Finské knihovny 2026

1. Celkový přehled a fungování společné sítě Helmet

- **Dobrovolné spojení čtyř sousedů:** Knihovny v hlavním městě Helsinky a ve třech sousedních městech Espoo, Vantaa a Kauniainen zahodily hranice a spojily se do jednoho velkého systému s názvem Helmet.
- **Zázemí pro miliony lidí:** Tato společná síť poskytuje své služby pro 1,2 milionu obyvatel, kteří v této oblasti žijí.
- **Desítky budov i autobusů:** Celá síť Helmet zahrnuje přesně 65 pevných kamenných knihoven a k tomu navíc 5 pojízdných knihobusů, které svážejí knihy na odlehlá předměstí.
- **Obří společný majetek:** Na internetu lidé vidí jeden sdílený katalog, který obsahuje přibližně 3,3 milionu různých položek (knih, časopisů, CD atd.). Z tohoto celkového množství jich 1,7 milionu kusů fyzicky patří přímo městu Helsinky.
- **Jedna karta v kapse:** Občanovi stačí jedna jediná knihovní karta, se kterou může přijít do jakékoliv z těchto 65 knihoven.
- **Vracení kdekoliv a zdarma:** Čtenář si může knihu půjčit v Helsinkách a bez jakýchkoliv poplatků nebo sankcí ji vrátit v úplně jiném městě, například ve Vantaa.

💡 **AHA MOMENT:** Města pochopila, že pro občana je nejdůležitější pohodlí, a ne to, pod jaký městský úřad konkrétní budova spadá. Vytvořila proto společný organismus, kde doprava a logistika knih přes hranice měst fungují pro lidi naprosto neviditelně a hlavně bezplatně.

2. Filozofie prostoru, otevírací doba a ohebný přístup

- **Městský obývák bez peněženky:** Moderní finská knihovna je definována jako bezpečný veřejný prostor neboli „obývací pokoj“ města. Je to jedno z mála míst v moderním světě, kde lidé mohou trávit celé dny, učit se, odpočívat nebo se jen schovat před zimou, aniž by od nich kdokoliv očekával, že si musí něco koupit.
- **Od rána do pozdní noci:** Velké centrální knihovny se plně přizpůsobují dennímu rytmu obyvatel. Ve všední dny mají otevřeno až do 21:00 a o víkendech od 10:00 do 20:00.
- **Knihovna bez zaměstnanců (Samoobsluha):** Klíčovou inovací posledních 15 let jsou takzvané samoobslužné hodiny. Ty zachránily před zrušením a krachem desítky menších poboček na okrajích měst. Knihovna je normálně otevřená, svítí a funguje, i když v ní zrovna není ani jeden knihovník. Lidé si u dveří pípnou kartou a jdou dovnitř.
- **Vstup na jízdenku z lodi:** Úplně prvním testovacím místem pro tento samoobslužný režim byl ostrov Suomenlinna. Místní obyvatelé tam do knihovny nedostali žádné speciální čipy, ale začali do ní vstupovat tak, že u dveří jednoduše pípli svou běžnou kartu na městskou dopravu, kterou jinak využívají na trajekt do Helsinek.
- **Slavná budova Töölö od Alvara Aalta:** Tento architektonický skvost prošel v minulosti velkou rekonstrukcí. Mezi lidmi se s nadsázkou říká, že je „vždycky v rekonstrukci“,

kdykoliv ji chce někdo navštívit, ale hloubková zpráva potvrzuje, že budova je v současnosti plně otevřená, opravená a funkční pro veřejnost.

💡 **AHA MOMENT:** Zavedení samoobsluhy ukázalo, že menší knihovny dříve nebyly prázdné proto, že by o ně lidé nestáli. Byly prázdné proto, že měly otevřeno jen v době, kdy byli běžní lidé v práci. Finové otočili uvažování: knihovna se nemusí otevírat tehdy, kdy se to hodí personálu, ale tehdy, kdy tam chtějí jít její majitelé – tedy občané, kteří ji platí ze svých daní.

3. Logistický zázrak a systém IMMS

- **Nasazení inteligentního systému:** Od roku 2019 využívají Helsinky špičkový logistický systém IMMS (*Intelligent Material Management System*). Tento systém vyvinula a dodala dánská technologická firma Lyngsoe Systems.
- **Konec konceptu domovské knihovny (Plovoucí fond):** V tomto systému už knížky nemají své pevné místo v jedné konkrétní budově. Žijí v takzvaném plovoucím fondu.
- **Rozhodování algoritmu v reálném čase:** O tom, kde vrácená kniha skončí, rozhoduje počítačový algoritmus v reálném čase. Když čtenář vrátí knihu na pobočce B, systém zkontroluje, zda na ni není rezervace a jak plné jsou tamní police. Pokud se kniha na pobočce B zrovna hodí do tamní sbírky, systém nařídí knihovníkovi, aby ji dal rovnou do tamního regálu. Kniha se nikam dál nepřeváží.
- **Obří automatická třídička v Pasile:** V centrální knihovně Pasila je nainstalován obří automatický třídicí stroj. Měří úctyhodných 30 metrů a je vybaven 87 samostatnými výstupy (bránami) do přepravních boxů. Když systém vyhodnotí, že je na nějaké pobočce regál s určitým žánrem (například detektivkami) už přeplněný, třídič knihu automaticky pošle do přepravky pro pobočku, kde je v policích volno.
- **Rozdíly mezi městy v síti:** Tento plně automatizovaný systém IMMS běží v rámci sítě Helmet momentálně pouze v samotných Helsinkách. Ostatní partnerská města (jako je Vantaa) sice princip plovoucího fondu využívají také, ale řídí ho pomocí ručnějších a méně technologických postupů.

💡 **AHA MOMENT:** Plovoucí fond totálně zlikvidoval obrovské náklady na zbytečné převážení knížek sem a tam přes celé město. Zároveň to úplně změnilo práci nákupčích. Knihovníci už nevybírají a nenakupují tituly pro „svoji“ konkrétní budovu, protože vědí, že kniha tam po prvním vrácení nemusí zůstat. Nákupní tým přemýšlí o celé městské síti jako o jednom společném velkém skladu.

4. Řád versus chaos v regálech a výstavní stoly

- **Absolutní pořádek pro čtenáře:** V prostorách, kam mají přístup běžní návštěvníci, platí tradiční a přísný řád. Knihy jsou precizně srovnané podle témat, žánrů, jazyků a abecedy. Každá kniha má svou jasnou značku (signaturu), aby si lidé mohli regály volně procházet.
- **Dokonalý chaos v zázemí:** Úplně opačný přístup platí v místech, kam oko čtenáře nedohlédne – v takzvaném Media Hotelu (dočasném skladu) a v regálech pro rezervace. Zde se uplatňuje takzvané chaotické skladování.

- **Knihy rovnané podle náhody:** Knihy zde nejsou srovnané podle abecedy ani témat. Dávají se do krabic a polic naprosto náhodně, jak zrovna přijdou knihovníkovi pod ruku. Jedinou informací je digitální záznam v počítači, který si polohu pamatuje díky RFID čipům v knihách. Když knihovník hledá knihu pro čtenáře, systém mu nevygeneruje jméno autora, ale pouze přesné číslo police a krabice.
- **Media Hotel jako rychlá spojka:** Media Hotel je specifický dočasný sklad pro středně populární knihy nebo tituly, které se zrovna nevejdou na regály poboček. Má kapacitu 60 000 knih a délka jeho polic dosahuje 1 500 metrů. Sídlí ve stejné budově v Pasile jako obří třicetimetrová třídička. Systém z tohoto skladu vyřizuje rezervace přednostně, protože díky společné budově s třídičkou se kniha dostane ke čtenáři o 1 až 2 dny rychleji než z běžné pobočky. Sklad navíc šetří místo, protože se v něm nemusí nechávat volné mezery pro budoucí abecední přírůstky.
- **Výstavní stoly, které se samy doplňují:** Systém IMMS dokáže sám inteligentně řídit tematické výstavy na pobočkách. Knihovník v počítači pouze založí virtuální stůl s parametry (například: kapacita 12 knih na téma „zahradničení“). Jakmile si čtenář knihu z tohoto fyzického stolu půjčí a odnese ji, centrální třídič v Pasile to okamžitě pozná a automaticky ze sítě pošle na danou pobočku jinou knihu o zahradničení, aby stůl nikdy nezůstal prázdný.

💡 **AHA MOMENT:** Chaotické skladování ušetřilo tisíce hodin lidské práce. Knihovníci už nemusí trávit čas neustálým mechanickým rovnáním knih podle abecedy – knihu prostě „hodí“ na volné místo a systém zařídí zbytek. U rezervací navíc tento chaos geniálně chrání soukromí čtenářů a splňuje přísná pravidla GDPR. Na polici s rezervacemi nikdo cizí nevyčte, co si kdo objednal, protože knihy jsou schované pod náhodnými čísly objednávek, nikoliv pod jmény čtenářů. A pokud jde o výstavní stoly? Statistiky ukázaly, že kniha umístěná na tomto automatickém stole má 5x vyšší šanci na půjčení než ta, která leží v běžném regálu.

5. Nákup bestsellerů a technologické zázemí Tilda

- **Obří fronty na novinky:** Když vyjde ostře sledovaný knižní hit, na internetu se na něj okamžitě utvoří rezervační fronta, která běžně čítá až 6 000 zájemců.
- **Pravidlo jedné třetiny pro lidi z ulice:** Aby měli šanci si novinku přečíst i lidé, kteří nepoužívají internet nebo prostě přišli fyzicky do budovy z ulice, uplatňuje se přísné pravidlo. Přesně jedna třetina všech nakoupených kusů daného trháku se schová do speciálního režimu „Bestsellerů“.
- **Přísný rychlý režim:** Tyto knihy se nedají dopředu rezervovat přes internet. Půjčují se pouze na zkrácenou dobu 2 týdnů, jsou jasně označené speciální nálepkou a leží na viditelných policích přímo v knihovně. Teprve zhruba po 8 měsících, když opadne největší vlna zájmu, se jejich stav změní na běžnou knihu.
- **Objednávky půl roku dopředu:** Akviziční tým objednává velké tituly s předstihem až 6 měsíců. V internetovém katalogu Helmet se tak kniha objeví dříve, než ji autor stihne vůbec dopsat.
- **Centrální nákupní oddělení KIVEPA:** Nákup a zaevidování (katalogizaci) pro všech 38 poboček v Helsinkách vykonává jedno centrální pracoviště v Pasile. Pracuje zde kolem 50 zaměstnanců, kteří ročně zpracují neuvěřitelných 160 000 nových kusů knih (což představuje asi 15 000 různých titulů) s ročním rozpočtem 3,98 milionu eur.

- **Pomocná databáze Tilda:** Zaměstnanci oddělení KIVEPA pracují s interním nástrojem Tilda. Jde o pomocnou databázi postavenou na moderní platformě Microsoft Power Platform (s využitím Power Automate). Každý záznam o knize v ní obsahuje až 55 různých datových polí.
- **Knihování přes chatovací okno:** Tilda komunikuje s knihovníky přímo skrze rozhraní aplikace Microsoft Teams. Sem jim posílá notifikace a v tomto chatovacím prostředí probíhá i týdenní schvalování objednávek knih. Pomocí speciálních maker (nástroj Autohotkey) a programového propojení (REST API) pak Tilda sama na pozadí zapisuje a zakládá data do starého hlavního knihovního systému Sierra (který vyvinula americká společnost Innovative). Tilda navíc všechna data sama validuje (kontroluje chyby) ještě předtím, než knihy rozešle, a přes nástroj Power BI generuje manažerům přehledné grafické reporty o čerpání rozpočtu.

💡 **AHA MOMENT:** Hlavní knihovní systém Sierra je sice technologicky silný, ale uživatelsky velmi starý, složitý a ošklivý. Místo toho, aby knihovna utratila miliony za vývoj úplně nového jádra nebo trápila lidi složitým školením, schovala Sierru za moderní low-code nadstavbu. Knihovníci tak dělají složité nákupy stovek tisíc knih v jednoduchém a známém prostředí aplikace MS Teams, ve které si jinak běžně píší s kolegy o obědě.

6. Vyřazování knih, inventura a záchranné bunkry

- **Nemilosrdné čistky v policích:** Prostory knihoven nejsou nafukovací a pro nové knihy je potřeba místo. Finové proto uplatňují velmi agresivní strategii vyřazování starých knih (takzvaný weeding). Jen v samotných Helsinkách se ročně zničí nebo odprodá přibližně 106 000 knih. Logistický systém IMMS sám podle statistik půjčovanosti vyhledává tituly, o které už dlouho nikdo nezavadil, a navrhne je k vyřazení.
- **Záchranná digitální brzda:** Aby se v tomhle obrovském čistícím tempu omylem nezlikvidovala kniha, která by pak lidstvu chyběla, má v sobě algoritmus zabudované posvátné pravidlo. Počítač nesmí automaticky navrhnout k likvidaci poslední dva exempláře daného titulu, které se nacházejí v celé zemi.
- **Rozhodnutí je na člověku:** Tyto poslední dva kusy v zemi musí systém nahlásit a knihovník je musí fyzicky vzít do ruky a posoudit. Pokud se rozhodne je zachovat, putují tyto vzácné kusy buď do speciálních starých skladů (které mají úctyhodných 6 kilometrů polic), nebo jsou odeslány do velkého Národního úložiště knih (*National Repository Library*) ve městě Kuopio. To funguje jako centrální, bezpečný národní bunkr pro dlouhodobé uchovávání literatury.
- **Chytrá inventura za pochodu:** Inventura regálů se už nedělá tak, že by se knihovna na týden zavřela. Provádí se průběžně za běžného provozu pomocí ruční RFID čtečky. Tato čtečka je bezdrátově přes technologii NFC propojená s běžným mobilním telefonem na systému Android, kde běží aplikace IMMS. Knihovníkovi stačí pouze plynule projíždět čtečkou podél hřbetů knih v regálech a ty se hromadně načítají do systému.
- **Detektivní práce v datech:** Pokud dojde k lidské chybě – například personál zapomene do systému při příjmu načíst celou krabici knih a ty v systému „zmizí“ – nastupuje pokročilá IT detektivní práce. Specialisté se ponoří do digitálních logů (záznamů o historii pohybu každého čipu) a porovnávají realitu s takzvaným digitálním dvojčetem knihovny, dokud chybu přesně neodhalí.

💡 **AHA MOMENT:** Finské veřejné knihovny fungují jako dynamický, neustále protékající proud materiálů. Na rozdíl od národních archivů se nesnaží křečovitě držet na pobočkách všechno navždy – efektivně uvolňují prostor pro to, co lidé reálně čtou dnes. Zároveň mají ale neprůstřelnou digitální pojistku, takže se nestane, že by nějaký literární titul kvůli chybě algoritmu nebo horlivému knihovníkovi úplně vymizel ze světa.

7. Řízení lidí, týmy bez šéfů a experti v první linii

- **Konec striktních razítek na vzdělání:** Starý finský zákon přísně vyžadoval, aby měl každý zaměstnanec knihovny vystudovanou přímo knihovnickou školu. Nová legislativa toto pravidlo rozvolnila a říká pouze, že knihovna musí mít „dostatečné množství lidí s odpovídající kvalifikací“ pro služby, které reálně nabízí.
- **Lidé s tituly odjinud:** Většina zaměstnanců v helsinských knihovnách nemá magisterský titul z informačních věd (knihovnictví). Mají diplomy z jiných oborů, velmi často z historie nebo jiných humanitních věd, které si doplnili o specializované knihovnické kurzy. Obrovský důraz se klade na takzvané peer-to-peer učení, kdy se zaměstnanci učí nové dovednosti za pochodu jeden od druhého.
- **Mágové z úplně jiných světů:** Díky flexibilnímu zákonu mohou v knihovnách pracovat špičkoví specialisté z jiných oborů. Běžně zde potkáte profesionální studiové a zvukové inženýry, kteří spravují nahrávací studia pro veřejnost, nebo technologické nadšence (v dokumentu označované jako „3D printing wizards“), kteří učí lidi modelovat a pracovat s 3D tiskárnami.
- **Týmy, které si vládnou samy (Co-managed teams):** V ikonické knihovně Oodi, kde pracuje přibližně 55 zaměstnanců (kteří sem byli po otevření přeloženi z jiných poboček), zavedli plochou hierarchii. Všichni lidé jsou rozděleni do samostatných týmů – například tým pro obsah, tým pro digitální služby, tým pro správu prostor nebo tým pro uživatelskou zkušenost. Tyto týmy mají obrovskou autonomii. Samy si schvalují rozsah svých služeb, kompletně spravují vlastní přidělený rozpočet a mohou samy nakupovat technické vybavení (například novou 3D tiskárnu nebo drahé kabely do studia), aniž by musely žádat vedení o svolení.
- **Koordinátor není ředitel:** Každý samostatný tým má svého koordinátora. Ten ale nemá žádnou nadřízenou pravomoc a není to stálý šéf. Je to čistě organizační role, která připravuje schůzky a předává informace ostatním týmům, a členové týmu se v ní pravidelně střídají.
- **Manažer jako mentor:** Skutečný manažer stojí mimo tyto týmy a funguje spíše jako mentor neboli poradce pro případ krizí. Do odborné práce specialistům zásadně nemluví. Hlavním úkolem managementu je pouze z dálky dohlížet na to, zda nezávislé týmy svými kroky naplňují jeden společný strategický cíl města. Vyšší šéfové jsou však v tomto systému stále potřeba na ryze formální a právní věci – například podepisování oficiálních smluv, schvalování právních dokumentů a úřední úkony.

💡 **AHA MOMENT:** Plochá hierarchie projevuje hluboký respekt k odbornosti: manažer z kanceláře by specifické technické detaily specialistů (například jak správně nastavit frekvence ve zvukovém studiu) stejně nedokázal odborně posoudit, proto je efektivnější nechat rozhodování zcela na nich. Zároveň se ale striktně dbá na to, aby se tito úzce zaměření experti neodtrhli od reality – systém vyžaduje, aby všichni specialisté (včetně IT mágů nebo

literárních vědců) museli povinně chodit pravidelně sloužit k pultu první linie, kde odbavují běžné lidi z ulice a získávají od nich okamžitou zpětnou vazbu.

8. Multikultura, inkluze a zásady bezpečnějšího prostoru (Safer Space)

- **Kulturní bezpečnost v praxi:** V multikulturních čtvrtích, jako je helsinský Itäkeskus (kde žije vysoké procento cizojazyčných obyvatel a přistěhovalců), knihovny aktivně spolupracují s neziskovými organizacemi a etnickými spolky. Cílem je bojovat proti nebezpečné polarizaci (rozdělování) společnosti.
- **Naslouchání komunitám namísto plánování od stolu:** Projekty na podporu demokracie a začleňování lidí jsou hlavním pilířem činnosti finských knihoven a ministerstvo na ně dává speciální dotace. Knihovny úplně otočily svůj přístup k imigrantům – místo toho, aby úředníci od stolu vymýšleli, jaké programy pro ně uspořádají, začali knihovníci chodit přímo za nimi a zástupci jejich komunit a ptát se, co doopravdy potřebují a chtějí.
- **Práce v knihovně i bez perfektní finštiny:** Knihovny odvážně upravily svá pravidla pro nábor nových zaměstnanců. Zmírnily dříve naprosto nedotknutelné požadavky na bezchybnou znalost finského jazyka. V multikulturních oblastech raději zaměstnají člověka přímo z řad imigrantů, který dané komunitě rozumí a má její důvěru, a finštinu ho nechají doučit za pochodu v praxi.
- **Proč „bezpečnější“ a ne „bezpečný“?** V ikonické knihovně Oodi platí přísná politika takzvaného *bezpečnějšího prostoru* (Safer Space). Záměrně se nepoužívá termín „naprosto bezpečný“, protože stoprocentní bezpečnost nikdo na světě zaručit nedokáže; je to neustálý, živý proces. Celá tato vnitřní ústava byla naposledy aktualizována na jaře roku 2024 na základě podrobných dotazníků a workshopů s návštěvníky a stojí na čtyřech pilířích:
    1. *Rovnost:* Každý člověk je vítán. Lidé bez domova mají v Oodi naprosto stejné právo pobývat a trávit čas jako kdokoliv jiný, pokud dodržují základní pravidla lidského chování.
    2. *Respekt:* V knihovně se netoleruje žádné diskriminační chování, rasismus, sexismus, homofobie ani transfobie. Lidé jsou vedeni k tomu, aby si uvědomovali své vlastní předsudky vůči druhým a striktně respektovali právo každého na sebeurčení (každý se může svobodně definovat sám, bez cizích předpokladů o jeho identitě či pohlaví). Pokud je někdo svědkem nevhodného chování, má povinnost zasáhnout nebo ihned přivolat personál.
    3. *Slušné chování:* Pravidla zakazují křik nebo bezhlavé běhání po budově, ale obrovským tématem je zde ochrana soukromí čtenářů před turisty. Turisté si totiž v Oodi často bez ptaní fotili místní lidi, jak studují nebo pracují, což v návštěvnících vyvolávalo nepříjemný pocit, jako by byli „zvířaty v zoo“. Knihovna proti tomu nasadila jasné nástroje: všude visí srozumitelné cedule, na infopultech jsou letáky s fotkami architektury (které jasně říkají, že budovu fotit smí, ale lidi ne) a personál v případě porušení okamžitě zasahuje.
    4. *Odpovědnost:* Za chování dětí plně odpovídají dospělí, kteří je do knihovny doprovázejí.

- **Bezpečnější prostor pro samotné zaměstnance:** Uvnitř pracovní komunity platí stejně přísná pravidla otevřenosti. Mluví se zásadně přímo a věci se neřeší za zády kolegů, rozmanitost v týmu je vnímána jako síla, nikdo nesmí být vynecháván z kolektivu a striktně se netolerují nevhodné narážky či humor, který by mohl někoho urazit. Zaměstnanci se učí kritizovat výhradně konkrétní chování, nikoliv osobnost nebo identitu člověka, což pomáhá řešit konflikty v naprostém klidu.
- **Povinné antirasistické vzdělávání:** Při nástupu do zaměstnání (onboarding) prochází každý nový pracovník hodinovým školením na tato pravidla a absolvuje povinné antirasistické vzdělávání, které ho učí rozpoznávat a citlivě řešit i skryté, takzvané mikroagrese.
- **Role ostrahy v budově:** V Oodi neustále fyzicky hlídkují dva strážci (ochranka). Jsou plně proškoleni v principech bezpečnějšího prostoru a personál je může v případě jakéhokoliv nekomfortního pocitu okamžitě tajně přivolat na pomoc pomocí speciální mobilní aplikace nebo rychlé zprávy.

💡 **AHA MOMENT:** Inkluze ve finském podání neznamená, že knihovna pasivně vyvěsí duhovou vlajku. Znamená to, že aktivně chrání soukromí svých občanů před dotěrnými turisty a nebojí se kvůli autentickému začlenění menšin ohnout i tak posvátná pravidla, jako jsou přísné jazykové požadavky při náboru nových kolegů. Při řešení konfliktů navíc knihovník i ostraha vždy kritizují výhradně konkrétní nevhodné chování, nikdy ne osobnost nebo identitu člověka – což udržuje profesionální a bezpečné prostředí pro všechny strany.

9. Celostátní systém, rozvoj a budoucnost učňovského školství

- **Změna rolí na nejvyšší úrovni:** Helsinská městská knihovna už z legislativního hlediska není přímým „nadřízeným šéfem“ ostatních knihoven v zemi. Nová legislativa ji pověřila takzvanými „službami národního rozvoje“. Znamená to, že ostatním městům nevelí, ale poskytuje jim metodickou podporu a provozuje klíčové celostátní weby.
- **Přesné rozdělení rolí mezi klíčové instituce:**
    - *Národní knihovna Finska:* Má na starosti primárně technické systémy na celostátní úrovni. Vyvíjí a spravuje vyhledávací platformu *Finna* (společné internetové rozhraní, kde občan na jednom místě prohledává fondy knihoven, sbírky muzeí i historické archivy najednou) a řídí národní systém pro e-knihy.
    - *Helsinská městská knihovna:* Provozuje odborný portál *Kirjastot.fi*, národní online poradnu „Zeptejte se knihovníka“ (kde na dotazy lidí odpovídají experti z celé země) a internetový „Knihovní kanál“ (*Library Channel*), který vysílá videa pro veřejnost i odborná školení pro knihovníky. Provozuje také celostátní službu Vícejazyčné knihovny, která nakupuje knihy ve více než 80 jazycích a rozesílá je formou meziknihovních výpůjček **úplně zadarmo** do jakékoliv zapadlé obce na severu Finska, aby měl každý zajištěno právo na vlastní kulturu. Funguje také jako sekretariát pro Radu veřejných knihoven (což je nezávislý orgán složený z ředitelů knihoven, který ministerstvo přímo neřídí, ale úzce s ním spolupracuje).

    - *Regionální rozvoj:* V zemi funguje devět regionálních knihoven, které pořádají školení a studijní cesty podle specifických potřeb svých regionů (např. rozdíly mezi specifickým severem a východem země). Speciální rozvoj služeb pro děti a mládež má na starosti knihovna ve městě Seinäjoki.

- **Strategie 2023–2033 na pohlednici:** Současný desetiletý plán rozvoje helsinských knihoven visí zjednodušeně ve formě obyčejné pohlednice v odpočinkových místnostech zaměstnanců, aby ho měl každý denně na očích. Stojí na třech pilířích: budování kultury čtení jako dobrovolné zábavy, důsledná obrana demokracie a svobody projevu a rozvoj společně s multikulturním městem.
- **Velké zaměření na studenty učilišť (Vocational schools):** Knihovny historicky výborně spolupracovaly se základními školami, ale jakmile mladí lidé přešli na střední odborné školy a učiliště (kolem 16 let), knihovny je masivně ztrácely. Proto byl spuštěn velký pilotní projekt financovaný Ministerstvem školství a kultury (které je nejvyšší autoritou, stratégem a hlavním investorem celého sektoru), jehož výsledky se teď zavádějí do praxe a vytvářejí trvalé struktury pro oslovování těchto studentů.

💡 **AHA MOMENT:** Spolupráce s učilišti záměrně nebojuje proti upadající gramotnosti mladých lidí tím, že by je do čtení nutila jako do nudné školní povinnosti. Celá iniciativa staví na konceptu „čtení je radost a dobrovolná zábava“. Snaží se dělat čtení přitažlivým a užitečným pro jejich reálný život. Tento krok je součástí velké vize, podle které se Helsinky chtějí stát „hlavním městem gramotnosti“ a zastavit nebezpečné rozevírání nůžek ve čtenářských dovednostech u dospívajících, kteří by jinak zůstali úplně mimo dosah veřejných služeb.