a w konsorcjum „Fiat Lux” 280 bibliotek organizuje sobie penetrację i prezentację zasobów internetowych¹⁵. I wszystko wskazuje na to, że ilość konsorcjów oraz kontrahentów w bibliotekarstwie rośnie, a zakres współpracy ulega poszerzeniu.

¹¹ L. Stecki, *Konsorcjum*, *op. cit.*, s. 172–186.

¹² H. D. Mac Dougall, N. J. Quinlan, *Staffing challenges for ac joint-use library: The Nova Southeastern University and Broward County experience*. w: *Joint-use libraries*, ed. W. Miller, R. M. Pellen, New York 2001, s. 138, 149; J. A. Woods, *Joint-use libraries: The Broward Community College central campus experience*, w: *Joint-use libraries*, *op. cit.*, s. 42–44, 47–48.

¹³ B. E. Massis, *The practical library manager*, *op. cit.*, s. 73.

¹⁴ R. Chepesiuk, *ISTOR and electronic archiving*, w: *How libraries can manage the unintended consequences of the Internet*, ed. M. Block, Medford 2003, s. 23.

¹⁵ K. G. Schneider, *Creating a Yahoo! With values*, w: *Net effects. How libraries can manage the unintended consequences of the Internet*, ed. M. Block, Medford 2003, s. 31–37.

Zadania

W przeciwieństwie do prób pierwszych – z zasady jednozakresowych i słabo sformalizowanych – z biegiem czasu umowy konsorcyjne coraz częściej odnoszą się do kilku zadań równoległe¹⁶. Myślę, że nieodległa przyszłość zintensyfikuje tę tendencję, bo też rezultaty praktyki dotychczasowej wydają się obiecujące.

Oto współcześnie widziany rejestr zadań, które mogą stać się podstawą tworzenia konsorcjów, zapewne odtąd już wielozakresowych. Można wyobrazić sobie, że wszystkie razem obejmie jakieś jedno konsorcjum.

Najwcześniej współpraca różnych bibliotek dotyczyła **wypożyczeń międzybibliotecznych**, jednak obecnie luźne współdziałanie w tym zakresie nie wystarczy i pożądana jest co najmniej umowa konsorcyjna¹⁷. Tylko tak można zapewnić skoordynowaną i skuteczną realizację tych wypożyczeń, na profesjonalnym poziomie i w masowej skali.

Także już w formie konsorcjum trzeba realizować program skoordynowanego **gromadzenia** zasobów przez różne biblioteki – z wzajemnym podzieleniem zakresów tego gromadzenia i oczywiście: międzybibliotecznym wykorzystaniem. Zadanie jest wyjątkowo trudne, ale korzyści finansowe i merytoryczne są nie do przecenienia. Tylko tak na biblioteczną kolekcję mogą (a przecież muszą!) złożyć się zasoby nie tylko własne, lecz również dopożyczone oraz pobierane z sieci bezpłatnie i jeszcze te, które trzeba z sieci zaprenumerować¹⁸.

I to właśnie **prenumerata** materiałów z sieci – w szczególności elektronicznych czasopism naukowych oraz zawodowych, których jest coraz więcej – niezwykle kosztowna, stała się ostatnio głównym stymulatorem tworzenia bibliotecznych konsorcjów¹⁹. Wspólnie bowiem można zapewnić sobie dostęp do bardzo wielu czasopism, rozpisując koszty według możliwości wszystkich kontrahentów. Zaś już od samych zainteresowanych zależy, czy wykupuje się (przeważnie) licencje roczne, czy też płaci za każdy dostęp, poza tym można kupować niekoniecznie całe czasopisma, lecz wybrane teksty²⁰. Konsorcjum stanowi wszak niemałą siłę i może – przynajmniej częściowo – dyktować wydawcom warunki.

¹⁶ B. E. Massis, *The practical library manager*, op. cit., s. 71.

¹⁷ J. Feather, *Communicating knowledge. Publishing in the XXI century*, München 2003, s. 173; B. E. Massis, *The practical library*, op. cit., s. 71.

¹⁸ M. Gorman, *The enduring library*, op. cit., s. 8.

¹⁹ B. E. Massis, *The practical library manager*, op. cit., s. 71.

²⁰ J. Feather, *Communicating knowledge*, op. cit., s. 74.

Dalsze poszerzanie zadań konsorcjum może polegać na wypracowaniu wspólnych reguł **archiwizacji** materiałów, zwłaszcza tych przejętych z sieci²¹. Wymaga to zaś uprzedniej **weryfikacji** tych materiałów, tak dla potrzeb archiwizacyjnych – no bo nie warto archiwizować elektronicznych śmieci oraz efemeryd²² – jak i na bieżące potrzeby obsługi informacyjnej. Żadna biblioteka nie jest w stanie zweryfikować samodzielnie całej internetowej oferty informacyjnej, toteż służą temu niektóre programy konsorcyjne²³. W konsekwencji powinnością kolejną jest wspólne zindeksowanie i **opracowanie** gromadzonych materiałów – zarówno tradycyjnych jak i zarchiwizowanych z sieci. To także niektóre konsorcja realizują²⁴. Następstwem takiego rejestru zadań może być wspólna realizacja obowiązków **usługowych**, więc **udostępniania** materiałów i obsługi **informacyjnej**. W skali międzybibliotecznej można lepiej zadbać o specjalizację oferty, możliwe też jest kreatywne wyszukiwanie informacji z sieci, na rzeczywiście, profesjonalnym poziomie²⁵ i w bardzo szerokim zakresie.

Konsorcjum może też patronować powołaniu wspólnej agencji **technicznej**, np. inżynierjno-informatycznej, dla obsługi wszystkich kontrahentów²⁶. Jest to rozwiązanie bardzo efektywne i relatywnie tanie, a może niedługo stać się koniecznością, wobec szybkiej elektronizacji i technicyzacji bibliotek. Obszarem konsorcyjnej współpracy bibliotek może być także zawodowe **doskonalenie** pracowników²⁷, realizowane wspólnymi siłami, więc taniej i lepiej, aniżeli indywidualnie. Wszystkie te zakresy współpracy przynoszą korzyść każdej współuczestniczącej bibliotece, a dla bibliotek małych stanowią sposób na przetrwanie.

Zasady konstituowania

Intencja powołania konsorcjum bierze się zwykle z konkretnej potrzeby lepszych rozwiązań praktycznych – czasami: z przewidywania takiej potrzeby – i wymaga podjęcia inicjatywy przez bibliotekę, która tę potrzebę konkretyzuje. Wstępne określenie zakresu koniecznego współdziałania oraz ustale-

²¹ Ibidem, s. 174.

²² M. Gorman, *The enduring library*, op. cit., s. 8.

²³ K. G. Schneider, *Creating a Yahoo!*, op. cit., s. 31.

²⁴ R. Chepesiuk, *ISTOR and electronic archiving*, op. cit., s. 20–27.

²⁵ D. O. Case, *Looking for information*, op. cit., s. 290.

²⁶ B. E. Massis, *The practical library manager*, op. cit., s. 7.

²⁷ B. E. Massis, *The practical library manager*, op. cit., s. 71.

nie listy potencjalnych kontrahentów, daje podstawę do podjęcia stosownych rozmów, finalizowanych później w sposób formalny pisemną umową²⁸. I odtąd konsorcjum inauguruje swoją działalność.

Uważa się, że umowa jest niezbędna, zastępuje bowiem statut i wobec tego powinna dokładnie określać sposób funkcjonowania oraz powinności kontrahentów – przez wszystkich akceptowane²⁹. Ten wstępny consensus jest podstawą i niezbędnym warunkiem współpracy, w końcu przecież dobrowolnej: odpowiednią deklarację musi złożyć każdy. W bibliotecznej praktyce dobrze jest posłużyć się wariantem konsorcjum **jednolitego** – z jedną wspólną umową dla wszystkich – unikając rozwiązań bardziej złożonych. W umowie trzeba precyzyjnie określić obowiązki i prawa wszystkich partnerów oraz szczegółowe zadania, a także sprecyzować rozwiązania organizacyjne i zobowiązania finansowe³⁰. Im mniej niedomówień, tym lepsze jest później funkcjonowanie. Natomiast nie wszystko można przewidzieć z góry, dlatego zmiany w umowie są i potem dopuszczalne, jednak należy to (oraz tryb wprowadzania) wcześniej zawarować³¹. Jeżeli zadania konsorcjum są rozbudowane oraz znaczące (a tak zwykle bywa), zawarcie umowy na krótki okres nie miałoby sensu. Dlatego na ogół przewiduje się czas współpracy na pięć lub na dziesięć lat, albo w ogóle nie ustala się terminu końcowego, dopuszczając rozwiązanie umowy kiedykolwiek, z woli zainteresowanych³². Przemawiają za tym zakresy zadań właśnie bibliotecznych konsorcjów – jakkolwiek rozwiązanie konsorcjum też musi być dopuszczalne, bo wszak rozmaicie mogą ułożyć się przyszłe okoliczności.

Dawniej uważano, że konsorcjum musi mieć własny majątek, lecz obecnie takiego warunku już się nie stawia. Jednak w praktyce bibliotekarskiej pojawiają się przecież wspólnie kupowane lub prenumerowane zasoby. Powstaje zatem pytanie, czyją są własnością. Formalnie właścicielem jest ten, kto je inventaryzuje i dopóki współkontrahenci mogą z nich korzystać na dogodnych warunkach, problem nie istnieje. Kłopoty zaczynają się wraz z opuszczeniem konsorcjum przez niektóre biblioteki lub z likwidacją konsorcjum.

Można wtedy zachować nadal prawo do korzystania ze wspólnie nabytych zasobów lub przejąć wtórnie zasobów potrzebnych. Ale nie da

²⁸ Z. Kubot, *Struktury holdingowe*, op. cit., s. 76; L. Stecki, *Konsorcjum*, op. cit., s. 34–38.

²⁹ L. Stecki, *Konsorcjum*, op. cit., s. 59.

³⁰ Z. Kubot, *Struktury holdingowe*, op. cit., s. 79.

³¹ L. Stecki, *Konsorcjum*, op. cit., s. 39.

³² L. Stecki, *Konsorcjum*, op. cit., s. 43, 119–120; Z. Kubot, *Struktury holdingowe*, op. cit., s. 81.

się wykluczyć, że w innym przypadku biblioteka, występująca z konsorcjum, będzie miała prawo do jakiejś rekompensaty za zbiory i urządzenia, z których nie zdoła odtąd korzystać³³. To w warunkach bibliotecznych może stanowić poważną uciążliwość.

Jeśli zadań konsorcjum oraz kontrahentów jest dużo, nie obejdzie się bez powołania koordynatora. Wtedy sprawdza się formuła konsorcjum scentralizowanego, polegająca na tym, że jedna z współpracujących bibliotek organizuje pracę i reprezentuje wszystkich, najczęściej tworząc w tym celu specjalną agendę. Trzeba ustalić, która to jest biblioteka.

Z jednej strony dobrze, jeśli tą biblioteką wiodącą stanie się inicjator współpracy oraz/lub biblioteka największa, siłą rzeczy organizacyjnie bardziej sprawna. Z drugiej strony – mogą pojawić się obawy przed jej nadmierną dominacją. Ale jakiś wariant trzeba jednak wybrać. W każdym wypadku prowadzenie i koordynacja działań stanowi zespół dodatkowych powinności, trzeba wobec tego powołać stosowną agendę, doposażyć ją technicznie oraz przyznać specjalne środki i dodatkowe wynagrodzenie³⁴. Konsorcjum – za jednomyślną zgodą dotychczasowych kontrahentów – może na tych warunkach przyjmować sukcesywnie kolejne biblioteki³⁵. Taka praktyka jest pożądana, bo ogranicza koszty utrzymania.

Bardziej skomplikowana może być natomiast procedura występowania z konsorcjum, czemu jednak nie można się sprzeciwić. Każdy, w dowolnym momencie, ma takie prawo³⁶. Wtedy jednak zostaje naruszona pierwotna struktura konsorcjum i ubywa kontrahentów płacących, jak też nie zawsze łatwo rozliczyć się ze wspólnego majątku – o czym już tu była mowa. Ale tak musi być i wobec tego umowa powinna być konstruowana na tyle roztropnie, żeby wyjście kogokolwiek ze struktur nie oznaczało rozpadu całego konsorcjum.

To prawda, nie dysponujemy – przynajmniej w tej chwili – przejrzystym systemem zabezpieczeń prawnych. Konsorcjum ma wprawdzie charakter spółki prawa cywilnego, ale nie wiadomo czy zawsze i wszędzie jest tak traktowane. Trudno zatem o jednolite rozwiązania modelowe. Najprawdopodobniej jednak mają tu zastosowanie rozmaite przepisy ogólne – także w zakresie postępowania, np. ustawa o zamówieniach publicznych: w takim stopniu, w jakim obejmuje poszczególnych członków konsorcjum. Nie brakuje też wątpliwości, związanych z udziałem w konsorcjach bibliotek, pozbawionych prawnofinansowej osobowości, np. akademickich lub szkolnych. Ich udział powinien być

³³ Ibidem, s. 384.

³⁴ Ibidem, s. 190.

³⁵ Ibidem, s. 214–215.

³⁶ Ibidem, s. 218.

potwierdzony – jak mi się wydaje – przez instytucję wiodącą (uczelnia, szkołę) na takich samych zasadach, jak upoważnienie do realizacji zakupów.

Natomiast nie istnieją takie przeszkody, które w ogóle podważałyby sens powoływania bibliotecznych konsorcjów. Przeciwnie, powodów, by je powoływać jest coraz więcej.

Charakterystyka organizacji

Mimo ograniczonej struktury i rejestru zadań, to prawda że rozbudowanego, ale nie aż tak, by go nie można było opanować, kierowanie konsorcjum może być zadaniem niełatwym. I to nawet wówczas gdy założymy lojalność i rzetelną współpracę wszystkich partnerów³⁷. Źródłem trudności jest międzyinstytucjonalny charakter konsorcjum.

Wytyczanie programu konsorcjum, wprowadzanie zmian w regułach kooperacji oraz nadzór nad całością prac, należy do kompetencji ogólnego zgromadzenia wszystkich partnerów, czyli dyrektorów współpracujących bibliotek. Trzeba ustalić stałą częstotliwość spotkań. Nie ma sensu powoływanie dodatkowych rad czy komisji³⁸.

Specyfika konsorcjum powoduje, że decyzje powinny być podejmowane na zasadzie jednomyślności, ale ponieważ tego rodzaju zgoda jest trudna do osiągnięcia, można – na mocy stosownej umowy – ustalić tryb decydowania większością głosów w drugim terminie, jednak winna to być większość kwalifikowana, np. 80% głosów³⁹. Uniknie się wtedy forsowania rozwiązań nie akceptowanych przez wszystkich.

Natomiast do **bezpośredniego** kierowania pracami konsorcjum i koordynacji, zazwyczaj konieczny jest lider⁴⁰, powoływany i usytuowany zależnie od charakteru konsorcjum. Przy jednozakresowych i zredukowanych zadaniach, bywa nim z reguły kierownik stosownej agencji w wytypowanej bibliotece wiodącej. Natomiast przy działalności rozbudowanej, konieczny jest specjalnie powołany kierownik na stanowisku autonomicznym – ewentualnie „gdzieś” przypisany formalnie. Zdarza się też, że trzeba powołać specjalną wieloosobową jednostkę wykonawczą i wtedy to jest jej kierownik.

³⁷ Ibidem, s. 105–109.

³⁸ B. E. Massis, *The practical library manager, op. cit.*, s. 72; L. Stecki, *Konsorcjum, op. cit.*, s. 32, 69–74.

³⁹ Z. Kubot, *Struktury holdingowe, op. cit.*, s. 33; L. Stecki, *Konsorcjum, op. cit.*, s. 77–78.

⁴⁰ B. E. Massis, *The practical manager, op. cit.*, s. 73.

Lider, podporządkowany ogólnemu zgromadzeniu członków, musi mieć ustalone powinności, ale również uprawnienia oraz możliwości wykonawcze. Zgromadzenie ustala reguły, według których ma funkcjonować, a także: niezbędne wyposażenie. Trzeba też uregulować w umowie procedurę powoływania i odwoływania lidera – dostatecznie precyzyjnie, żeby uniknąć swarów oraz rozwiązań niepożądanych.

Równocześnie biblioteki, wchodzące w skład konsorcjum, powinny wskazać agendy – a w nich konkretne osoby – desygnowane do współdziałania w ramach konsorcjum. W ten sposób wytwarzają się wyspecjalizowane struktury macierzowe, których działanie koordynuje właśnie konsorcyjny lider. Natomiast dużej rozważliwości i ostrożności wymaga wypracowanie delikatnych relacji pomiędzy nim a kierownikami kooperujących agend bibliotecznych (i ich przełożonymi), wchodzących równolegle w skład konsorcjum. Natomiast korzystanie z efektów funkcjonowania konsorcjum powinno być oczywiście udziałem wszystkich współpracujących bibliotek i tych użytkowników, których te biblioteki do korzystania upoważniają.

Udział w konsorcjum wiąże się na ogół z koniecznością partycypacji w kosztach. Walne zgromadzenie dyrektorów powinno określić (zapisać w umowie), kto wnosi jakie opłaty i za co – ewentualnie modyfikując ustalenia w trakcie zebrań następnych – a także ustalić reguły wydatkowania tych środków oraz przedkładania stosownych rozliczeń. Środki mogą być gromadzone na koncie biblioteki wiodącej (jeśli ta je ma), albo innej biblioteki, przy czym dobrze jeśli jest to konto jakoś wyodrębnione, ew. subkonto⁴¹.

Trzeba liczyć, że sama obsługa finansowa też może kosztować, operacji finansowych może bowiem być sporo, a i kwoty bywają znaczne. Wspomniane tu już konsorcjum ISTOR na indeksowanie czasopism przewidziało opłatę wpisową od 10 000\$ do 45 000\$ i jeszcze opłaty roczne 2 000 \$–8 500 \$ od każdej biblioteki⁴². Finanse na takim poziomie muszą być prowadzone przez profesjonalistę. Dodajmy, że lider powinien mieć uprawnienia do decydowania o bieżących wydatkach – w ramach ogólnych ustaleń walnego zebrania dyrektorów.

Tam, gdzie gromadzenie materiałów, jakkolwiek skoordynowane, ma miejsce indywidualnie, trzeba wypracować techniki konsultacyjne, a następnie – usytuować i ewentualnie skoordynować opracowanie, żeby katalog (produkt finalny opracowania) był dla wszystkich partnerów dostępny. Z kolei przy wspólnej prenumeracie oraz przy innym trybie przejmowania danych

⁴¹ L. Stecki, *Konsorcjum*, *op. cit.*, s. 84.

⁴² R. Chepesiuk, *ISTOR and electronic archiving*, *op. cit.* s. 26.

z sieci, trzeba wypracować reguły archiwizacji oraz indeksacji, angażując się w przechowywanie i opracowanie tylko materiałów o wartościach trwałych⁴³. Ocena wartości musi mieć charakter międzybiblioteczny, a zatem wymaga stałej współpracy ustalonych agend i osób, zaś indeksowanie większych ilości materiałów, np. ciągłych, to zadanie wręcz dla specjalnej agendy. Prawo archiwizowania (tych właśnie wartościowych) materiałów wynika natomiast z licencji. Mogą to robić wszyscy kontrahenci, w oparciu o prawo przejmowania tych materiałów z sieci, lub – tylko biblioteka wiodąca. Praktykuje się, oprócz rozpowszechniania on-line pomiędzy członkami konsorcjum także archiwizację na CD-ROM⁴⁴. Wybór wariantu należy do członków konsorcjum, trzeba też starannie i precyzyjnie określić **prawo** do korzystania z wykupionych materiałów, fakt bowiem, że mają je partnerzy, nie wyjaśnia jeszcze wszystkiego.

Jak bowiem podzielić **publiczność** na tę, która ma prawo do korzystania i tę, która ewentualnie go nie ma – i jak wtedy takie prawo chronić oraz egzekwować. Oraz w jakim stopniu poszczególni członkowie konsorcjum mogą dzielić się własnym prawem do korzystania, ze swoimi partnerskimi bibliotekami, które do konsorcjum nie należą. Tak przecież jest w przypadku bibliotek w sieciach publicznych lub pedagogicznych oraz na uczelniach. Tego nie można rozstrzygnąć ogólnie, na użytek wszystkich: za każdym razem sytuacja wymaga indywidualnej refleksji.

Pożytki i niedogodności

Elastyczna forma konsorcjum okazuje się użyteczna tam, gdzie tradycyjne struktury organizacyjne są mało skuteczne. Umożliwia współpracę ponad sieciowymi i rodzajowymi podziałami oraz lepsze wykorzystanie istniejących możliwości osiągnięcia celów – bez rujnowania dotychczasowych struktur. Nic zatem dziwnego, że została zaadaptowana również do potrzeb bibliotecznej praktyki i sądzę, że będzie w niej stosowana szerzej.

Nie przypadkiem ta adaptacja ma miejsce teraz. Rozległa i bardzo obfita, lecz również kosztowna, elektroniczna oferta materiałów, ujawniając swoje możliwości, wprowadziła także „zaporowe” bariery finansowe. W ramach konsorcjum, więc **razem**, można je przełamać.

Konsorcjum, jako wspólnota zadaniowa, jest do wykonywania tych zadań przystosowana, bo tylko po to powstała. Stąd jej duża sprawność i zdolność

⁴³ J. Feather, *Communicating knowledge*, op. cit., s. 174; M. Gorman, *The enduring library*, op. cit., s. 60, 92.

⁴⁴ R. Chesepiuk, *ISTOR and electronic archiving*, op. cit., s. 25.

economical or administrative situation of the country. The year 1914, when almost all printing establishments were destroyed during military operations of WWI, concludes the presentation.

Danuta Płygawko: Letters of Adam Skałkowski to Kazimierz Woźnicki (1908–1911) from the collection of the Polish Library in Paris

Historian Adam Skałkowski (1877–1951) was one of the most eminent professors at Poznań University in its 85-year long history. The presented correspondence, written by Skałkowski from Lwów (Lvov) to K. Woźnicki (1878–1949), based in Paris, gives a picture of Skałkowski's first years of his academic work and political activity. The correspondence starts at the time of tense Polish-Ukrainian relations in Eastern Galicia and Polish-German relations in the Wielkopolska province at this point of time when Poles made endeavours to get Europe interested in Polish affairs, including the issues regarding Poland's independence. The correspondence presents a rich portrait of a young, a thirty-year old, academic professional, his aspirations, research workshop, his endeavours to have his works on the Napoleonic period in Europe's history published in Paris, and finally Skałkowski's relationship with his master Szymon Askenazy, one of the most outstanding Polish historian of the 20th century. Both the sender and the recipient are representatives of the generation that stemmed from, and was influenced by, the social movement of the national and democratic Polish Youth Union "Zet", which, in the initial years of the reborn Second Republic of Poland, played important political and social role in the country and whose members successfully achieved their professional aims and ambitions.

Jacek Wojciechowski: Library consortia

A consortium, as a flexible, task-oriented organizational form allowing the participants to retain their structure and autonomy, has proved to be beneficial too in library practice, mainly in joint, coordinated funding of access to electronic material, combining service offers as well as verification, back up and processing of material obtained via the Net. The substantial and financial benefits are not to be underrated. The essential base for a consortium is an agreement between the participants, while the body set up to regulate and manage forms the General Assembly of Directors. A co-operation may have no time-limit imposed or may be effective within a given period, while each of the participants may step out of it at any time.

Usually, a leading library is chosen to preside and, with more complex tasks, a special task group is to be set up. Task groups and contact persons for consortia co-operation have to be selected in each of the participating libraries and the way of raising funds as well as the rules for their spending have to be clearly defined. A consortium vastly broadens a prospective offer of all co-operating libraries, makes cooperation between different libraries easier, while smaller libraries have a better chance to survive in a larger group. Some shortcomings that can inevitably crop up in the process, do not, however, account for any substantial deterrent for the venture.

Piotr Nowak: The use of Bradford's Law in the evaluation of the minimal level of completeness of periodicals resources in specialist research libraries

Bradford's Law, i.e., the pattern or an algorithm first formulated by the English librarian and information scientist Samuel C. Bradford describes the most favourable procedure to identify the "core publications" of periodicals in a given research area or academic field and only stock those. On the one hand, the algorithm encompasses the most important (i.e. the most frequently cited) texts published in periodicals, while, on the