

MJERENJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA U NARODNOJ KNJIŽNICI

PERFORMANCE EVALUATION IN PUBLIC LIBRARIES

Gorana Tuškan Mihočić
Gradska knjižnica Rijeka
gorana.tuskan@gkri.hr

UDK / UDC 027.3:025.1
Stručni rad / Professional paper
Primljeno / Received: 31. 5. 2011.

Sažetak

Vrednovanje poslovanja knjižnice važno je upravljačko pomagalo koje omogućuje upravi knjižnice prikupljanje informacija potrebnih za donošenje odluka te predstavljanje rezultata poslovanja javnosti. Mjerenje uspješnosti poslovanja narodnih knjižnica rašireno je u svijetu, a postoji i praktična literatura na tu temu. U ovom radu predstavljene su dvije važne publikacije: norma ISO 11620:2008 te IFLA-in priručnik Measuring Quality iz 2007., kao i nekoliko primjera dobre prakse iz europskih država. Cilj je rada objasniti osnovne pojmove i probleme mjerenja uspješnosti poslovanja knjižnica, te osvrnuti se na stanje u hrvatskim narodnim knjižnicama.

Ključne riječi: vrednovanje narodnih knjižnica, mjerenje uspješnosti poslovanja, pokazatelji uspješnosti, benchmarking, balanced scorecard, kvaliteta usluga, knjižnična statistika

Summary

Performance evaluation in libraries is one of the crucial management tools which enables library managers to gather information necessary for decision-making. Another important aspect of library evaluation is the presentation of results to the general public. Performance measurement has been conducted in public libraries worldwide

for years, and there is plenty of practical literature on the subject. This paper presents two important works: ISO 11620:2008 standard and a practical handbook entitled *Measuring Quality* published by IFLA in 2007. Several good practice projects from EU countries are also listed. The paper aims to explain basic concepts and issues in performance measurement in public libraries and to review the current situation in public libraries in Croatia.

Keywords: public library evaluation, performance measurement, performance indicators, benchmarking, balanced scorecard, service quality, library statistics

Uvod

Nakon razdoblja uzlaznog razvoja narodnih knjižnica u Hrvatskoj, posljednje tri godine mnoge knjižnice suočavaju se sa stalnim smanjivanjem proračunskih izvora financiranja i potpuno neizvjesnom skorom budućnosti. U takvim uvjetima, možda je važnije no ikad imati precizan uvid u poslovanje ustanove – kako bi se prilagodili radu u otežanim uvjetima, ali i što bolje prezentirali kako osnivačima i drugim financijerima, tako i korisnicima i općoj javnosti. Kako ćete predstaviti ono što radite, može biti od presudne važnosti. Kako dokazati vrijednost pojedine ustanove za zajednicu u kojoj djeluje? Kako utvrditi razinu kvalitete ponuđene usluge? Kako utvrditi koriste li se raspoloživa sredstva na najbolji mogući način – ima li prostora za uštede ili postoji jasna potreba za povećanim ulaganjem u neke vidove poslovanja? Kako dokazati financijerima da se proračunska sredstva troše odgovorno, pažnjom dobrog gospodara? Ova i mnoga slična pitanja zasigurno muče mnoge ravnatelje narodnih knjižnica.

Odgovore možemo pronaći vrednovanjem poslovanja knjižnice i pratećim postupcima, poput prikupljanja i obrade statističkih podataka, mjerenja uspješnosti poslovanja pomoću sustava pokazatelja, *benchmarking* analize i sl. Ustanove u kulturi, a među njima i narodna knjižnica, dio su javnog sektora te u tom smislu uključene u sve promjene koje javni sektor prolazi posljednjih desetljeća. U mnogim se zemljama upravljački postupci i metode iz poslovnog svijeta prilagođavaju javnom sektoru ili se razvijaju novi kako bi se unaprijedila učinkovitost, olakšalo donošenje odluka pri stvaranju proračuna, poboljšala transparentnost i odgovornost prema javnosti te ostvarile uštede proračunskih sredstava.

Jedno od upravljačkih pomagala jest i vrednovanje. Dva su temeljna cilja postupka vrednovanja u ustanovama javnog sektora: s jedne strane, prikupljanje ključnih podataka koji će upravi omogućiti donošenje informiranih odluka

i unapređenje poslovanja, s druge strane, prezentacija ustanove prema javnosti. Vrednovanje je važan dio upravljačkih modela aktualnih posljednjih godina, kao što su upravljanje na temelju činjenica (engl. *fact based management*), upravljanje na temelju ciljeva (engl. *management by objectives*) ili upravljanje na temelju rezultata (engl. *outcome based management*).

Vrednovanje knjižnica

Općenito, vrednovanje možemo definirati kao određivanje vrijednosti nečega¹ – primijenjeno u knjižničnom upravljanju, to bi značilo vrednovanje značajnih vidova poslovanja knjižnice. U normi ISO 11620:2008, vrednovanje je definirano kao postupak utvrđivanja uspješnosti, učinkovitosti, korisnosti i značajnosti neke usluge ili ustanove.²

IFLA-ine i UNESCO-ove smjernice za narodne knjižnice sažimaju važnost neprestanog vrednovanja knjižničnih usluga s ciljem povećanja učinkovitosti. Procjenjivanje svih knjižničnih programa i usluga treba biti redovito, te tim postupcima valja utvrditi ispunjavaju li programi i usluge utvrđene zadatke i ciljeve knjižnice, zadovoljavaju li potrebe zajednice i mogu li se prilagoditi promijenjenim potrebama, treba li ih preoblikovati te jesu li financijski isplativi.³

Rezultati postupaka vrednovanja u knjižnicama namijenjeni su brojnim interesnim skupinama: kako samim menadžerima, tako i svim zaposlenicima jer će transparentnije upravljanje podacima rezultirati boljim razumijevanjem ciljeva pojedine usluge ili službe i većom prilagodljivošću organizacije. Potom, tu su financijeri knjižnica, korisnici usluga te šira zajednica, kao i dobavljači. Napokon, postoji i globalna publika, unutar međunarodne stručne zajednice.⁴

Predmet vrednovanja u knjižnicama mogu biti svi vidovi usluga, a metode se obično dijele na kvantitativne i kvalitativne te subjektivne (temeljene na

¹ “Evalvacija franc. (evaluation) određenje vrijednosti, ocjena, procjena.” Klaić, Bratoljub. Rječnik stranih riječi. Zagreb : Nakladni zavod MH, 1990. Str. 400.

² Information and documentation – Library performance indicators (ISO 11620). 2nd ed. Geneva : ISO, 2008. Str.3.

³ Narodna knjižnica : IFLA-ine i UNESCO-ove smjernice za razvoj službi i usluga / priredila radna skupina Sekcije za narodne knjižnice na čelu s Philipom Gillom. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2003. Str. 68.

⁴ Davies, J. Eric. What gets measured, gets managed : statistics and performance indicators for evidence based management. // Journal of librarianship and information science 34, 3(2002). Str. 130.

osobnim mišljenjima ispitanih pojedinaca) i objektivne. Kvantitativne metode se obično smatraju objektivnima, a u tim postupcima koriste se razne matematičke i statističke metode. Stoga je važna i prikladna pouka knjižničara za ovladavanje tim dodatnim znanjima.⁵

Uz pojam vrednovanja povezujemo i prateće postupke i metode, poput prikupljanja statističkih podataka, utvrđivanje razine kvalitete, *benchmarking* analize, strateško planiranje i mjerenje uspješnosti poslovanja pomoću pokazatelja.

Mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnica

O mjerenju ili utvrđivanju uspješnosti poslovanja knjižnice pomoću pokazatelja postoji mnogo literature, no posebno su zanimljive dvije iznimno praktične publikacije: međunarodna norma ISO 11620:2008 *Library performance indicators* te IFLA-in priručnik, autora R. Poll i P. te Boekhorsta *Measuring quality : performance measurement in libraries*, drugo izdanje iz 2007. godine, jer pružaju sve temeljne i konkretne informacije potrebne za primjenu sustava pokazatelja u knjižnicama. Ranije izdanje norme ISO 11620 iz 1998., Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo 2001. godine prihvatio je kao hrvatsku normu HRN ISO 11620:2001, s naslovom *Informacije i dokumentacija – Pokazatelji učinka knjižnica*.⁶ Ova međunarodna norma podržava standard kvalitete ISO 9004-2, no veliki je nedostatak što norma nije prevedena na hrvatski jezik, u prvom redu zbog definicija i nazivlja koji se koriste, a koji su u hrvatskom još uvijek neujednačeni. Sustav pokazatelja u novom izdanju norme 2008. godine, posve je revidiran – pokazatelji su promijenjeni konceptijski i sadržajno te organizirani prema *balanced scorecard* modelu. Isti model koristi se i u IFLA-inom priručniku, kao i u nekim postojećim projektima, tj. sustavima mjerenja, kao što je primjerice njemački BIX.

Balanced scorecard (hrv. uravnotežena matrica uspješnosti) je upravljačka metoda osmišljena za poslovni sektor, no primjenjiva i u javnom sektoru. Ovom metodom povezuju se strateški ciljevi organizacije s njihovim ostvarenjem, tj. vizija i strategija prevode se u konkretne ciljeve i mjerila uspješnosti.

⁵ Ambrožič, Melita. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica : od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja : doktorska disertacija. Zagreb : M. Ambrožič, 1999. Str. 56-58.

⁶ Informacije i dokumentacija : pokazatelji učinka knjižnica (ISO 11620:1998). Zagreb : Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, 2001.

Cijela organizacija usmjerena je k zajedničkom cilju – izvrsnom poslovanju.⁷ *Balanced scorecard* model osmislili su Kaplan i Norton 1992. za primjenu u poslovnom sektoru. Mjerljivi ciljevi razvrstani su u 4 međusobno ovisne kategorije koje moraju biti u ravnoteži: financije, klijenti, interni poslovni postupci i inovacijske perspektive. Veći rast u jednom području povući će za sobom lošije rezultate u drugome, stoga je cilj ravnomjeran napredak u sve četiri kategorije.⁸

Norma ISO 11620:2008 definira pojam uspješnosti poslovanja (engl. *performance*) kao uspješnost knjižnice u pružanju usluga te učinkovitost pri raspodjeli i korištenju sredstava pri ponudi usluga.⁹ Novljan kao svrhu mjerenja uspješnosti u knjižnici navodi prikaz trenutnog stanja razvoja – što su knjižnice postigle i što rade, te upozoriti i na razvojne ciljeve. Cjelovita slika može poslužiti definiranju ciljeva, odluka, određivanju prvenstava i razvojnih smjerova.¹⁰ Mjerenje uspješnosti poslovanja, kao upravljačko pomagalo, redovito se povezuje s postizanjem ciljeva knjižnice, vezano uz postupke odlučivanja i raspodjele sredstava.¹¹ Ambrožič nadalje zaključuje: “kad govorimo o utvrđivanju uspješnosti poslovanja knjižnica, obično mislimo na utvrđivanje uspješnosti knjižnice pri osiguravanju usluga i službi (dakle, na mjerenje s aspekta korisnika), a možemo utvrđivati uspješnost poslovanja knjižnice i s aspekta troškova za pojedine usluge”.¹²

Mjerenje uspješnosti poslovanja opisuje se i kao mjerni instrument potreban planiranju kvalitete, s ciljem utvrđivanja ostvaruje li knjižnica svoje ciljeve. Mjerenje uspješnosti poslovanja znači prikupljati statističke i druge podatke koji opisuju uspješnost poslovanja knjižnice te analizirati te podatke kako bi se ocijenila uspješnost. Ili drugim riječima: usporedba onoga što knjižnica čini (uspješnost poslovanja) s onim što bi trebala činiti (poslanje) i onim što želi postići (ciljevi).¹³

⁷ Pienaar, Heila; Cecilia Penzhorn. Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service [citirano: 2010-03-12]. // *Libri* 50(2000), 203. Dostupno na: <http://www.librijournal.org/pdf/2000-3pp202-209.pdf>

⁸ Vitezić, Neda. Uravnoteženo mjerenje uspješnosti poslovanja javnog sektora. // *Ekonomska decentralizacija i lokalna samouprava* / urednici Nada Karaman Aksentijević et al. Rijeka : Ekonomski fakultet, 2004. Str. 139-154.

⁹ ISO 11620 : 2008. Str.5.

¹⁰ Novljan, Silva. Učinkovitost merjenja uspešnosti slovenskih splošnoizobraževalnih knjižnic. // *Knjižnica* 41(1997), 1, 13.

¹¹ Ambrožič, Melita. Navedeno djelo. Str. 77.

¹² Isto. Str. 79.

¹³ Poll, Roswitha; Peter te Boekhorst. *Measuring quality : performance measurement in libraries*. 2nd revised edition. München : K. G. Saur, 2007. Str. 21.

Pokazatelj uspješnosti definiran je kao numerički, simbolički ili verbalni izraz, temeljen na knjižničnoj statistici i podacima koji se koriste za opisivanje uspješnosti poslovanja knjižnice.¹⁴ Pokazatelji uvršteni u normu ISO 11620:2008 prethodno su testirani, te moraju zadovoljiti šest mjerila: informativnost (pokazatelj treba biti nositelj određene informacije potrebne za donošenje odluka), pouzdanost (pri korištenju u jednakim okolnostima, rezultati trebaju biti dosljedni), valjanost (pokazatelj treba mjeriti ono čemu je namijenjen), prikladnost (usklađenost jedinica i mjerila s postupcima u knjižnici), praktičnost (rezultati se trebaju osigurati uz razumno korištenje sredstava), usporedivost (mogućnost usporedbe između knjižnica – isti rezultat znači i istu razinu kvalitete usluga).¹⁵

Dragija-Ivanović navodi da je prije primjene pokazatelja uspješnosti potrebno dobro poznavati elemente od kojih je knjižnični sustav sastavljen te da je potrebno odabrati one pokazatelje koji će zadovoljiti jasna mjerila. Ona prenosi i Abbottin model knjižnice kao sustava sastavljenog od tri cjeline: uložena sredstva (engl. *input*), izlazni proizvodi (engl. *output*) te učinci (engl. *outcomes*). Uložena sredstva su rad zaposlenika, materijali, kapitalne investicije, izlazni proizvodi su ostvarene usluge, a učinci su dobrobiti koje je korisnik ostvario izlaznim proizvodima i stupanj zadovoljstva izlaznim proizvodima.¹⁶

IFLA-ine i UNESCO-ove smjernice za narodne knjižnice navode mjerenje uspješnosti kao jedno od pomagala za upravljače te preporučuje i osnovne pokazatelje za ocjenjivanje stupnja ispunjenosti knjižničnih ciljeva razvrstane u nekoliko kategorija, kao što su primjerice pokazatelji korištenja (npr., posudba po stanovniku, postotak stanovništva učlanjenog u knjižnicu, posudba u odnosu na radne sate i sl.), pokazatelji o građi, pokazatelji o osoblju, kvalitativni pokazatelji (istraživanje zadovoljstva korisnika i sl.), pokazatelji troškova (jedinični trošak službi, usluga i aktivnosti itd.), pokazatelji za usporedbu s odgovarajućim međunarodnim, nacionalnim ili mjesnim knjižničnim uslugama.¹⁷

Kako se radi o smjernicama, tj. o općenitoj i preporučnoj publikaciji, navedeni pokazatelji nisu precizno definirani i opisani. Nadalje, kao svrha mjerenja uspješnosti u knjižnicama navodi se mjerenje uloženi sredstava te postignuća

¹⁴ ISO 11620 : 2008. Str. 5.

¹⁵ Isto. Str. 9.

¹⁶ Dragija-Ivanović, Martina. Vrednovanje usluga u narodnim knjižnicama : magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 2006. Str. 82-83.

¹⁷ Narodna knjižnica : IFLA-ine i UNESCO-ove smjernice za razvoj službi i usluga. Nav. dj. Str. 68-69.

koji su rezultat poduzetih aktivnosti. Također, naglašava se važnost mjerenja uspješnosti kao planskog postupka, koji se mora dosljedno provoditi. Kao vrijedna dopuna internim mjerenjima uspješnosti, navodi se i metoda *benchmarking*, tj. uspoređivanja s drugim knjižnicama.¹⁸

Benchmarking ili hrvatski, usporedba s praksom najboljih, znači mjerenje i usporedbu vlastitog proizvoda, usluge ili poslovnih postupaka s najjačim suparnikom ili nekonkurentom koji prednjači u nekom polju. Ističe se da je *benchmarking* svrhovit postupak jer potiče organizacije da preispitaju svoje strategije, dođu do novih zamisli i pokrenu promjene.¹⁹ Katalenac definira *benchmarking* u knjižnicama kao “kontinuirani proces unapređivanja cjelokupnog poslovanja knjižnice zasnovan na neprekidnom uspoređivanju rezultata mjerenja vlastitog učinka s rezultatima poslovanja drugih knjižnica, odnosno drugih organizacija i sl., te spremnošću iskorištavanja ovih izvora kao poticaja vlastitog poboljšanja. *Benchmarking* u knjižnicama je učinkovita metoda neposrednog učenja i razvoja”.²⁰

Da bi usporedba poslovanja različitih knjižnica bila moguća, iznimno je važno da su prikupljeni podaci kompatibilni. Kompatibilnost se postiže primjenom jednakih ili usporedivih mjerila. Metode prikupljanja podataka i računanja pojedinih pokazatelja moraju biti precizno definirane i podrobno opisane, kao što je to i učinjeno u normi ISO 11620 i IFLA-inom priručniku *Measuring quality*.

Hrvatska norma HRN ISO 11620:2001, u prvom dijelu, navodi opseg primjene ISO 11620:1998, definicije pojmova, mjerila odabira pokazatelja te način prikaza pokazatelja u publikaciji. Također, istaknuto je da se kvaliteta i uspješnost knjižničnih usluga te učinkovitost u korištenju sredstava trebaju vrednovati prema poslanju i ciljevima pojedine knjižnice. Postupak vrednovanja valja provoditi redovito, s dva primarna cilja: olakšati nadzor u postupku upravljanja, te stvoriti temelj za dijalog između knjižničnog osoblja, financijera i korisničke zajednice. Također, rezultati vrednovanja mogu poslužiti za komparativne analize uspješnosti knjižnica i informacijskih službi koje imaju jednaka poslanja ili ciljeve.²¹ Svaki pojedini pokazatelj od ukupno 29, koliko ih ovo izdanje norme sadrži, detaljno je opisan – uz objašnjenje ciljeva, opsega i

¹⁸ Isto. Str. 70.

¹⁹ Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pere Sikavica; Nina Pološki Vokić. *Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb : Školska knjiga, 2008. Str. 293.

²⁰ Katalenac, Dragutin. *Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama*. // *Knjižničarstvo : glasnik Društva knjižničara Slavonije i Baranje* 4(2000), 1-2, 36.

²¹ *Informacije i dokumentacija : pokazatelji učinka knjižnica (ISO 11620:1998)*. Zagreb : Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, 2001. Str. 7.

definicije pokazatelja, precizne metode mjerenja, napomene za tumačenje rezultata i navedenu referentnu literaturu. Pokazatelji iz ove norme namijenjeni su svim vrstama knjižnica, uz određena ograničenja navedena uz pojedini pokazatelj, primjerice, knjižnice s definiranom ciljanom populacijom, s dijelom fonda u zatvorenom spremištu, koje nude uslugu međuknjižnične posudbe, veće narodne ili visokoškolske knjižnice ili knjižnični sustavi i sl.

Izdanje iz 1998. uopće nema pokazatelje za elektroničke usluge ili elektroničku građu, koji su postali sastavni dio poslovanja knjižnica u posljednjih desetak godina, što je ispravljeno novim izdanjem ISO 11620:2008 koje donosi 47 pokazatelja, razvrstanih u četiri skupine jednako kao i u priručniku *Measuring quality*. Tek su neki pokazatelji preneseni iz starog izdanja, a mnogi su posve novi. Imamo li na umu da su autori ove norme i IFLA-inog priručnika isti, ne iznenađuje sadržajna sličnost pokazatelja u ove dvije publikacije.

Godine 2007. IFLA je objavila drugo izdanje priručnika *Measuring quality : performance measurement in libraries*. Prvo izdanje, objavljeno 1996. sadržavalo je 17 pokazatelja namijenjenih isključivo visokoškolskim knjižnicama, dok je drugo izdanje sa svojih 40 pokazatelja, namijenjeno kako visokoškolskim, tako i narodnim knjižnicama, a može poslužiti i drugim vrstama knjižnica. Za razliku od HRN ISO 11620:2001, tj. ISO 11620:1998, ovaj priručnik pokriva i elektroničke usluge i građu, a pokazatelji su birani tako da pokriju sve vidove poslovanja prema obrascu *balanced scorecard* – dakle, korisnike, financije, postupke te učenje i razvoj.²²

Pokazatelji su razvrstani u sljedeće četiri skupine:

Sredstva, infrastruktura (koje usluge knjižnica nudi?): površina korisničkog prostora po stanovniku, broj sjedećih mjesta po stanovniku, radno vrijeme u usporedbi s potražnjom, troškovi pružanja informacija po stanovniku, dostupnost traženih naslova itd.

Korištenje (kako su korisnici prihvatili usluge?): tržišna prodornost, zadovoljstvo korisnika, broj posjeta knjižnici po stanovniku, stupanj zauzetosti sjedećih mjesta, obrtaj fonda, postotak nekorištenog fonda, broj posudbi po stanovniku i sl.

Učinkovitost (isplativost i kvaliteta postupaka): trošak po korisniku, trošak po posjeti, trošak po korištenju, omjer troškova nabave i osoblja, trošak obrađene jedinice građe, vrijeme nabave, vrijeme obrade itd.

Mogućnosti i razvoj: pohađanje obrazovnih programa po zaposleniku, postotak prihoda knjižnice ostvaren kroz posebne *grantove* i vlastiti prihod, postotak prihoda knjižnice primljen od osnivača itd.

²² Poll, Roswitha, Peter te Boekhorst. Nav. dj. Str. 9.

U ovom su priručniku svi pokazatelji vrlo detaljno opisani. Nakon uvodnog opisa, koji navodi važnost pojedine usluge ili vida poslovanja, slijedi definicija pokazatelja, objašnjenje ciljeva, metoda i interpretacije rezultata. Na kraju slijede primjeri već provedenih istraživanja i projekata uz tumačenje dobivenih rezultata te popis literature za svaki pojedini pokazatelj. Taj završni dio u opisu svakog pojedinog pokazatelja vrlo je koristan jer donosi konkretne primjere, rezultate, poteškoće i razlike koje se pojavljuju pri korištenju različitih metoda.

Većina pokazatelja namijenjena je svim knjižnicama, ali uz određena ograničenja, slično kao i u ISO 11620 – primjerice za knjižnice s definiranom ciljanom populacijom, s licenciranim bazama podataka, koje nude međuknjižničnu posudbu, koje imaju vlastitu *mrežnu* stranicu, koje imaju čitaonička mjesta, koje imaju zbirku elektroničke građe, koje nude obrazovne programe, koje imaju dio fonda u zatvorenom spremištu itd. Prema ovim ograničenjima, knjižnice lako mogu odabrati pokazatelje koji će biti primjenjivi i prikladni za konkretne uvjete u kojima pojedina knjižnica posluje. Dva pokazatelja istaknuta su kao važnija narodnim knjižnicama no drugim vrstama knjižnica (postotak nekorištenog fonda, posjećenost programa po stanovniku). Uza svaki pokazatelj, navedena je i usporedivost, tj. mogućnost primjene u *benchmarking* analizama.

Nakon prikupljanja rezultata mjerenja uspješnosti poslovanja, podatke je potrebno pravilno interpretirati. Mjerenjem uspješnosti tek se utvrđuje stanje, što može biti prvi korak prema poboljšanju uspješnosti, ali ne govori ništa o tome kakve će mjere trebati poduzeti u cilju poboljšanja.²³ Također, pri promišljanju sustava pokazatelja treba biti svjestan opasnosti koja leži u zatrpavanju podacima jer, kako piše Davies, previše podataka zamara, smanjuje jasnoću i onemogućuje informirano donošenje odluka.²⁴

Europski primjeri

Postoje brojni projekti primjene sustava pokazatelja, npr., u Njemačkoj *BIX- the library Index, benchmarking* projekt za narodne i visokoškolske knjižnice, koji je pokrenula Bertelsmann Foundation, a provođenje preuzelo njemačko knjižnično društvo. Cilj je postupka prikupljanja podataka iz knjižnica te njihova uspoređivanja i rangiranja, omogućiti transparentnost poslovanja

²³ Ambrožič, Melita. Nav. dj. Str. 106.

²⁴ Davies, J. Eric. Nav. dj. Str. 132.

te poboljšati komunikaciju između knjižnica, te njihovih financijera, kao i donositelja političkih odluka. Podaci se prikupljaju na godišnjoj razini, a sudjelovanje u projektu za knjižnice je dobrovoljno. Model je osmišljen uz pomoć stručnjaka matematike i statistike, a knjižnice same nose podatke pomoću jednostavnog formulara dostupnog na *mreži*. Rezultati se redovito objavljuju u zasebnoj periodičkoj publikaciji. BIX sadrži 18 pokazatelja za narodne knjižnice razvrstanih u četiri skupine prema *balanced scorecard* modelu:

- izvori (ispunjavanje zadataka): broj jedinica građe po stanovniku, površina prostora za korisnike u m² na 1.000 stanovnika, broj zaposlenih na 1.000 stanovnika, broj produženja posudbe, korištenje računalnih usluga u knjižnici u satima po stanovniku, korištenje usluge interneta, broj događanja na 1.000 stanovnika
- korisnici (kvaliteta): broj posjeta po stanovniku, broj posudbi po stanovniku, obrtaj fonda, radno vrijeme u satima tjedno
- učinkovitost: proračun za nabavu po posudbi, broj radnih sati zaposlenika po satu otvorenosti knjižnice, broj posjeta po satu otvorenosti knjižnice, ukupan trošak po posjeti
- zaposlenici: stupanj dostupnosti zaposlenika, napredno obrazovanje po zaposleniku, stupanj fluktuacije zaposlenika.²⁵

Ovi pokazatelji govore o temeljito pripremljenom i dobro osmišljenom projektu koji zasigurno može knjižnicama sudionicama ponuditi značajne podatke o njihovom mjestu unutar njemačkoga knjižničkog sustava.

Švedsko knjižnično društvo objavilo je priručnik namijenjen svim vrstama knjižnica, naslovljen *Quality handbook : performance indicators for library activities*, koji sadrži 12 pokazatelja, uglavnom preuzetih iz međunarodnog standarda ISO 11620:1998. U uvodu se navode četiri glavna razloga za provođenje mjerenja u knjižnicama: prvo, saznati mišljenja korisnika o ponuđenim uslugama, građi, odnosu osoblja i sl., drugo, odrediti kako ljudi koriste knjižnicu, treće podastrijeti financijerima opis aktivnosti te četvrto, utvrditi učinkovitost internih postupaka u knjižnici.²⁶

U španjolskoj provinciji Barcelona postoji posebno tijelo na pokrajinskoj razini koje koordinira rad knjižnica, među ostalim i postupke vrednovanja.

²⁵ Wimmer, Ulla. BIX – the library index. Str. 1-4 [citirano: 2008-05-02]. Dostupno na: http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=115&no_cache=1&file=96&uid=218

²⁶ Quality handbook : performance indicators for library activities / Johan Edgren [et al.]. Stockholm : Swedish Library Association, 2005. Str. 4 [citirano: 2009-04-11]. Dostupno na: http://www.biblioteksforeningen.org/organisation/dokument/pdf/quality_handbook.pdf

Prikupljaju se podaci razvrstani u nekoliko osnovnih skupina: podaci o području na kojem knjižnica radi, podaci o infrastrukturi, podaci o tehničkoj opremi i zaposlenima, financijski podaci, podaci o uslugama. Za svaku knjižnicu iz sustava (više od 160), računa se 40 pokazatelja. Definicije i vrijednosti pokazatelja opisane su u zasebnom dokumentu, posebno prilagođenom svakoj pojedinoj knjižnici. Prikupljeni podaci mogu se uspoređivati unutar 10 skupina sličnih knjižnica, ovisno o veličini mjesta u kojem djeluju.²⁷

Stanje u Hrvatskoj

I narodne knjižnice u Hrvatskoj, kao i posvuda u svijetu, prikupljaju određene statističke podatke. No, što se s prikupljenim podacima čini, na koji način se interpretiraju, prezentiraju i čemu služe? Dragija-Ivanović u svom je magistarskom radu napravila analizu godišnjih izvješća županijskih matičnih knjižnica čiji je cilj bio utvrditi prisutnost pokazatelja iz normi ISO 2789 i ISO 11620 u izvješćima narodnih knjižnica, tj. provjeriti prikupljaju li narodne knjižnice u Hrvatskoj podatke potrebne za vrednovanje poslovanja te na koji način prikazuju prikupljene podatke.²⁸

Narodne knjižnice dužne su o svom poslovanju na godišnjoj razini izvijestiti osnivača (općinu ili grad), Ministarstvo kulture, Hrvatski zavod za knjižničarstvo pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici (posredovanjem županijskih matičnih knjižnica) te Državni zavod za statistiku svake treće godine. Analiza svih vrsta izvješća pokazala je da narodne knjižnice ne prikupljaju niti obrađuju pokazatelje uspješnosti te da niti jedna knjižnica u Hrvatskoj ne prikuplja podatke propisane normom ISO 11620. Kao temeljni problem, uz nepostojanje prikladne stručne literature, pojavljuje se i nedovoljna prilagođenost statističkih modula knjižničnih softvera koji se koriste u hrvatskim knjižnicama, što znatno otežava prikupljanje statističkih podataka.²⁹ Zavod za knjižničarstvo izradio je prije dvije godine novi obrazac za prikupljanje statističkih podataka, pomoću kojeg su skupljeni podaci za 2009. i 2010. godinu. Međutim, iako temeljen na ISO standardima za knjižničnu statistiku (ISO 2789), novi obrazac nije uzeo u obzir ISO standarde za pokazatelje uspješnosti (ISO 11620), a i

²⁷ Feliu, Toni; Jordi Permanyer. How statistics and indicators can help improve the libraries : the case of the libraries network of the province of Barcelona [citirano: 2008-06-15]. Str. 5. Dostupno na: http://www.biblioteksforeningen.org/organisation/dokument/pdf/quality_handbook.pdf

²⁸ Dragija-Ivanović, Martina. Nav. dj. Str. 109.

²⁹ Dragija-Ivanović, Martina. Nav. dj. Str. 121.

samo tehničko rješenje ostalo je nepromijenjeno – zastarjelo i nepraktično. Ipak, važna novost koju je taj obrazac unio u prikupljanje statističkih podataka iz hrvatskih narodnih knjižnica, jest popratni dokument s definicijama i metodologijom prikupljanja pojedinih podataka traženih u obrascu.

Dodatni problem predstavlja i to što se prikupljeni podaci ne koriste za analize sustava narodnih knjižnica u cjelini, za uspostavljanje referentnih vrijednosti i pojma kvalitete, niti kao temelj za planiranje razvoja i strategije narodnih knjižnica. Još je 2000. Katalenac precizno utvrdio stanje u mjerenju uspješnosti u Hrvatskoj, utvrdivši kako ne postoji tradicija sustavnog mjerenja učinka u knjižnicama na temelju zajedničkih mjerila te ne postoji niti sustav referentnih mjernih vrijednosti niti suvremeni sustavi mjerenja s definiranim mjerilima, dok su osnivači i država posve nezainteresirani za tu problematiku jer bi se preciznim mjerenjima pokazala i financijska podcijenjenost knjižnične djelatnosti.³⁰ Nažalost, ne možemo reći da se na tom polju do danas išta bitno promijenilo.

Jedini dokument s ponekim referentnim vrijednostima s kojima knjižnice uspoređuju prikupljene podatke jesu *Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj*, koji propisuju tek minimalne uvjete za odvijanje knjižnične djelatnosti. Knjižnice jesu obvezne poštovati odredbe Standarda i trebaju svoje podatke uspoređivati s propisanima, no postavlja se pitanje što uspješnost ili neuspješnost u ostvarivanju standardnih vrijednosti govori o uspješnosti poslovanja knjižnice? Ako knjižnica posluje u samo 30 posto prostora propisanog *Standardima*, nudi li lošu uslugu? Ako fond knjižnice premašuje propisani standard za 15 posto, znači li to da taj fond odgovara potrebama korisnika i da su oni zadovoljni? Što znamo o funkcionalnosti tog fonda?

Članak 52. Standarda obvezuje knjižnice na statističko praćenje posudbe knjižnične građe i korištenja usluga, traženje povrata informacija od korisnika, redovito provođenje istraživanja potreba stanovnika područja na kojem djeluje, te razine kvalitete svojih usluga. Međutim, nije objašnjeno na koji način to činiti, kojim metodama, koliko često, što uopće podrazumijeva kvalitetna usluga.

Ostvarivanjem standarda, knjižnice stvaraju tek temelj za uspješno poslovanje i pružanje kvalitetne usluge, ukoliko pretpostavimo da veći prostor, veći fond, više zaposlenih i sl. pridonose kvaliteti. No, uspješnost u ostvarivanju Standarda ne govori mnogo o uspješnosti poslovanja i kvaliteti usluga, kao niti o zadovoljstvu korisnika knjižnice. Valjalo bi precizno definirati kakve statističke podatke je knjižnica dužna prikupljati, kojim metodama i u kojem

³⁰ Katalenac, Dragutin. Nav. dj. Str. 42-43.

razdoblju, na koji način tražiti povratnu informaciju od korisnika, kako provjeravati razinu kvalitete usluga.

Neupitna je nužnost uvođenja mjerenja uspješnosti poslovanja u narodne knjižnice u Hrvatskoj, iz brojnih razloga: interne potrebe za praćenjem u cilju poboljšanja, nastupa prema financijerima i općoj javnosti, usporedbe s drugim knjižnicama itd., a osobito stvaranje cjelovite slike poslovanja pojedinih knjižnica i knjižničnog sustava u cjelini, kao temeljne pretpostavke planiranja razvoja. Knjižnice u Hrvatskoj postupno postaju svjesne samog postojanja postupaka mjerenja i sustava pokazatelja za mjerenje uspješnosti poslovanja, zahvaljujući znanstvenoj aktivnosti u ovom polju,³¹ no koliko će vremena proteći do praktične primjene i na koji će se način mjerenje uspješnosti primijeniti u našim narodnim knjižnicama – nacionalnim, županijskim ili individualnim projektima, ostaje još vidjeti.

Zaključak

Možemo zaključiti da je primjena postupka mjerenja uspješnosti poslovanja u knjižnicama pomoću pokazatelja uspješnosti, posljednjih godina sve češća i sve uobičajenija aktivnost u svjetskim razmjerima. Ipak, ne postoji općenit recept niti o izboru pokazatelja niti o načinu primjene sustava pokazatelja uspješnosti. Stoga su osmišljeni brojni projekti koji uzimaju u obzir konkretne uvjete u kojima knjižnice rade, bilo na nacionalnoj, pokrajinskoj, mjesnoj ili pojedinačnoj razini. Pri primjeni sustava pokazatelja za mjerenje uspješnosti poslovanja knjižnice, posebnu pozornost treba posvetiti izboru metoda prikupljanja podataka, brojnosti podataka te potom interpretaciji dobivenih rezultata. Bogata literatura o temi te postojanje međunarodnih standarda i priručnika stvara dobar temelj za pokretanje mjerenja uspješnosti pomoću pokazatelja u knjižnicama i knjižničnim sustavima koji još ne primjenjuju ove metode vrednovanja, kao što je slučaj u Hrvatskoj.

³¹ Doktorske disertacije: Ambrožič, Melita. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica : od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja. Zagreb : M. Ambrožič, 1999. (ova disertacija odnosi se na visokoškolske knjižnice u Sloveniji); Petr, Kornelija. Kvalitativni pokazatelji uspješnosti akademskih knjižnica. Zagreb : Sveučilište u Zagrebu, 2004. Magistarski rad: Dragija-Ivanović, Martina. Vrednovanje usluga u narodnim knjižnicama. Zagreb : Filozofski fakultet, 2006. Znanstveni projekt (u tijeku) "Vrednovanje knjižničnih službi i usluga : akademske i narodne knjižnice", pod vodstvom Kornelije Petr Balog, Filozofski fakultet u Osijeku.

LITERATURA

Ambrožič, Melita. Utvrđivanje uspješnosti poslovanja visokoškolskih knjižnica : od kvantitativnih do kvalitativnih pokazatelja : doktorska disertacija. Zagreb : M. Ambrožič, 1999.

Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pere Sikavica; Nina Pološki Vokić. Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi. Zagreb : Školska knjiga, 2008.

Davies, J. Eric. What gets measured, gets managed : statistics and performance indicators for evidence based management. // *Journal of librarianship and information science*, 34, 3(2002), 129-132.

Dragija-Ivanović, Martina. Vrednovanje usluga u narodnim knjižnicama : magistarski rad. Zagreb : Filozofski fakultet, 2006.

Feliu, Toni; Jordi Permanyer. How statistics and indicators can help improve the libraries : the case of the libraries network of the province of Barcelona [citirano: 2008-06-15]. Dostupno na: http://www.biblioteksforeningen.org/organisation/dokument/pdf/quality_handbook.pdf

Informacije i dokumentacija : pokazatelji učinka knjižnica (ISO 11620:1998). Zagreb : Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, 2001.

Information and documentation – Library performance indicators (ISO 11620). 2nd ed. Geneva : ISO, 2008.

Katalenac, Dragutin. Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama. // *Knjižničarstvo : glasnik Društva knjižničara Slavonije i Baranje*, 4(2000), 1-2, 29-45.

Narodna knjižnica : IFLA-ine i UNESCO-ove smjernice za razvoj službi i usluga / priredila radna skupina Sekcije za narodne knjižnice na čelu s Philipom Gillom. Zagreb : Hrvatsko knjižničarsko društvo, 2003.

Novljan, Silva. Učinkovitost merjenja uspešnosti slovenskih splošnoizobraževalnih knjižnic. // *Knjižnica*, 41(1997), 1, 7-18.

Pienaar, Heila; Cecilia Penzhorn. Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service [citirano 2010-03-12]. // *Libri*, 50(2000), 202-209. Dostupno na: <http://www.librijournal.org/pdf/2000-3pp202-209.pdf>

Poll, Roswitha; Peter te Boekhorst. Measuring quality : performance measurement in libraries. 2nd revised edition. München : K. G. Saur, 2007.

Quality handbook : performance indicators for library activities / Johan Edgren [et al.]. Stockholm : Swedish Library Association, 2005. [citirano: 2009-04-11]. Dostupno na: http://www.biblioteksforeningen.org/organisation/dokument/pdf/quality_handbook.pdf

Vitezić, Neda. Uravnoteženo mjerenje uspješnosti poslovanja javnog sektora. // *Ekonomska decentralizacija i lokalna samouprava / urednici Nada Karaman Aksentijević et al.* Rijeka : Ekonomski fakultet, 2004. Str. 139-154.

Wimmer, Ulla. BIX – the library index [citirano: 2008-05-08]. Dostupno na: http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=115&no_cache=1&file=96&uid=218