

55

# PROPOZYCJE I MATERIAŁY

## STANDARYZACJA KOSZTÓW W BIBLIOTEKACH PUBLICZNYCH

WYDAWNICTWO  
SBP







**STANDARYZACJA KOSZTÓW...**

POLISH LIBRARIANS ASSOCIATION

# PROPOSITIONS AND MATERIALS

## COSTS' STANDARDISATION OF THE IN PUBLIC LIBRARIES

Proceedings of the National Conference  
of the Polish Librarians Association  
CHEŁM 19-21.09.2002



WARSAW 2003

STOWARZYSZENIE BIBLIOTEKARZY POLSKICH

# PROPOZYCJE I MATERIAŁY

## STANDARYZACJA KOSZTÓW W BIBLIOTEKACH PUBLICZNYCH

Materiały z ogólnopolskiej konferencji  
Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich  
CHEŁM 19-21.09.2002 r.

WYDAWNICTWO

SBP



WARSZAWA 2003

Komitet Redakcyjny serii wydawniczej  
<<PROPOZYCJE i MATERIAŁY>>

Stanisław CZAJKA (przewodniczący), Piotr BIERCZYŃSKI, Lucjan BILIŃSKI,  
Marcin DRZEWIECKI, Janina JAGIELSKA, Janusz NOWICKI (sekretarz), Ewa  
STACHOWSKA-MUSIAŁ, Maria WASIK-ŚWIDERSKA, Elżbieta Barbara ZYBERT

Projekt graficzny okładki i strony tytułowej  
Wydawnictwo SBP

Redaktor tomu  
Witold SULIMIERSKI

Redakcja techniczna i korekta  
Anna LIS

© Copyright by Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

ISBN 83-89316-05-6

CIP - Biblioteka Narodowa

Standaryzacja kosztów w bibliotekach publicznych : materiały z ogólnopolskiej  
Konferencji Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Chełm 19-21.09.2002 r.  
/ [red. t. Witold Sulimierski]. - Warszawa : Wydaw. SBP, 2003. – (Propozycje  
i Materiały / Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich ; 55)

Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich  
00-335 Warszawa, ul. Konopczyńskiego 5/7  
Wydanie I, 2003 r. Ark. wyd. 5,25. Ark. druk. 8,25  
Łamanie: Urszula LASOCKA.  
Druk i oprawa: Zakład Poligraficzny PRIMUM, Kozierki 17a  
05-825 Grodzisk Maz., tel. 724-18-76

## WSTĘP

Przeobrażenia ustrojowe kraju spowodowały, że biblioteki, które przeszły na garnuszek samorządów lokalnych, zmuszone zostały do zmiany całej filozofii zarządzania. Realizację celów społecznych i edukacyjnych placówek musiano podporządkować twardym regułom gospodarki kapitalistycznej. Nadszedł bowiem czas skrupulatnego liczenia każdego, wydanego z budżetu miasta czy gminy, grosza. Werbalne odnośnienie się do obowiązujących standardów zarówno krajowych jak i europejskich straciło swoją moc. Dyrektorzy placówek, jak i działacze samorządowi, stanęli przed nie lada wyzwaniem. Jak w dramatycznej sytuacji finansów publicznych realizować wzrastające z każdym rokiem zapotrzebowanie na usługi biblioteczne? Jak i co chronić w pierwszym rzędzie? W jakiej formie zachować te placówki? Z czego można zrezygnować a gdzie środki muszą być zapewnione, jeśli samorząd ma wypełniać swoje ustawowe obowiązki?

Ogólnopolska konferencja bibliotekarzy zorganizowana w dn. 19-21 września 2002 r. w Chełmie i Okunince nad Jez. Białym przez Zarząd Oddziału Międzypowiatowego Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich oraz Chełmską Bibliotekę Publiczną, poświęcona była efektywności kosztowej bibliotek publicznych.

Wbrew obawom organizatorów konferencja nie stała się forum dyskusyjnym nad problematyką ubóstwa i niemocy. Mimo iż prawdopodobnie żaden z obecnych dyrektorów bibliotek nie mógł pochwalić się budżetem zabezpieczającym potrzeby swoich placówek, że zdawali sobie sprawę, że stan ten w dającej się przewidzieć przyszłości nie ulegnie znaczącej poprawie, wszyscy referenci, jak i dyskutanci skupili się w swoich wystąpieniach na problemach racjonalizacji wydatków.

Konferencja miała przynieść odpowiedź na pytanie: Czy możliwe jest zaadaptowanie mechanizmów analizy ekonomicznej przed-



siębiorstw dla potrzeb instytucji o charakterze non profit? Jakich narzędzi użyć do badań efektywności ekonomicznej bibliotek? Co stanowi kapitał biblioteki? Które koszty w budżetach bibliotek są stałe, a które stanowią czynniki kosztów zmiennych? Które z tych kosztów mają decydujący wpływ na efekt końcowy – w przedsiębiorstwie określane produktem – w przypadku bibliotek odnosić się to może do wielkości, jakości oraz dostępności usług bibliotecznych.

Liczne grono bibliotekarzy i przedstawicieli samorządów z całego kraju miało możliwość wysłuchania komunikatów i referatów, przygotowanych przez naukowców i luminarzy zawodu bibliotekarskiego.

Niedostatek czasu przeznaczony na dyskusję uczestnicy rekompensowali długimi dysputami przy ognisku i podczas długich nocnych rozmów w pokojach hotelowych.

W tym miejscu należy złożyć gorące podziękowanie Annie i Jackowi Osiewalskim, którzy wykonali benedyktyńską wręcz pracę związaną z opracowaniem ankiet i analizą zebranego materiału. Ich udział w konferencji działał jak magnes zarówno podczas rozmów z autorami referatów, jak też mobilizował bibliotekarzy do uczestnictwa. Bez ich udziału ta konferencja byłaby uboższa, o ile w ogóle możliwa. Wyrazy wdzięczności należą się również pozostałym autorom referatów i komunikatów: dr Ewie Głowackiej, Teresie Szymorowskiej, Zofii Ciuruś, Lucjanowi Biłińskiemu, Janowi Wołoszowi, Andrzejowi Tywsowi i Agnieszce Muszyńskiej. Mimo że niektórym zdrowie, bądź inne ważne przyczyny uniemożliwiły osobisty udział to przysłany materiał pozwolił na wzbogacenie programu tematyką, nad którą ostatnio pracowali. Gorące wyrazy podziękowania należą się również Januszowi Nowickiemu, dyrektorowi Wydawnictwa SBP, który wziął na siebie ciężar druku materiałów konferencyjnych. Osobne podziękowania należą się tym dyrektorom i kierownikom bibliotek, którzy odpowiedzieli na nasz apel i wypełnili otrzymane ankiety. To oni dostarczyli źródłowy materiał tej konferencji.

Konferencja mogła być zorganizowana dzięki wsparciu finansowemu Zarządu Głównego SBP, Prezydenta m. Chełma, Starosty Powiatu Chełmskiego, Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej im. H. Łopacińskiego w Lublinie, firm 3M Poland Sp. z o.o., ALEPH Polska oraz wielu innych sponsorów instytucjonalnych i indywidualnych, których lista jest zbyt długa by ją w całości zamieścić. Wszystkim im pragniemy bardzo serdecznie podziękować.

*Witold Sulimierski*

## STANDARDY BIBLIOTECZNE – W TEORII I PRAKTYCE

Dość często używa się zamiennie następujących określeń: „standardy” i „wytyczne”. Słowo „wytyczne” towarzyszyło nam przez całe dziesięciolecia. Były wydawane „wytyczne” do pracy bibliotek na określony okres, lub z okazji jakiegoś wydarzenia. Nadużywanie słowa „wytyczne” spowodowało jego deprecjację. Złe się stało, bo to pojęcie dalej funkcjonuje (i nawet nie jest nadużywane) stanowiąc często przeciwstawienie pojęcia „standard”.

Obecnie „wytyczne” mają charakter futurologiczny, a ponadto tylko ogólnie określają kierunek postępowania. Na miejsce wytycznych weszło, co najmniej od kilku lat, słowo „standard”, które jednak coś innego oznacza, i robi ogromną karierę. Standard jest swego rodzaju wzorcem, do którego należy zmierzać, ponieważ został uznany przez profesjonalistów, po uprzednich badaniach, za rozwiązanie najlepsze.

Zbliżaniu się Polski do Unii Europejskiej towarzyszy coraz częstsze powoływanie się na standardy już obowiązujące w krajach UE. Dotyczą one prawie wszystkich sfer życia: produkcji, usług, zarządzania, kształcenia itd. W ogromnym obszarze kultury i edukacji znajdujemy wyodrębnione standardy dotyczące bibliotekarstwa. W tej właśnie dziedzinie najczęściej odwołujemy się do standardów IFLA i UNESCO. O korzyściach ich stosowania w polskim bibliotekarstwie pisał Jan Wołosz następująco: *Standardy stanowią nieodzowną pomoc dla kierownictwa bibliotek i bibliotekarzy. Mogą być pomocne w rozbudowie odpowiedniego księgozbioru, zatrudniania wykwalifikowanego personelu, określenia właściwej wielkości powierzchni lokalowej. Zapewniają jednolitość i porządek. Są również potrzebne jako wytyczne dla określenia poziomu finan-*

sowania, zaopatrzenia materialnego i zatrudnienia, by biblioteka była w stanie wypełniać swoje zadania wobec użytkowników. Standardy mają zasadnicze znaczenie dla planowania i oceny usług bibliotecznych. Jeśli nie są profesjonalnie opracowane i dostępne, bibliotekarze są narażeni na ryzyko ich określenia przez ludzi, którzy nie mają o tym pojęcia.

Standardy (...) można definiować jako kryteria, za których pomocą można mierzyć i oceniać działalność biblioteczną (...). Można ją też pojmować jako modele idealne, modele procedur, miary ocen, narzędzia stymulacji przyszłego rozwoju i usprawnień czy jako instrumenty wspomagające podejmowanie decyzji i działań nie tylko przez bibliotekarzy, lecz także przez inne osoby zaangażowane w planowanie i administrowanie usługami bibliotecznymi<sup>1</sup>.

## **Definicja biblioteki publicznej a rzeczywistość**

W środowisku bibliotekarskim zadajemy sobie ciągle pytanie, czy nasza biblioteka publiczna mieści się w standardach przyjętych w krajach Unii Europejskiej. Zaczniemy więc od definicji czym jest, a właściwie czym ma być ta biblioteka. Najczęściej spotykamy dwie, następujące definicje:

*Biblioteka publiczna jest organizacją ustanowioną, utrzymywaną i finansowaną przez społeczność za pośrednictwem władz lokalnych, regionalnych, narodowych lub poprzez inną formę organizacji społecznych; zapewnia dostęp do wiedzy, informacji i wytworów myśli ludzkiej poprzez szeroką gamę zasobów oraz usług i jest jednocześnie dostępna dla wszystkich członków społeczności*

---

<sup>1</sup> J. Wołosz: *Standardy europejskie w dziedzinie bibliotekarstwa*. W: *Polskie bibliotekarstwo w perspektywie wejścia do Unii Europejskiej*. Materiały z ogólnokrajowej konferencji towarzyszącej Krajowemu Zjazdowi Delegatów SBP Warszawa-Miedzeszyn, 8-9 czerwca 2001 r. Warszawa 2001 s. 16-28.

bez względu na rasę, narodowość, wiek, płeć, religie, język, stan zdrowia (np. niepełnosprawność), status ekonomiczny czy pracowniczy i posiadane wykształcenie<sup>2</sup>.

Drugą definicję znamy z „Manifestu” biblioteki publicznej IFLA/UNESCO z 1994 r. Brzmi ona następująco:

*Biblioteka publiczna, będąc lokalnymi „wrotami do świata wiedzy”, oferuje podstawowe warunki konieczne dla kształcenia ustawicznego, samodzielnego podejmowania decyzji i rozwoju kulturalnego osób i grup społecznych*<sup>3</sup>.

Z zacytowanych definicji na plan pierwszy wysuwają się cele biblioteki publicznej.

Nikt nie ma wątpliwości, że głównymi celami biblioteki publicznej są: udostępnianie zasobów i świadczenie usług (różnorodnymi metodami i środkami), służących zaspokojeniu potrzeb jednostek i grup w zakresie edukacji, informacji i rozwoju osobistego, włączając w to rekreację i czas wolny.

Przeważa pogląd, że biblioteki odgrywają ważną rolę w rozwoju i funkcjonowaniu społeczeństwa demokratycznego poprzez oferowanie jednostce dostępu do szerokiej i różnorodnej wiedzy, myśli i opinii<sup>4</sup>.

Aby teoria nie odbiegała zbyt daleko od praktyki, odpowiedzieć trzeba na pytanie: co nasza polska biblioteka publiczna oferuje i co udostępnia? I tu spotykamy się z faktem, że nasza biblioteka ma bardzo niewiele do zaoferowania czytelnikowi. Jeżeli dramatycznie spada zakup nowości wydawniczych, a liczba prenumerowanych czasopism się ciągle zmniejsza, ponadto księgozbiór podręczny jest mocno przestarzały, wówczas nie może ona zaspokoić wymienionych wyżej *potrzeb jednostek i grup w zakresie edukacji, informacji i rozwoju osobistego, włączając w to rekreację i czas wolny*.

Zbiory biblioteczne mają charakter dynamiczny, dlatego wymagają nieustannego dopływu nowych materiałów i „od-

---

<sup>2</sup> *Działalność bibliotek publicznych. Wytyczne IFLA/UNESCO*. Opracowane przez zespół pod przewodnictwem Philipa Gilla, w imieniu Sekcji Bibliotek Publicznych. Warszawa: Wydaw. SBP 2002 s. 19.

<sup>3</sup> Jw.

<sup>4</sup> Jw. s. 19-20.

plywu” materiałów starych. Dzięki czemu będą stale pozostawać na akceptowalnym poziomie relewancji wobec oczekiwań danej społeczności.

Wskaźniki nowych nabytków mają większe znaczenie niż wielkość zbioru. Często zależą one głównie od wielkości zasobów finansowych biblioteki, jednakże wpływ na nie mają też inne czynniki.

Nasze biblioteki nie są w stanie realizować celów edukacyjnych, polegających na *wspieraniu zarówno edukacji indywidualnej i samodzielnej, jak i formalnego kształcenia we wszystkich poziomach*<sup>5</sup>.

W niektórych krajach rozwój edukacji traktuje się priorytetowo, a głównym punktem zainteresowania biblioteki publicznej jest wspieranie kształcenia formalnego i nieformalnego, które to zadanie może ona realizować na wiele różnych sposobów. Jak – to zależy od warunków lokalnych i rodzaju dostępnych zbiorów. Np. w stanie Queensland (Australia) biblioteki publiczne zapewniają materiały dla prac domowych i pomagają uczniom starszych klas szkół podstawowych i średnich, organizując w bibliotekach „kluby odrabiania pracy domowej”. Pomoc w zakresie prac domowych jest także dostępna w formie elektronicznej pod adresem: <http://netlinks.slg.gov.au><sup>6</sup>.

Największe zmiany nastąpiły w korzystaniu w bibliotekach publicznych z dostępu do urządzeń elektronicznych, w tym do Internetu. Np. w Estonii w bibliotekach publicznych jest wolny dostęp do punktów internetowych.

W pięciu krajach afrykańskich (Benin, Mali, Mozambik, Tanzania i Uganda) stworzono telecentra wielozadaniowe dla społeczności wiejskiej, w celu zapewnienia dostępu do nowoczesnych narzędzi informacji i komunikacji, a biblioteka publiczna w Sunderland (Anglia) tworzy „wiejskie hale elektroniczne” zlokalizowane w różnych miejscach. Zapewniają one bezpłatny dostęp do komputerów osobistych i Internetu, szeroką gamę programów dla dorosłych i dla dzieci, a także wykwalifikowany personel pomagający użytkownikom.

---

<sup>5</sup> Manifest UNESCO/IFLA z 1994 r.

<sup>6</sup> Zob. *Działalność bibliotek publicznych. Standardy międzynarodowe IFLA-UNESCO*. Warszawa: Wydaw. SBP 2002 s. 112.

W wielu krajach dostęp to Internetu za pośrednictwem biblioteki publicznej staje się standardem.

W Polsce istnieją w dalszym ciągu duże opóźnienia w tej dziedzinie. Wystarczy przypomnieć, że zaledwie 7,7% bibliotek publicznych ma dostęp do Internetu, 4% umożliwia korzystanie z zasobów informacyjnych Internetu, a tylko 2,1% promuje swoją działalność za pomocą stron WWW. Najbardziej zaawansowane w komputeryzacji prac bibliotecznych są wojewódzkie biblioteki publiczne, ale jest ich tylko 18.

Przyczyną wszystkich opóźnień w osiągnięciu standardów bibliotecznych obowiązujących w innych krajach europejskich, jest niedofinansowanie polskich bibliotek.

Byłoby dobrze, żeby w Polsce było pełniejsze zrozumienie zasady, wyrażonej w „Manifeście”, że *istnienie i funkcjonowanie biblioteki publicznej jest przedmiotem odpowiedzialności władz lokalnych i krajowych. Musi być oparte o specjalistyczne rozwiązania prawne, finansowane ze środków władz lokalnych. Biblioteka publiczna należy do kluczowych elementów długoterminowej strategii działania w sektorze kultury, udostępniania informacji i edukacji.*

Nie trzeba być znawcą bibliotek publicznych, żeby stwierdzić, że żadna biblioteka publiczna, niezależnie jak duża i jak dobrze finansowana, nie może samodzielnie odpowiedzieć na wszystkie potrzeby użytkowników. Współpraca partnerska dwu- i wielostronna z innymi bibliotekami i organizacjami w zakresie udostępniania zasobów informacyjnych pozwala spełnić potrzeby informacyjne tychże, dzięki znacznemu rozszerzeniu oferty dostępnych źródeł. Aby uzasadnić ten pogląd, kilkakrotnie wskazywałem na ogromne zaniedbania w dziedzinie wypożyczeń międzybibliotecznych.

W naszym bibliotekarstwie coraz bardziej pogłębia się autarkia. Biblioteka gminna, która najslabiej jest zaopatrzona w zbiory, ma niedostatki kadrowe, pracuje w izolacji od biblioteki powiatowej (jeśli taka istnieje) i od wojewódzkiej. Samowystarczalność, przy ogólnej biedzie bibliotecznej, odbija się negatywnie na czytelnictwie.

Po przedstawieniu wybranych porównań opisowych pomiędzy bibliotekami polskimi i zagranicznymi, przejdźmy do tych standardów, które dadzą się wyrazić w liczbach. Obowiązujące standardy dotyczące zbiorów bibliotecznych przedstawiają się następująco:

- wielkość istniejącej kolekcji książek powinna się mieścić między 1,5 do 2,5 książek na jednego mieszkańca,
- minimalna wielkość zbioru w najmniejszej placówce bibliotecznej nie powinna być mniejsza niż 2500 książek;
- w bibliotekach najmniejszych materiały dla dzieci, literatura dla dorosłych i teksty nieliterackie dla dorosłych mogą występować w równych częściach. W większych – procentowy udział tytułów niebeletrystycznych powinien wykazywać tendencję zwykłą.

W sytuacji idealnej nowa biblioteka powinna posiadać zbiór podstawowy o wielkości minimalnej: 1 książka na jednego mieszkańca.

Tam, gdzie wskaźnik ten nie może być zrealizowany, należy wdrożyć umiarkowany plan rozwoju zbiorów, co pozwoli na osiągnięcie wielkości minimalnych w ciągu trzech lat.

Umiarkowanym celem pracy biblioteki w fazie rozwoju jest rozbudowanie zbiorów w ciągu trzech lat do wskaźnika 2 książki na jednego mieszkańca.

Wskaźnik uzupełniania zbiorów powinny kształtować się następująco<sup>7</sup>:

Wielkość populacji	Książki na 1000 mieszkańców w roku
Poniżej 25 tys.	250
25-50 tys.	225
Powyżej 50 tys.	200

Ważne dla bibliotekarzy są normy zatrudnienia w bibliotekach. Przedstawiają się one następująco<sup>8</sup>:

<sup>7</sup> *Działalność bibliotek publicznych ...* s. 72.

<sup>8</sup> Tamże, s. 80.

- jeden pracownik na pełnym etacie na 2500 mieszkańców,
- jedną trzecią personelu (z wyłączeniem personelu pomocniczego) powinni stanowić bibliotekarze wykwalifikowani.

Podkreślić należy, że w krajach Europy Zachodniej bibliotekarze wykwalifikowani posiadają wykształcenie magisterskie lub doktorskie w zakresie bibliotekoznawstwa i informacji naukowej.

Na koniec uwaga praktyczna dla organizatorów kształcenia i doskonalenia bibliotekarzy: otóż zaleca się, aby na cele szkoleniowe przeznaczyć około 0,5-1% całego budżetu biblioteki.

Nasza ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. postanawia jedynie, że organizator zapewnia doszkąlanie zawodowe pracowników bibliotek. Nie muszą przekonywać, że to za mało i brzmi bardziej postulatywnie i mało konkretnie.

Inne standardy dotyczące bibliotek odnoszą się do stanu komputeryzacji i powierzchni na lokale biblioteczne, i tak przewiduje się: 1 stanowisko dostępu do komputera na 5000 mieszkańców, natomiast minimalna powierzchnia lokalowa na samodzielną bibliotekę powinna posiadać 350 m<sup>2</sup>, a filii 240 m<sup>2</sup> plus 14 m<sup>2</sup> na każde dodatkowe 1000 wol. powyżej 3000 wol.

Dokonane przeze mnie porównanie europejskich standardów bibliotecznych z polską rzeczywistością przedstawia się dość pesymistycznie. Nie może jednak ta sytuacja skłaniać nas do odchodzenia od tych standardów, przeciwnie, pomimo istniejących trudności powinniśmy się do nich zbliżać, bo inaczej działalność bibliotek publicznych będzie miała charakter anachroniczny.



## EFEKTYWNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W SPOŁECZEŃSTWIE INFORMACYJNYM

Obecnie, gdy analizujemy skutki zmian w bibliotekarstwie publicznym po 1989 r., sens mówienia o przyszłości bibliotek publicznych może budzić uzasadnione wątpliwości<sup>1</sup>.

Wydaje się jednak, że nie mamy wyboru i musimy mówić o tym, i to znacznie głośniej i dobitniej niż obecnie, aby opinia publiczna i społeczności lokalne wiedziały do czego zmierzają obecne zmiany w bibliotekarstwie publicznym i w jakiej jest to opozycji do realiów i wizji współczesnej biblioteki publicznej w krajach cywilizowanych, w krajach Unii Europejskiej, w której niedługo przyjdzie nam funkcjonować. Ponadto musimy mieć jasność, czego chcemy chcieć i jak tę naszą wizję mamy kreślić i szukać dla niej sprzymierzeńców i w samorządzie i w naszym otoczeniu. Moje wystąpienie jest próbą przybliżenia takiej wizji.

Niech nas nie mylą sugestie administracji centralnej, że sprawy bibliotekarstwa publicznego to sprawa samorządów. Przy obecnej centralizacji decyzji finansowych w państwie,

---

<sup>1</sup> Takie, jak m. in. likwidacja 1464 placówek bibliotecznych, połączenie ok. 1000 innych z domami kultury i innymi instytucjami, likwidacja punktów bibliotecznych, spadek zakupu nowych książek z ok. 18 wol. na 100 mieszkańców przed kilkunastu laty do 5,4 wol. na 100 mieszkańców w 2002 r.; osłabienie więzi w ramach sieci wskutek zmniejszenia liczby bibliotek wojewódzkich (po reformie administracyjnej) i niemrawo tworzonych bibliotek powiatowych, różnicowanie się modeli funkcjonalnych i organizacyjnych bibliotek wojewódzkich i powiatowych połączone z pogarszaniem się warunków opieki nad bibliotekami na obszarach poszczególnych województw i powiatów – a tę litanię niekorzystnych zjawisk można wydłużać

samorządy dzielą tylko to, co otrzymują, a tego starcza na niewiele. Za zasady i reguły obowiązujące w systemie finansowym państwa odpowiada zawsze dominujący układ polityczny w państwie, który decyzjami parlamentu i rządu ustala warunki funkcjonowania wszystkich dziedzin życia społeczno-gospodarczego. Te warunki ustalane dla bibliotek owocują skutkami sygnalizowanymi przeze mnie na wstępie.

Mimo wszystko spróbujmy mówić o efektywnych bibliotekach przyszłości – ale nie w całkowitym oderwaniu od rzeczywistości i obecnych uwarunkowań, które długo jeszcze będą negatywnie ważyły na sytuacji bibliotek w następnych latach.

Abstrahując od realiów można byłoby moje wystąpienie rozpocząć od zacytowania prof. Włodzisława Ducha z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, który w listopadzie 2001 r. na ogólnokrajowej konferencji bibliotekarzy w Toruniu przedstawił opinię, że biblioteki jako takie przestaną istnieć w 2020 r., a czytanie książek zastąpią do tej pory chipy wszczepione bezpośrednio do mózgu ludzkiego, za pośrednictwem których wiedza będzie przekazywana poszczególnym osobnikom. Prof. Duch sformułował swoją tezę i wnioski, analizując niesłychanie szybki proces rozwoju nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych i przewidując, na zasadzie ekstrapolacji dotychczasowych dokonań w tym obszarze, zastosowanie nowych odkryć naukowych w praktyce życia codziennego we wszystkich dziedzinach, także w bibliotekarstwie.

Z przytoczonej opinii W. Ducha wysnuć można jeszcze jeden wniosek, a mianowicie, że nie można byłoby mówić o bibliotekach w perspektywie całego XXI wieku, ponieważ niektóre przewidywania związane z zastosowaniem nowych technologii zostaną urzeczywistnione i zaważą w sposób dziś mało wyobraźalny na tym, co dziś nazywamy działalnością biblioteczną i informacyjną. Wystarczy wziąć pod uwagę, że komputer wyprodukowany 4-5 lat temu jest obecnie sprzętem przestarzałym, często niezdatnym do wykorzystania w poszukiwaniu informacji w sieci, a oprogramowanie biblioteczne musi być po 7-8 latach wymieniane także, jeśli chce się utrzymać efektywność bibliotecznego systemu zautomatyzowanego na przyzwoitym poziomie.

Wizja biblioteki na lata pięćdziesiąte obecnego wieku jest, przy obecnym postępie badań i odkryć naukowych, niesłychanie ryzykowna i właściwie niewykonalna dla każdego, kto chciałby podjąć się jej opisanie. Wystarczy uwzględnić to, co wydarzyło się w ostatnich dekadach, a mianowicie pojawienie się w zbiorach bibliotecznych nowych nośników informacji, takich jak: materiały audiowizualne, komputerowe bazy danych, CD-ROM, dostępne w Internecie zdigitalizowane materiały biblioteczne czy książki elektroniczne, które ponoć będziemy mieli niedługo do użytku osobistego, napełniając je tekstami dowolnie przez nas wybieranymi z zasobów bibliotecznych.

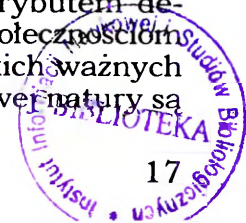
Mówiąc o efektywnych bibliotekach przyszłości, musimy uwzględnić także to, co dziś ma już miejsce w praktyce bibliotecznej, a mianowicie korzystanie z biblioteki bez potrzeby przychodzenia do niej. Tak samo jak praca zawodowa bez wychodzenia z domu, wykonywana etatowo na komputerze domowym dla firmy odległej o kilkaset i więcej kilometrów od naszego domu. Chodzi o dostępność do materiałów bibliotecznych. Jeszcze niedawno nowością w bibliotekach było zastosowanie technik reprograficznych, mikrofilmowych lub mikrofiszowych do zwielokrotniania egzemplarzy tego samego tekstu. Z usług można było skorzystać, przychodząc do biblioteki osobiście lub przysyłając umyślnego po odbiór kopii. Dziś, mając komputer domowy w sieci, można zamawiać i otrzymywać interesujące nas materiały bezpośrednio na to urządzenie domowe, bez potrzeby wychodzenia z domu. Oczywiście, to niekiedy kosztuje, ale jest realne.

Wszystkie te odkrycia i ich praktyczne zastosowanie sprawiły, że biblioteki wzbogacone o nowe narzędzia mogły rozwijać i wzbogacać zakres usług oferowanych użytkownikom oraz rezygnować z przestarzałych i mało efektywnych metod i narzędzi pracy, uzyskując wzrost efektywności podejmowanych działań, a niekiedy także obniżkę ich kosztów. Na tym tle kapłani w gorącej wodzie bibliotekarze kreowali mity, które zaczęły rządzić ich wyobraźnią i postępowaniem. Za przejaw takiego mitu uważam rugowanie nazwy „biblioteka” z nazwy instytucji, którą od starożytności nazywaliśmy biblioteką. Dziś w wielu uczelniach europejskich nie używa się nazwy „biblioteka” dla jednostki or-

ganizacyjnej powołanej do realizacji zadań biblioteczno-informacyjnych, lecz zamienniki takie, jak ośrodek informacji, mediateka, mediacentra czy centra wyszukiwania informacji. Co ciekawsze, szkoły bibliotekarskie także zmieniają nazwy, rezygnując z określeń mających związek z bibliotekarstwem i nadając absolwentom tytuły zawodowe specjalistów od informacji, bez użycia określenia „bibliotekarz”. Tłumaczy się to wziętością na rynku pracy absolwentów legitymujących się dyplomami specjalistów od usług informacyjnych, specjalistów poszukiwanych w nowoczesnych firmach i korporacjach naukowo-badawczych i wytwarzających dobra materialne z wykorzystaniem najnowszych technologii. W naszym kraju pierwszą taką próbą na Uniwersytecie Warszawskim była zmiana nazwy Instytutu Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej na Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych.

Z mojego dotychczasowego wywodu wynika, że można pójść różnymi tropami w mówieniu o efektywności bibliotek. Najłatwiej pozwala popuścić wodze fantazji i poszybować w kierunku nowej wizji biblioteki przyszłości trop zastosowania nowych technologii. Jeśli jednak pamiętamy, że obecnie tylko w niektórych naszych bibliotekach publicznych mamy najczęściej pojedyncze komputery lub lokalne sieci komputerowe, zwykle słabo rozwinięte (szacuje się, że obecnie w ok. 7-8% bibliotek są komputery, a w bibliotekach gminnych ten odsetek nie przekracza dwóch procent), a dostępem do Internetu szczyci się mniej niż 3% bibliotek – to podążanie tym tropem, chociaż może być dla niektórych frapujące, znajduje słabe uzasadnienie. Dlatego proponuję inny trop, trop funkcji i zadań nowoczesnej biblioteki publicznej w społeczeństwie informacyjnym, które będą stanowić dla nas wszystkich wyzwanie w latach najbliższych i których wizja jest bardzo realna, bo znajduje odpowiedniki w bibliotekach zagranicznych, a częściowo także polskich.

Realność tej wizji zależeć będzie w dużej mierze od tego, czy w naszym kraju, tak jak na kontynencie północnoamerykańskim, biblioteki publiczne staną się atrybutem demokracji, czyli instytucjami zapewniającymi społecznościom lokalnym wyczerpującą informację o wszystkich ważnych dla tej społeczności sprawach. Biblioteki ze swej natury są



demokratyczne. Na półkach bibliotecznych znajdujemy dzieła ze wszystkich kultur dawnych i współczesnych, poglądy wszystkich orientacji. W Stanach Zjednoczonych zakłada się, że biblioteka publiczna powinna gwarantować każdemu obywatelowi dostęp do informacji, także o sprawach lokalnych i szerszego otoczenia, by mógł on wyrobić sobie pogląd i opinie na ich temat i uczestniczyć w demokratycznym decydowaniu o przyjmowanych rozwiązaniach. Stąd przekonanie, że tylko dobrze poinformowany obywatel może dobrze funkcjonować w demokratycznym społeczeństwie. Stąd wysoka pozycja amerykańskich bibliotek publicznych w hierarchii instytucji demokratycznych i amerykański mit o ich szczególnej roli w społeczeństwie demokratycznym. Dotychczas ten mit nie sprawdza się w Polsce, choć w krajach europejskich łatwo można go zidentyfikować, zwłaszcza w krajach skandynawskich i anglosaskich.

W Polsce mówienie o roli biblioteki publicznej w umacnianiu demokracji budzi często ironiczny uśmiech. Realia życia społeczno-politycznego bowiem zbyt często dają podstawę obserwatorom do wyrażania wątpliwości, czy jesteśmy społeczeństwem demokratycznym, skoro w tak dużym stopniu nie uczestniczymy w wyborach, unikamy zaangażowania w sprawy otoczenia i własnego środowiska, oczekujemy załatwienia spraw przez innych – onych, na których wolimy narzekać niż ich kontrolować przez udział w wyborach i aktywność w organizacjach społeczno-zawodowych i politycznych, tak masowych, tak organizujących społeczeństwo – ale w innych krajach – nie w Polsce. Nasza bierność jest łaskawa dla polityków, którzy dzięki niej poczynają sobie dość swobodnie w przekonaniu, że odstępstwo od zasad demokracji niczym im nie grozi, że nie muszą się z niczego tłumaczyć przed współobywatelami, że ważne dla danej społeczności informacje mogą utajniać.

W takiej sytuacji bibliotekę publiczną trudno postrześć i traktować jako instytucję o fundamentalnym znaczeniu dla demokracji. Opinia publiczna jest słaba, rzadko wypowiada się w sprawie bibliotek i broni je, ich stan więc zależy od urzędników niż od społeczności lokalnej.

Mamy jednak mówić o efektywnej bibliotece publicznej w społeczeństwie informacyjnym, a społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo demokratyczne. Trudno sobie

wyobrazić funkcjonowanie naszego kraju w Unii Europejskiej bez silnych organizacji pozarządowych, bez wyższego stopnia zorganizowania się społeczeństwa, bez wyrugowania postaw i zachowań wrogich demokracji. Musimy więc zakładać korzystne zmiany społeczno-gospodarcze i polityczne w naszym kraju, które pozwolą nie tylko mówić o społeczeństwie informacyjnym – jak dzieje się to dotychczas, nawet w kręgach administracji rządowej odpowiedzialnych za wypełnienie treści uchwały sejmowej o społeczeństwie informacyjnym – ale i podejmować konkretne działania w tym kierunku.

Zwiększanie efektywności bibliotek publicznych jest niewątpliwie ważnym działaniem w tym kierunku. Zasadnicze znaczenie dla podniesienia efektywności działania tych instytucji ma koncepcja ich funkcji i zadań. Akurat w tym zakresie nie musimy wyważać otwartych drzwi, ale wykorzystać bogatą literaturę światową na ten temat, a przede wszystkim *Manifest bibliotek publicznych UNESCO i IFLA*, opublikowane ostatnio przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich – najnowsze standardy IFLA dla bibliotek publicznych, wyniki badań, programy rozwoju oraz inicjatywy podejmowane w krajach Unii Europejskiej<sup>2</sup>. Kluczowe przesłanie misji biblioteki publicznej, odpowiadające potrzebom współczesnego społeczeństwa, ujęte jest w definicji, w której zapisano, że *biblioteka publiczna jest organizacją ustanowioną, utrzymywaną i finansowaną przez społeczność za pośrednictwem władz lokalnych, regionalnych, narodowych lub przez inną formę organizacji społecznych; zapewnia dostęp do wiedzy, informacji i wytworów myśli ludzkiej poprzez szeroką gamę zasobów oraz usług i jest jednocześnie dostępna dla wszystkich członków społeczności bez względu na rasę, narodowość, wiek, płeć, religie, język, stan zdrowia (np. niepełnosprawność), status ekonomiczny czy pracowniczy i posiadane wykształcenie.*

Przywołane wcześniej dokumenty prezentują i zalecają bogaty model funkcji i zadań biblioteki publicznej, obejmujący zarówno tradycyjne zadania wypożyczania i udo-

<sup>2</sup> *Działalność bibliotek publicznych. Standardy IFLA dla bibliotek publicznych.* Warszawa: Wydaw. SBP 2002.

stępniania zbiorów użytkownikom, jak i pełnienie roli lokalnego centrum kultury, ośrodka informacji, w tym lokalnej i specjalnej, instytucji ustawicznego kształcenia oraz uczenia nowoczesnych technik informacyjnych, a więc uczenia posługiwania się, m. in. komputerem.

Jako **lokalne centrum kultury** biblioteka publiczna ma m. in.:

- okazywać pomoc organizacyjną i merytoryczną dla lokalnych inicjatyw i przedsięwzięć kulturalnych (grup zainteresowań, organizacji społeczno-kulturalnych, zespołom doraźnych inicjatyw itp.), także w postaci udostępniania na cele społeczno-kulturalne posiadane pomieszczenia i ich wyposażenie,

- zapewnić informację społeczno-kulturalną,

- promować swój region,

- wzbogacać formy usług i uczestniczyć w organizacji życia kulturalnego społeczności lokalnej.

Jako **ośrodek informacji** biblioteka publiczna m. in.:

- udostępnia dokumenty informujące o działalności władz lokalnych,

- rozwija usługi z zakresu informacji biznesowej dla małych i średnich przedsiębiorstw,

- służy informacją o przepisach prawnych, wolnych miejscach pracy i innych sprawach ważnych dla użytkowników (np. informacja dotycząca podatków, turystyczna czy rekreacyjna),

- zapewnia dostęp do Internetu i wydruki dokumentów elektronicznych,

- publikuje dokumenty elektroniczne w sieci.

Jako **instytucja ustawicznego kształcenia oraz uczenia technik informacyjnych** biblioteka:

- zapewnia użytkownikom z potrzebami edukacyjnymi dostęp do materiałów własnych lub innych bibliotek oraz do informacji,

- organizuje dostęp i poznanie sprzętu, oprogramowania komputerowego oraz baz danych,

- zapewnia dostęp i wyszukiwanie informacji w sieciach komputerowych,

- zapewnia informacje o produktach informatycznych.

Zarysowana schematycznie koncepcja funkcji i zadań współczesnej biblioteki publicznej, aby spełnić wymóg praktycznej efektywności, zawsze wymaga dostosowania do lokalnej sytuacji i potrzeb. Jest też oczywiste, że wymóg efektywności może być spełniony jedynie wówczas, gdy biblioteka będzie dysponowała odpowiednimi siłami i środkami i gdy będzie ona wspomagana przez inne biblioteki w ramach sieci. Godzi się w tym miejscu przypomnieć starą maksymę, że żadna biblioteka, nawet największa, nie jest w stanie zaspokoić potrzeb swoich użytkowników wyłącznie swoimi zbiorami i usługami.

Jakie więc siły i środki są potrzebne, by biblioteka mogła spełnić wymóg efektywności w warunkach społeczeństwa informacyjnego, którym w świetle uchwały sejmowej mamy stać się niebawem. Otóż odpowiedź na to pytanie znajdujemy w standardach, jakie są opracowywane i zalecane do stosowania nie tylko w różnych krajach, ale i przez organizacje międzynarodowe, a przede wszystkim przez IFLA.

Przede wszystkim niezbędne są pomieszczenia. Biblioteka bibliotece nierówna, co zależy od wielkości obsługiwanej populacji, pełnionych funkcji, oferty usług, gromadzonych zbiorów, liczebności zatrudnionego personelu, wyposażenia...

Przyjmuje się, że **minimalna powierzchnia biblioteki** nie może być mniejsza niż 350 m<sup>2</sup>, a filii multimedialnej 230 m<sup>2</sup>, przy czym zaleca się uwzględnienie 0,56 m<sup>2</sup> na jednego mieszkańca, 1 m<sup>2</sup> na każde 110 wol. księgozbioru, 2,8 m<sup>2</sup> na jedno miejsce robocze dla użytkownika i 16,3 m<sup>2</sup> na jednego pracownika.

**Zbiory** to wszystkie rodzaje dokumentów tradycyjnych i na nowych nośnikach. Powinny przypadać co najmniej 2 książki na głowę mieszkańca. Zbiory powinny być, oczywiście, odnawiane i zawierać jedynie aktualne materiały biblioteczne, co jest możliwe, jeśli coroczna **selekcja** prowadzi będzie do wymiany księgozbioru co 10 lat. Biblioteka publiczna nie jest biblioteką narodową i nie powinna przechowywać w swoich zbiorach materiałów zdezaktualizowanych, zbędnych, nie wykorzystywanych przez użytkowników i stale przyczyniających się do wzrostu ilościowego zbiorów. Przechowywanie takich materiałów jest kosztowne.



Amerykanie obliczyli, że u nich roczny koszt przechowywanej książki wynosi ok. 30 dolarów. Gdyby tak u nas ktoś policzył, z pewnością zdumiałoby go nasze marnotrawstwo. Kluczową sprawą są **nowe nabytki**. 20-25 nowych książek na 100 mieszkańców to wskaźnik zalecany w wielu krajach, przy czym wyższy jego poziom powinien być stosowany w mniejszych skupiskach osadniczych, a niższy – na obszarach wielkomiejskich. Z pewnością jedną z miar pozostawania w tyle za bibliotekarstwem efektywnym na świecie jest różnica w zakupach nowych nabytków w Polsce i krajach cywilizacyjnie rozwiniętych.

Samo się nic nie chce zrobić. Dlatego potrzebni są do pracy ludzie. Zaleca się stosowanie przelicznika od **2000 do 2500 mieszkańców na 1 etat pracownika** bibliotecznego, przy czym 1/3 zatrudnionych to powinni być wykwalifikowani (z wyższym wykształceniem zawodowym) bibliotekarze. Wskaźnik 2000 stosowany jest głównie w bogatych krajach zachodnich.

Nie ma efektywnej obsługi użytkowników bez komputerów. Komputeryzacja, zwłaszcza w naszych warunkach, bywa różna. Jeśli już spotykamy komputery, to nie zawsze są one dostępne dla czytelników i nie zawsze można dzięki nim korzystać z Internetu. Otóż wskaźnikiem zalecanym nie jest określona liczba komputerów w bibliotece, lecz liczba dostępnych dla użytkowników roboczych stanowisk komputerowych, oczywiście, podłączonych do sieci. Zaleca się, aby 1 stanowisko robocze przypadało na 1000 mieszkańców obsługiwanej populacji.

Zasygnalizowane wskaźniki nie wyczerpują listy wszystkich zalecanych standardów ilościowych dla bibliotek publicznych, ale stanowią – moim zdaniem – ich najważniejszy wybór.

Wyposażenie biblioteki w siły i środki odpowiadające wymienionym wskaźnikom nie wyczerpuje zagadnienia efektywnej biblioteki publicznej. Należy tu jeszcze uwzględnić wzmocnienie jej działań przez współpracę w ramach sieci bibliotecznej. Dzięki takiej współpracy możliwe jest m. in. pozyskiwanie dodatkowych publikacji i innych źródeł informacji potrzebnych użytkownikom z lokalnego środowiska, których biblioteka nie ma we własnych zbiorach, na przy-

kład w drodze wypożyczania międzybibliotecznego czy korzystania z baz danych innych bibliotek, dalej pozyskiwanie gotowych opisów nabywanych materiałów bibliotecznych, korzystanie z walorów kumulacji niektórych prac w jednym miejscu dla obniżania kosztów i podniesienia jakości wykonania. Szkolenia, bibliografie regionalne, gromadzenie informacji w bazach danych, organizacja wielu rodzajów imprez, zakupy materiałów bibliotecznych i wyposażenia bibliotecznego – to wszystko robi się zwykle lepiej i taniej, jeśli wykonywane jest w zespole współpracujących bibliotek.

Naturalnym zespołem takich bibliotek powinna być sieć bibliotek publicznych w powiecie z biblioteką powiatową jako optymalnym miejscem do uzgadniania współpracy, jej organizowania i koordynowania. Niestety, opóźnia się proces tworzenia bibliotek powiatowych w naszym kraju i zamiast polepszać, pogarszają się – jak wynika z wielu sygnałów – ich warunki dochodzenia do poziomu efektywnego działania, z wyjątkiem (większości, bo nie wszystkich) byłych bibliotek wojewódzkich, które obecnie pełnią funkcje bibliotek powiatowych.

Sytuację taką może zmienić komputeryzacja bibliotek publicznych. W przyszłości sieć komputerowa przejmie i realizować będzie wiele form współpracy i koordynacji w sieci powiatowej. Znamienne, że wytyczne IFLA w sprawie organizacji bibliotek publicznych wskazują na potrzebę funkcjonowania bibliotek publicznych w systemie obsługującym populację rządu ok. 150 tys. mieszkańców. A więc nawet nieco większą niż liczą dziś nasze powiaty.

Niewiele bibliotek polskich osiąga wysoki, porównywalny z krajami skandynawskimi czy anglosaskimi – poziom efektywności. Tylko nieliczne biblioteki mogą się pochwalic wskaźnikiem 30-40% mieszkańców korzystających z ich zbiorów. Na wyspach brytyjskich i w krajach skandynawskich odsetek ten jest wyższy i sięga poziomu 40-70% mieszkańców korzystających z bibliotek publicznych. W Polsce odsetek ten od lat waha się w granicach 18-19%. Z tego punktu widzenia można powiedzieć, że efektywność działania bibliotek w niektórych krajach zachodnich jest wyższa trzykrotnie. Ale to dlatego, że ich siły i środki odpowia-

dają na ogół sygnalizowanym wcześniej standardom. Utwierdza mnie to w słuszności tezy, że również nasze biblioteki mogą udostępniać swoje zbiory i usługi trzykrotnie większym odsetkom mieszkańcom, albo inaczej – stać się dla nich instytucjami atrakcyjnymi i niezbędnymi, jeśli będą dysponowały odpowiednio dużymi siłami i środkami. Jeśli obecnie biblioteka publiczna w Bochni jest w stanie obsłużyć swymi zbiorami i usługami 40% mieszkańców, to odpowiednie zwiększenie i poprawienie jakości zbiorów, powierzchni, personelu i wzbogaceniu zakresu usług – może sprawić, iż tak jak w Wielkiej Brytanii – 60-75% mieszkańców będzie ją odwiedzać.

Póki co, środki na biblioteki są ograniczane. Budżet na cele kulturalne w tym roku został obniżony o ok. 30%. Biblioteki to odczuły. Nasiliły się procesy negatywne, o których wspomniałem na wstępie.

Dla odwrócenia tych niekorzystnych tendencji niezbędne jest lepsze zasilanie materialne bibliotek, ich modernizacja – w dużej mierze równoznaczna z komputeryzacją – oraz wysokie kwalifikacje bibliotekarzy. To wszystko samo się nie pojawi. Kluczem do poprawy stanu efektywności działania bibliotek publicznych w naszym kraju jest dalszy rozwój i umacnianie procesów demokratycznych, inaczej – zwiększający się wpływ mieszkańców na decyzje dotyczące żywotnych spraw społeczności lokalnych, opowiadanie się opinii publicznej za bibliotekami, wręcz żądanie ich lepszego wyposażenia i rozwijania działalności oraz walka samych bibliotekarzy o dobry wizerunek i poparcie społeczne dla starań o dobre biblioteki. Sedno wszystkiego kryje się w cytowanej wcześniej definicji biblioteki publicznej, a mianowicie, że jest ona „organizacją ustanowioną, utrzymywaną i finansowaną przez społeczność za pośrednictwem władz lokalnych, regionalnych, narodowych lub przez inną formę organizacji społecznych”. Wynika z tej definicji, że jeśli społeczności nie będzie zależało na edukacji i kulturze, to bibliotekę czeka marny los. Na szczęście pęd do kształcenia, do wiedzy, do osiągania wysokiego poziomu kwalifikacji jako rękojmi lepszych zarobków i lepszego życia jest w naszym kraju coraz silniejszy. Skutki tego pędu obserwujemy w naszych bibliotekach, choć niekiedy się zrymamy, że studen-

ci, zwłaszcza zaocni, w bibliotekach publicznych szukają masowo materiałów do swych studiów, sprawdzianów i prac dyplomowych. Mimo wszystko – jest to optymistyczny prognostyk na przyszłość, tak dla bibliotekarzy, jak i pomyslniej budowy społeczeństwa informacyjnego.

I na koniec jeszcze jedna uwaga. W swym wystąpieniu mówiłem tylko o niektórych aspektach efektywności bibliotek publicznych. Oczywiście, nie wyczerpałem tematu, bo tego tematu w jednym wystąpieniu wyczerpać nie można. Efektywność bowiem zależy od bardzo wielu czynników, których siła oddziaływania jest różna. Chcąc głębiej rozważyć problem efektywności, musielibyśmy mówić, o czym wszyscy wiemy, m. in. o efektywności zarządzania, poziomie kwalifikacji zawodowych bibliotekarzy, nowoczesności stosowanych form i metod działania, wyposażenia technicznego oraz wielu innych zagadnieniach. Generalnie rzecz biorąc, wyższa efektywność funkcjonowania każdej instytucji związana jest z wiedzą, wysokimi umiejętnościami, nowoczesnymi narzędziami i środkami działania.

## WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI BIBLIOTEK WEDŁUG NORMY ISO 11620

Na świecie i w Polsce obserwuje się coraz większą dbałość o zapewnianie wysokiej jakości usług bibliotecznych oraz starania o podwyższenie efektywności funkcjonowania placówek bibliotecznych. Do zarządzania włącza się podejścia związane z zarządzaniem jakością, m. in. zapewnianie jakości (biblioteki dążą do uzyskania certyfikatu ISO serii 9000) oraz TQM. W związku z tym bardzo ważne staje się wypracowanie oraz stosowanie spójnych, jednolitych i porównywalnych wskaźników efektywności działania, czyli miar (sposobów badania i obliczania) sprawności funkcjonowania bibliotek. Na forum międzynarodowym w tym zakresie od 1998 r. funkcjonuje norma ISO 11620: Information and Documentation – Library Performance Indicators, która definiuje wspomniane wskaźniki, niezależnie od typu biblioteki. W naszym kraju norma ta jest w trakcie przygotowania w polskiej wersji językowej. Lista mierników opracowanych w normie wydaje się niekompletna. Warto jednak przyrzeć się im bliżej – być może staną się one przydatne w ocenie własnej biblioteki.

Tabela 1

Lista wskaźników efektywności działania bibliotek  
według normy ISO 11620

I. Ogólne	
	1. Satysfakcja użytkowników ang. User Satisfaction
II. Usługi publiczne	

	<p>2. Procent społeczności docelowej objętej usługami ang. Percentage of Target Population Reached</p> <p>3. Koszt w przeliczeniu na użytkownika ang. Cost per User</p> <p>4. Odwiedziny w bibliotece w przeliczeniu na osobę ang. Library Visit per Capita</p> <p>5. Koszt w przeliczeniu na odwiedziny w bibliotece ang. Cost per Library Visit</p>
III. Dostarczanie dokumentów	
	<p>6. Dostępność tytułów ang. Titles Availability</p> <p>7. Dostępność żądanych tytułów ang. Required Titles Availability</p> <p>8. Procent żądanych tytułów w zbiorach ang. Percentage of Required Titles in the Collection</p> <p>9. Rozszerzona dostępność żądanych tytułów ang. Required Titles Extended Availability</p> <p>10. Wykorzystanie zbiorów na miejscu w przeliczeniu na osobę ang. Inlibrary Use per Capita</p> <p>11. Stopień wykorzystania dokumentów ang. Document Use Rate</p>
IV. Wyszukiwanie dokumentów	
	<p>12. Mediana czasu wyszukiwania dokumentów w zbiorach o zamk-</p>

	<p>niętym dostępie ang. Median Time of Document Retrieval from Closed Stacks</p> <p>13. Mediana czasu wyszukiwania dokumentów w przestrzeni z wolnym dostępem ang. Median Time of Document Retrieval from Open Access Areas</p>
V. Wypożyczanie dokumentów	
	<p>14. Obieg zbiorów ang. Collection Turnover</p> <p>15. Wypożyczenia w przeliczeniu na osobę ang. Loans per Capita</p> <p>16. Dokumenty wypożyczone w przeliczeniu na osobę ang. Documents on Loan per Capita</p> <p>17. Koszt wypożyczenia ang. Cost per Loan</p> <p>18. Wypożyczenia w przeliczeniu na pracownika ang. Loans per Employee</p>
VI. Dostarczanie dokumentów ze źródeł zewnętrznych	
	<p>19. Prędkość wypożyczania międzybibliotecznego ang. Speed of Interlibrary Lending</p>
VII. Usługi informacyjne	
	<p>20. Stopień osiągalności poprawnych odpowiedzi ang. Correct Answer Fill Rate</p>
VIII. Wyszukiwanie informacji	
	<p>21. Stopień powodzenia wyszukiwania tytułów w katalogu ang. Title Catalogue Search Success Rate</p>

	22. Stopień powodzenia wyszukiwania rzeczowego w katalogu ang. Subject Catalogue Search Success Rate
IX. Udogodnienia	
	23. Dostępność udogodnień ang. Facilities Availability
	24. Stopień wykorzystania udogodnień ang. Facilities Use Rate
	25. Stopień wykorzystania miejsc ang. Seat Occupancy Rate
	26. Dostępność systemu zautomatyzowanego ang. Automated Systems Availability
X. Technologia biblioteczna	
A. Nabywanie dokumentów	
	27. Mediana czasu nabywania dokumentów ang. Median Time of Document Acquisition
B. Opracowanie dokumentów	
	28. Mediana czasu opracowania dokumentów ang. Median Time of Document Processing
C. Katalogowanie	
	29. Koszt skatalogowania tytułu ang. Cost per Title Catalogued



# I. WSKAŹNIKI OGÓLNE

## 1. Satysfakcja użytkowników

Wskaźnik może być używany do pomiaru percepcji użytkowników w zakresie każdej publicznej usługi biblioteki, na przykład: godzin otwarcia, udogodnień w zakresie studiowania, dostępności dokumentów, wypożyczeń międzybibliotecznych, służby informacyjnej, szkolenia użytkowników, itd. W ramach tych samych badań mogą być również oceniane różne aspekty poszczególnych usług.

Celem ustalenia wskaźnika projektuje się prosty kwestionariusz wymieniający te określone usługi i/lub ich aspekty, które będą oceniane. Przy pytaniach zamieszcza się skalę pięciopunktową. Następnie ustala się próbkę reprezentatywną (losową) użytkowników i prosi się ich o wypełnienie kwestionariusza.

Średnia Satysfakcji Użytkownika z każdej usługi, bądź jej aspektu, to stosunek sumy wartości wskazanych przez użytkowników dla każdej usługi do liczby osób odpowiadających na pytania.

# II. WSKAŹNIKI USŁUG PUBLICZNYCH

## 2. Procent społeczności docelowej objętej usługami

Wskaźnik ten służy do oceny skuteczności biblioteki w dotarciu do społeczności docelowej. Społecznością docelową może być populacja obsługiwana przez bibliotekę, specyficzna grupa w obrębie tej populacji, lub jakaś inna grupa, którą biblioteka zamierza obsługiwać. Ustalenie wskaźnika to określenie procentu społeczności docelowej korzystającej z biblioteki. (Stosunek liczby użytkowników do liczby osób w grupie docelowej.) Dla celów tego wskaźnika użytkownikiem jest osoba, która odwiedziła bibliotekę lub korzystała z jej usług w inny sposób w ciągu ostatniego roku.

Na odsetek społeczności docelowej korzystającej z biblioteki może mieć wpływ wiele czynników, niezależnych

od biblioteki. Oto ich przykłady: struktura demograficzna społeczności docelowej, poziom urbanizacji, poziom wykształcenia, właściwości obsługiwanych instytucji (np. metody nauczania, poziom pomocy finansowej dla studentów), przyzwyczajenia związane z zakupami książek, odległości terytorialne między bibliotekami i użytkownikami, ogólne warunki społeczne, sytuacja ekonomiczna, itd. Wynik powinien być uzależniony zarówno od aktywnej promocji usług biblioteki, jak i od doskonalenia świadczonych usług.

### 3. Koszt w przeliczeniu na użytkownika

Jest to całość stałych wydatków bieżących biblioteki w pełnym roku finansowym podzielona przez liczbę użytkowników.

Wskaźnik może być używany do oceny:

- efektywności kosztów ponoszonych przez bibliotekę w różnych odcinkach czasu;
- efektywności kosztów ponoszonych przez bibliotekę w lokalnym środowisku w porównaniu z innymi służbami;
- efektywności kosztów ponoszonych przez bibliotekę w porównaniu z innymi bibliotekami tego samego typu.

### 4. Odwiedziny w bibliotece w przeliczeniu na osobę

Wskaźnik służy do oceny sukcesu biblioteki w zdobywaniu użytkowników swoich usług. Ustala się tu ogólną liczbę odwiedzin w bibliotece w ciągu całego roku i dzieli się ją przez liczbę osób w obsługiwanej populacji. Dla celów tego wskaźnika, odwiedziny jest to czynność wejścia do lokalu biblioteki z zamiarem skorzystania z jednej ze świadczonych przez nią usług.

Metody obliczania liczby odwiedzin:

- Używa się bramki lub podobnego urządzenia do automatycznego liczenia osób wychodzących bądź wchodzących do biblioteki.
- Liczy się osoby wchodzące i wychodzące z biblioteki w ciągu jednego lub większej liczby próbnych odcinków czasu. Liczba i długość okresów jest wybierana przez dysponen-

ta wskaźnika. Szacuje się ogólną liczbę odwiedzin dla jednego roku przez ekstrapolację, wykorzystując dostępne informacje o odchyleniach w ciągu roku.

- Dla bibliotek publicznych typowe będzie użycie jednego okresu tygodniowego; dla bibliotek akademickich – dwu, bądź większej liczby okresów odzwierciedlających cykl działania uczelni.

## 5. Koszt w przeliczeniu na odwiedziny w bibliotece

Wskaźnik służy do oceny kosztu usługi bibliotecznej w stosunku do liczby odwiedzin w bibliotece. Jest to całość stałych wydatków bieżących biblioteki w pełnym roku finansowym, podzielona przez liczbę odwiedzin w bibliotece.

# III. DOSTARCZANIE DOKUMENTÓW

## 6. Dostępność tytułów

Zadaniem wskaźnika jest ocena, w jakim stopniu tytuły posiadane przez bibliotekę są dostępne w momencie zażądania ich przez użytkowników. Jest to procent tytułów posiadanych przez bibliotekę, które są natychmiast dostępne dla użytkowników. (Stosunek liczby tytułów dostępnych w próbkę losowej do liczby tytułów w próbkę.)

Dla celów tego wskaźnika dostępność oznacza, że egzemplarze poszczególnych tytułów są obecne w bibliotece i stoją do dyspozycji użytkowników, zarówno do wypożyczenia na zewnątrz, jak i do udostępnienia na miejscu.

## 7. Dostępność żądanych tytułów

Zadaniem wskaźnika jest ocena, w jakim stopniu tytuły posiadane przez bibliotekę i zapotrzebowane przez użytkowników są dostępne w chwili, gdy są przez nich żądane. Oblicza się tu procent tytułów posiadanych przez bibliotekę i żądanych przez przynajmniej jednego użytkownika,

które są natychmiast dostępne. (Stosunek liczby tytułów dostępnych spośród żądanych w próbce do liczby żądanych tytułów w próbce.)

## 8. Procent żądanych tytułów w zbiorach

Wskaźnik służy do oceny, w jakim stopniu tytuły zapotrzebowane przez użytkowników są w posiadaniu biblioteki. Jest on używany do oceny dopasowania zbiorów do żądań użytkowników. Oblicza się tu procent tytułów żądanych przez przynajmniej jednego użytkownika, które są już w posiadaniu biblioteki. (Stosunek liczby żądanych tytułów posiadanych przez bibliotekę w próbce do liczby żądanych tytułów w próbce.) Jeśli tytuł opublikowano i zamówiono przed badaniem, ale biblioteka go jeszcze nie otrzymała, jest liczony jako będący w jej posiadaniu.

## 9. Rozszerzona dostępność żądanych tytułów

Zadaniem wskaźnika jest ocena, w jakim stopniu tytuły zapotrzebowane przez użytkowników są natychmiast dostępne, bądź mogą być udostępnione w ciągu określonego czasu. Oblicza się procent tytułów żądanych przez przynajmniej jednego użytkownika, które są dostępne natychmiast lub mogą być udostępnione w ciągu określonego czasu.

Wskaźnik może być używany do mierzenia procentu żądanych tytułów, które mogą być udostępnione w ciągu kolejnych odcinków czasu (np. natychmiast, po 1 tygodniu, po 2 tygodniach, po 1 miesiącu, po 3 miesiącach itd.).

Liczba tytułów, które mogą być udostępnione w ciągu określonego czasu można ustalać dwojako:

- Obserwuje się tytuły zawarte w próbce przez określony czas i rejestruje się, kiedy egzemplarz staje się dostępny.
- Wykorzystuje się zapisy systemu wydawania dokumentów i inne odpowiednie zapisy w celu oceny, czy można oczekiwać, że tytuły posiadane przez bibliotekę będą udostępnione w ciągu określonego czasu. Ocenia się dostępność tytułów zamawianych drogą wypożyczenia międzybibliotecznego, zadając pytanie właściwej bibliotece, kiedy, jak sądzi, tytuły te będą dostępne.

## 10. Wykorzystanie zbiorów na miejscu w przeliczeniu na osobę

Zadanie wskaźnika to ocena poziomu wykorzystania materiałów w lokalu biblioteki.

Wskaźnikiem jest liczba dokumentów bibliotecznych wykorzystanych w bibliotece w ciągu roku podzielona przez liczbę osób z obsługiwaną populacją. Ustala się odcinek czasu pobierania próbek. W ciągu tego okresu prosi się użytkowników o nieodkładanie na półki dokumentów wykorzystanych w bibliotece. Liczy się dokumenty przed ponownym wstawieniem na półki.

Wykorzystanie zbiorów na miejscu w przeliczeniu na osobę to:

$$\frac{A/B \times C}{D}$$

gdzie:

A – jest to liczba dokumentów policzonych w badanym odcinku czasu;

B – jest to liczba dni otwarcia biblioteki dla użytkowników w badanym odcinku czasu;

C – jest to liczba dni otwarcia biblioteki dla użytkowników w całym roku;

D – jest to liczba osób w obsługiwaną populację.

Dokumenty wypożyczone na zewnątrz nie są wliczane do A.

## 11. Stopień wykorzystania dokumentów

Wskaźnik ten służy do oceny ogólnego stopnia wykorzystania zbiorów przez oszacowanie procentu dokumentów będących w użyciu w danym czasie. Wskaźnik może również być używany do oceny dopasowania zbiorów do wymagań obsługiwaną populację.

Liczy się procent tytułów posiadanych przez bibliotekę, które są w użyciu. (Stosunek liczby wykorzystywanych dokumentów w próbce do liczby dokumentów w próbce.) Dla celów tego wskaźnika określenie w użyciu oznacza, że dokument jest wypożyczony lub wykorzystywany przez użytkownika na miejscu.

## IV. WYSZUKIWANIE DOKUMENTÓW

### 12. Mediana czasu wyszukiwania dokumentów w zbiorach o zamkniętym dostępie

Wskaźnik służy do oceny efektywności systemu wyszukiwania. Liczy się medianę czasu, który upłynął pomiędzy zamówieniem dokumentu umieszczonego w zbiorze o zamkniętym dostępie a momentem udostępnienia go użytkownikowi.

Ustala się próbkę reprezentatywną (losową) posiadanych przez bibliotekę dokumentów przechowywanych w zbiorach o zamkniętym dostępie i zamówionych przez użytkowników. Dla każdego zamówienia rejestruje się datę i czas, kiedy zamówienie doręczono oraz czas, kiedy dokument był gotowy do odebrania przez użytkownika. Odejmuje się czas początkowy od końcowego, wyrażając to w minutach lub godzinach, w zależności od potrzeb.

Mediana Czasu Wyszukiwania Dokumentów w Zbiorach o Zamkniętym Dostępie jest ustalana przez szeregowanie zamówień w porządku wstępującym czasu wyszukiwania. Mediana czasu jest to wartość dla zamówienia pośrodku listy rankingowej. Jeśli liczba zamówień jest parzysta, mediana czasu jest średnią arytmetyczną dwóch wartości będących pośrodku listy rankingowej, zaokrąglona do minuty.

### 13. Mediana czasu wyszukiwania dokumentów w przestrzeni z wolnym dostępem

Służy do oceny, czy etykiety wyjaśniające i prawidłowe ustawienie na półkach pozwalają na szybki dostęp do dokumentów. Jest to mediana czasu, który upłynął pomiędzy końcem wyszukiwania dokumentu w katalogu a momentem znalezienia go na półce.

Ustala się próbkę reprezentatywną (losową) posiadanych przez bibliotekę tytułów umieszczonych w przestrzeni z wolnym dostępem. Sprawdza się, czy wszystkie tytuły są dostępne i na właściwym miejscu na półce. Osoby biorące udział w badaniach otrzymują grupę tytułów do szukania.

Zaleca się, aby osobami tymi byli użytkownicy dobrze zaznajomieni z biblioteką. Szukają oni tytułów w katalogu a następnie lokalizują je na półkach. Dla każdego tytułu oblicza się liczbę minut, które upłynęły między zakończeniem poszukiwań w katalogu a znalezieniem dokumentu na półce. Szereguje się tytuły według liczby minut, które upłynęły.

Mediana Czasu Wyszukiwania Dokumentów w Przeszreni z Wolnym Dostępem jest to liczba minut, które znajdują się w środku listy rankingowej.

## V. WYPOŻYCZANIE DOKUMENTÓW

### 14. Obieg zbiorów

Służy do oceny ogólnego stopnia wykorzystania zbiorów przeznaczonych do wypożyczania. Wskaźnik może być również używany do oceny dopasowania zbiorów do wymagań obsługiwanej populacji. Jest to ogólna liczba wypożyczeń określonych zbiorów w określonym odcinku czasu, zwykle w ciągu jednego roku, podzielona przez ogólną liczbę dokumentów w zbiorze.

Na obieg zbiorów wpływa szereg czynników. Najważniejsze to:

- struktura zbiorów w zestawieniu z wymaganiami użytkowników; zbiory z dużym udziałem materiałów przestarzałych lub nieodpowiednich będą charakteryzować się wolniejszym obiegiem;
- polityka biblioteki w zakresie oczyszczania zbiorów z przestarzałych tytułów lub dodatkowych, niepotrzebnych egzemplarzy;
- liczba egzemplarzy najbardziej pożądaných tytułów;
- stosunek wykorzystywania na miejscu do wypożyczeń;
- standardowy okres wypożyczeń w bibliotece, specjalny okres wypożyczeń dla tytułów najbardziej rozchwytywanych oraz liczba dokumentów dozwolonych do jednoczesnego wypożyczenia;
- działania promocyjne biblioteki i umiejętności personelu w dziedzinie promocji;
- łatwość dokonywania prolongat.

## 15. Wypożyczenia w przeliczeniu na osobę

Wskaźnik służy do oceny stopnia wykorzystania zbiorów bibliotecznych przez obsługiwaną populację. Może być również używany do oceny jakości zbiorów i zdolności biblioteki do ich promocji. Jest to ogólna liczba wypożyczeń w ciągu roku podzielona przez liczbę osób w obsługiwanej populacji. Wskaźnik skoncentrowany jest na usłudze wypożyczenia.

## 16. Dokumenty wypożyczone w przeliczeniu na osobę

Wskaźnik również służy do oceny ogólnego stopnia wykorzystania zbiorów bibliotecznych przez obsługiwaną populację. Jest to liczba dokumentów wypożyczonych w określonym odcinku czasu w ciągu roku, podzielona przez liczbę osób w obsługiwanej populacji. Określonym odcinkiem czasu może być jeden dzień. Wskaźnik skoncentrowany jest na obiegu dokumentów.

## 17. Koszt wypożyczenia

Wskaźnik służy do oceny kosztu usług biblioteki w odniesieniu do liczby wypożyczeń. Może być używany do porównań:

– jednostkowego kosztu wypożyczeń dla określonej biblioteki w danym okresie, z takim samym kosztem w innym okresie;

– jednostkowego kosztu wypożyczeń dla określonej biblioteki, z takim samym kosztem innej biblioteki tego samego typu.

Jest to całość stałych wydatków bieżących biblioteki w pełnym roku finansowym podzielona przez ogólną liczbę wypożyczeń w tym samym czasie. Stałe wydatki bieżące są kalkulowane w sposób, jaki jest normalnie wymagany tam, gdzie wskaźnik został zastosowany. Zaleca się, aby w celu uniknięcia nieporozumień zostało wyraźnie określone to, co zostało uwzględnione w kalkulacji.



Jeśli wskaźnik jest używany do porównań międzynarodowych, podatek VAT, podatki od sprzedaży i usług oraz inne lokalne podatki nie są włączane do stałych wydatków bieżących.

## 18. Wypożyczenia w przeliczeniu na pracownika

Wskaźnik służy do oceny personelu biblioteki w relacji do liczby wypożyczeń. Jest to ogólna liczba wypożyczeń w okresie całego roku podzielona przez liczbę pracowników w przeliczeniu na pełne etaty, w tym samym okresie.

## VI. DOSTARCZANIE DOKUMENTÓW ZE ŹRÓDEŁ ZEWNĘTRZNYCH

### 19. Prędkość wypożyczania międzybibliotecznego

Wskaźnik służy do oceny, czy biblioteka dostarcza użytkownikom wydajnej obsługi w zakresie wypożyczeń międzybibliotecznych. Jest to procent żądanych dokumentów nie posiadanych przez bibliotekę, które zostały udostępnione użytkownikom ze źródeł zewnętrznych w określonym odcinku czasu (np. 7, 14, 30, 60 dni).

## VII. USŁUGI INFORMACYJNE

### 20. Stopień osiągalności poprawnych odpowiedzi

Wskaźnik służy do oceny stopnia, w jakim personel jest zdolny sprostać głównemu wymaganiu w stosunku do dobrej służby informacyjnej, mianowicie udzielać prawidłowych odpowiedzi na zapytania informacyjne. Jest to liczba poprawnych odpowiedzi na zapytania podzielona przez liczbę wszystkich otrzymanych pytań.

Wśród wielu używanych do obliczania wskaźnika metod, najobszerniej stosowany i opisany jest tzw. dyskretny

test. Wymaga on zestawienia reprezentatywnej grupy pytań z odpowiedziami. Pytania te są następnie stawiane pracownikom służby informacyjnej przez upoważnionych użytkowników jako autentyczne, bez powiadamiania pracowników, że są sprawdzani. Zaletą tego podejścia jest ocena służby informacyjnej w normalnych warunkach.

W celu otrzymania wiarygodnych wyników:

- zaleca się aby bardzo starannie dobierać pytania;
- zaleca się aby wybór upoważnionych użytkowników był reprezentatywny dla grupy aktualnych użytkowników biblioteki;

- upoważnieni użytkownicy powinni być właściwie wyszkoleni, w kierunku zalecanego zachowania się.

Wskaźnik ten skupia się tylko na jednym aspekcie efektywności służby informacyjnej. Na wyniki może wpływać np. wybór pytań, komunikatywność personelu oraz jakość, różnorodność i dostępność wydawnictw informacyjnych a także baz danych.

## VIII. WYSZUKIWANIE INFORMACJI

### 21. Stopień powodzenia wyszukiwania tytułów w katalogu

Służy do oceny powodzenia biblioteki w informowaniu użytkowników, gdzie i jak znaleźć tytuł w katalogach. Wskaźnik to procent zakończonych sukcesem poszukiwań przez użytkowników tytułów znajdujących się w katalogu. (Stosunek liczby tytułów odnalezionych przez użytkowników w katalogu do liczby tytułów szukanych przez użytkowników, które obecnie znajdują się w katalogu.)

Użytkownicy, którzy szukają w katalogu jednego bądź większej liczby tytułów proszeni są o wypełnienie formularza dostarczającego:

- skróconych danych bibliograficznych tytułu (tytułach);
- informacji o znalezieniu bądź nie tytułu (tytułów) w katalogu;
- informacji o statusie użytkownika (fakultatywnie).

Tytuły, których nie odnaleziono, są sprawdzane przez personel biblioteki, aby ocenić czy znajdują się w katalogu.

## 22. Stopień powodzenia wyszukiwania rzeczowego w katalogu

Wskaźnik służy do oceny powodzenia biblioteki w dopasowaniu się do potrzeb wyszukiwania rzeczowego przez użytkowników w katalogach oraz w informowaniu użytkowników, gdzie i jak znaleźć literaturę na dany temat. Jest to procent tytułów w katalogu odpowiadających tematowi poszukiwań użytkownika i przez niego odnalezionych. (Stosunek liczby tytułów zgodnych z tematem poszukiwań i odnalezionych przez użytkownika do liczby tytułów zgodnych z tematem poszukiwań użytkownika, które są aktualnie zaindeksowane w katalogu.)

Użytkownicy, którzy szukają w katalogu według określonego tematu, proszeni są o wypełnienie formularza dostarczającego:

- krótkiego opisu tematu poszukiwań;
- haseł przedmiotowych i/lub notacji, które przeglądali;
- haseł przedmiotowych i/lub notacji, pod którymi znaleźli tytuły uznane przez nich za trafne;
- informacji o statusie użytkownika (fakultatywnie).

Wyszukiwanie rzeczowe jest następnie powtarzane przez personel biblioteki celem sprawdzenia, czy hasła przedmiotowe i/lub notacje dostosowane do obszaru poszukiwań zostały przejrane.

## IX. UDOGODNIENIA (SPRZĘT, WYPOSAŻENIE)

### 23. Dostępność udogodnień

Wskaźnik służy do oceny, w jakim stopniu określone udogodnienia oferowane przez bibliotekę są obecnie dostępne dla użytkowników. Oblicza się procent udogodnień dostępnych w okresie badań.

## 24. Stopień wykorzystania udogodnień

Służy do oceny stopnia wykorzystania określonych udogodnień oferowanych przez bibliotekę. Oblicza się procent udogodnień będących w użytkowaniu w czasie badań.

## 25. Stopień wykorzystania miejsc

Jest to procent zajętych miejsc w czasie badań. Miejsca zarezerwowane wyłącznie do użytku personelu nie są uwzględniane.

## 26. Dostępność systemu zautomatyzowanego

Oblicza się procent czasu, w którym system jest dostępny dla użytkowników i pracuje w określonym standardzie funkcjonalności, w porównaniu z planowymi godzinami dostępności w określonym odcinku czasu. Użytkownik tego wskaźnika będzie musiał przyjąć określone kryteria zadowalającej funkcjonalności, włączając w to metody pomiarów i wartości progowe. Zaleca się aby kryteria opierały się na wymaganiach biblioteki (użytkowników, jak i personelu bibliotecznego).

# X. TECHNOLOGIA BIBLIOTECZNA

## A. Nabywanie dokumentów

## 27. Mediana czasu nabywania dokumentów

Służy do oceny stopnia efektywności dostawców materiałów bibliotecznych w zakresie prędkości. Liczy się medianę liczby dni pomiędzy datą zamówienia dokumentu a datą jego wpływu do biblioteki.

## B. Opracowanie dokumentów

### 28. Mediana czasu opracowania dokumentów

Służy do oceny, czy różne rodzaje procedur opracowania są efektywne pod względem prędkości. Jest to mediana liczby dni pomiędzy dniem wpływu dokumentu do biblioteki a dniem, kiedy jest on dostępny dla użytkownika (ogólnie: na półkach).

## C. Katalogowanie

### 29. Koszt skatalogowania tytułu

Zadaniem wskaźnika jest ocena kosztu określonej polityki tworzenia opisów bibliograficznych. Wskaźnikiem jest koszt uzyskania opisu dokumentu i jego logicznego oraz spójnego wprowadzenia do katalogu, podzielony przez liczbę skatalogowanych tytułów.

Dla celów tego wskaźnika nazwa katalogowanie odnosi się do fizycznego opisu dokumentu. Uwzględnia się tu również zdobywanie opisów wzorcowych, analizę rzeczową, indeksowanie i klasyfikację. W celu uniknięcia nieporozumień zaleca się, aby użytkownik wskaźnika dokładnie określił, co włącza się do obliczeń.

Użytkownik wskaźnika ustala okres pomiarów. Zaleca się aby zbierać dane w ciągu określonego, próbnego odcinka czasu.

Koszt Skatalogowania Tytułu liczy się według wzoru:

$$(A \times B + C)/D$$

gdzie:

- A – jest to ogólna liczba godzin poświęconych w okresie badań na tworzenie opisów bibliograficznych i opisów wzorcowych oraz na identyfikację i wyszukiwanie importowanych danych bibliograficznych;
- B – jest to koszt 1 godziny pracy (płace i dodatki socjalne wypłacane w okresie badań podzielone przez przepisowy czas pracy odpowiedniego personelu, umownie uważanego za „obecny”);
- C – jest to koszt nabycia opisów bibliograficznych i innych danych potrzebnych do katalogowania w okresie badań;
- D – liczba skatalogowanych tytułów w okresie badań.

Na koszty opisów katalogowych może wpływać wiele czynników, np. narodowa centrala bibliograficzna może stosować wysoki poziom szczegółowości katalogowania, a mała biblioteka może przejmować tylko podstawowe dane. Oczekuje się, że koszty będą odzwierciedlać te różnice.

Koszty mogą być szacowane w zestawieniu z jakością katalogu, tzn. z jego:

- efektywnością dla użytkowników;
- efektywnością dla personelu (kontrola zbiorów i inne funkcje wewnętrzne);
- zgodnością ze standardami wymiany i komunikacji.

Wyniki mogą być również oceniane w porównaniu z uprzednimi kosztami dla tej samej biblioteki lub w porównaniu z innymi bibliotekami. Koszty uważane za wysokie muszą zostać rozpatrzone w kontekście kluczowych zmiennych w organizacji:

- wydajności zarządzania;
- kosztu importowanych danych bibliograficznych;
- względnych proporcji między danymi importowanymi a utworzonymi na miejscu;
- aspektów technicznych, takich jak funkcjonalność oprogramowania i sprzętu komputerowego;
- funkcjonalności i dostosowania formatów bibliograficznych do pracy wewnętrznej, współpracy i wymiany.

Pozostawiam Państwu do oceny kompletność i funkcjonalność przedstawionych wskaźników. Sens pomiarów tego rodzaju wydaje się niepodważalny. Ważne jest również stosowanie porównywalnych – a najlepiej – takich samych mierników. Jeśli nie tych, to jakich?

# EFEKTYWNOŚĆ KOSZTOWA BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ W ASPEKTCIE ZARZĄDZANIA MIENIEM I ŹRÓDŁAMI INFORMACJI

## I. WSTĘP

Problem efektywności kosztowej polskich bibliotek, akademickich po raz pierwszy przedstawiono na konferencji omawiającej temat „Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej” zorganizowanej we wrześniu 1998 r. przez Bibliotekę Główną Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Autorzy referatu „Wprowadzenie do analizy efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich”<sup>1</sup> spróbowali pokazać bibliotekę jako szczególny rodzaj jednostki produkcyjnej, wytwarzającej specyficzne produkty, a więc podlegającej prawom mikroekonomicznym.

Jak stwierdzają autorzy cytowanego referatu, oceniając działalność instytucji non profit, można to zrobić na dwa sposoby:

- porównując produkt aktualny z maksymalnym, jaki można uzyskać przy ustalonych nakładach czynników;
- porównując faktycznie poniesiony koszt z najmniejszym, przy którym można uzyskać dany produkt.

<sup>1</sup> A. Osiewalska, J. Osiewalski: *Wprowadzenie do analizy efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich*. W: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Kraków 1998 s. 193-207.

Autorzy badań, idąc torem myślenia D. F. Vitaliano opowiadają się za drugim sposobem zakładając, że rodzaj i ilość produktu są zależne od zapotrzebowania klientów, a więc nie podlegają planowemu działaniu.

Przedstawiona metoda badania efektywności kosztowej bibliotek z wykorzystaniem metodyki mikroekonomicznej wydała się narzędziem tak obiektywnym i wygodnym, że w 1998 r. w Toruniu zdecydowano się podjąć próbę obliczenia efektywności dla sieci bibliotek publicznych miasta Torunia.

Wyniki analizy zostały przedstawione w 1999 r. na konferencji w Rzeszowie<sup>2</sup> i wzbudziły wiele kontrowersji wynikających prawdopodobnie z niezrozumienia istoty tego typu badań, których wyniki powinny pomagać w efektywnym zarządzaniu finansami instytucji, a nie oceniać jej dokonania merytoryczne. Niezależnie jednak od tego, jaki był odbiór metodyki badań i osiągniętych wyników, efekt jaki osiągnęła Wojewódzka Biblioteka Publiczna – Książnica Kopernikańska w Toruniu był bardzo obiecujący:

- zdiagnozowano słabe punkty w zarządzaniu mieniem i finansami;

- udało się znaleźć rozwiązanie niektórych problemów organizacyjnych.

Jak ważne dla prawidłowego funkcjonowania bibliotek jest obliczanie efektywności kosztów i ich optymalizacja udowodniono jesienią 2000 r. w Kazimierzu Dolnym, na konferencji zorganizowanej przez Bibliotekę Główną Politechniki Lubelskiej. Spotkanie odbyło się pod hasłem „Standaryzacja kosztów w bibliotekach naukowych”. Jeden z wygłoszonych referatów poświęcony był interpretacji danych nadesłanych przez 20 bibliotek akademickich<sup>3</sup>, inne omawiały przykłady analiz kosztów w różnych bibliotekach szkół wyższych.

<sup>2</sup> T. E. Szymorowska: *Problematyka analizy efektywności kosztowej bibliotek publicznych na przykładzie Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej i Książnicy Miejskiej w Toruniu*. W: *Funkcje ponadlokalne bibliotek publicznych – poziom wojewódzki. Materiały z ogólnopolskiej konferencji...* Warszawa 1999 s.78-84.

<sup>3</sup> J. Osiewalski, A. Osiewalska: *Dane przekrojowo-czasowe w badaniu efektywności kosztowej bibliotek akademickich*. W: *Standaryzacja kosztów w bibliotekach naukowych*. Kazimierz Dolny 20-22.09.2000. Lublin 2000 s.170-187.



Na razie więc badania prowadzone były w naukowych bibliotekach akademickich, a ponieważ nie są one samodzielnymi organizacjami, trudno jest przełożyć ich wyniki na biblioteki publiczne, gdzie alokacja kosztów wygląda zupełnie inaczej.

Celem referatu jest przedstawienie działań, jakie zostały podjęte w Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu, których wynikiem miało być efektywniejsze zarządzanie źródłami informacji i mieniem oraz zaprezentowanie bibliotek publicznych Torunia jako sprawnie działającej i dynamicznej sieci instytucji niezbędnych dla budowania społeczeństwa informacyjnego. Przy okazji okazało się, że analiza efektywności kosztowej nie da spodziewanych rezultatów bez równoległego udrożnienia systemu zarządzania całą organizacją.

## II. BIBLIOTEKA PUBLICZNA I JEJ OTOCZENIE

Generalnym założeniem wszystkich przedsięwzięć funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej jest wypracowanie nadwyżki efektu nad nakładem. Aby to osiągnąć, wytworzony produkt nie tylko trzeba sprzedać, ale również obniżyć koszty produkcji i zwiększyć wydajność.

Sieć polskich bibliotek publicznych to prawie 9000 placówek usługowych, które również muszą podporządkować się regułom rynkowym, ponieważ co prawda nie generują one zysku, ale również tworzą określone, różnorodne produkty dla szerokiej rzeszy użytkowników.

Jacek Wojciechowski podkreślając w swej książce konieczność wprowadzania innowacji do struktur organizacyjnych i zarządzania bibliotekami, słusznie zauważył, że biblioteki postrzegane są jako instytucje niesłychanie konserwatywne i nie można tłumaczyć tego faktu wielowiekową tradycją<sup>4</sup>. Jeśli zatem przyjmiemy tezę, że biblioteka to instytucja usługowa, musimy pogodzić się z konse-

---

<sup>4</sup> J. Wojciechowski: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa-Kraków 1997 s. 24.

kwencjami takiego myślenia i pożegnać z obrazem biblioteki – wypożyczalni i czytelnicy książek.

Nowoczesna biblioteka powinna realizować społeczne zamówienia wszystkich mieszkańców i nastawić się na dynamiczne zmiany w zapotrzebowaniu na usługi; musi być w regionie dystrybutorem informacji. Skojarzenie ze stacją benzynową jest tu zastosowane celowo, bo tak jak we współczesnym świecie nie można sobie wyobrazić codziennego życia bez paliw i transportu, tak też nie może być rozwoju społecznego bez sprawnej dystrybucji informacji. Książnica Kopernikańska w Toruniu w przedstawionym w 2001 r. zarządowi województwa kujawsko-pomorskiego projekcie automatyzacji bibliotek „Otwieranie świata”, misję sieci bibliotek publicznych województwa (486 placówek) określiła jako:

- Uczestniczenie w działaniach na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego, rozwoju ekonomicznego i społecznego regionu, kształcenia ustawicznego oraz różnicowania kulturowego i językowego.

- Wspomaganie podnoszenia poziomu wiedzy i rozwoju kulturowego społeczeństwa.

Cele sieci bibliotek publicznych to:

- Wspomaganie informacyjne administracji samorządowej w małych ośrodkach.

- Zapewnienie obywatelom interaktywnego kontaktu z urzędem.

- Wspomaganie funkcji edukacyjnej szkół i placówek zajęć pozaszkolnych.

- Wspomaganie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez wdrożenie przepływu informacji technicznej oraz zorganizowanie sieci placówek transferu innowacji;

- Stworzenie bibliotecznej sieci informacyjnej z centralnym zarządzaniem bazami danych.

- Rozwój i doskonalenie informacji regionalnej.

- Umożliwienie chętnym włączyć się do sieci edukacji i pracy na odległość.

- Wdrożenie systemu informacji o rynku pracy oraz włączenie się do krajowego systemu informacyjnego o rynkach pracy.

- Usprawnienie lub stworzenie systemu obsługi osób niepełnosprawnych.

– Usprawnienie lub stworzenie systemu dostępu do informacji medycznej.

– Koordynacja i implementacja programu cyfrowego upowszechniania obiektów zabytkowych lub szczególnie ważnych dla kultury i nauki.

– Realizacja projektów kulturalnych i rozrywkowych.

Tak rozumiana misja i cele biblioteki publicznej pomagają określić i zidentyfikować całe otoczenie zewnętrzne.

Są to urzędy państwowe i samorządowe, szkoły i placówki oświatowe, studenci i pracownicy naukowcy (w tych miejscowościach, gdzie są szkoły wyższe lub ich filie), małe i średnie przedsiębiorstwa, animatorzy kultury i artyści, mieszkańcy danej gminy, powiatu lub województwa z indywidualnymi zainteresowaniami i potrzebami. Do otoczenia zewnętrznego biblioteki publicznej zaliczyć należy również organizacje rządowe i pozarządowe oraz ich agendy, jednostki kultury, służby zdrowia, dostawców towarów i usług, lokalnych parlamentarzystów itp.

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia zewnętrznego okazuje się, że kontakty każdej biblioteki publicznej są lub powinny być bardzo szerokie i różnorodne. Niektóre z wymienionych instytucji i osób współpracują na zasadzie wymiany usług, inne są użytkownikami lub też usiłują niepodzielnie zagospodarować pewne sektory rynku, stając się konkurentami.

Takimi konkurentami stały się na przykład Centra Informacji Europejskiej, które zostały powołane przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej w miastach wojewódzkich i byłych wojewódzkich, a przecież ich obowiązki na zasadzie zlecenia można było powierzyć bibliotekom wojewódzkim i największym gminnym, które mają lub powinny mieć odpowiednie źródła informacji oraz umiejętności.

Analiza rynku i sektora, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, ma niebagatelny wpływ na kształt strategii i rodzaj jego działalności, wiąże się bowiem przede wszystkim z odpowiednią do sytuacji alokacją pozyskanych środków finansowych. Zgodnie z zasadami działania przedsiębiorstw usługowych, także biblioteki powinny tworzyć swoje plany działania roczne, kilkuletnie i perspektywiczne. Plan taki powinien zawierać:

- identyfikację własnej instytucji;
- diagnozę obecnej kondycji oraz możliwości;
- analizę strategiczną;
- projektowanie celów i działań;
- generowanie wariantów;
- ocenę i wybór wariantów.

Szczególnie istotna dla naszych rozważań jest analiza strategiczna, która zwykle zawiera w sobie:

- analizę finansową dotychczasowej działalności;
- analizę szans i zagrożeń ze strony otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego;
- analizę sektora i rynku;
- analizę konkurencji;
- analizę SWOT;
- analizę produktów, techniki i technologii;
- analizę systemu zarządzania i struktury organizacyjnej;
- analizę sytuacji finansowej całego sektora.

Opracowanie strategii Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej – Książnicy Kopernikańskiej w Toruniu na lata 2002-2010 stało się punktem zwrotnym w działaniach zmierzających do udoskonalenia zarządzania biblioteką, którego częścią będzie certyfikat ISO 9001<sup>5</sup>.

Po przeprowadzeniu wielu analiz zgodnie z wymaganiami normy okazało się, że można dokonać diagnozy słabych punktów i zdecydować, jakie środki zaradcze podjąć. Ponieważ jednym ze słabych punktów organizacji okazała się przestarzała, nie przystająca do nowych zadań struktura organizacyjna, stało się oczywiste, że dla sprawnego wypełniania przyjętych zadań konieczna jest drastyczna zmiana struktury organizacyjnej i permanentny monitoring związany z nowymi działaniami kosztów.

<sup>5</sup> *Systemy zarządzania jakością: wymagania = Quality management systems; requirements*. Warszawa PKN, 2001 (Polska Norma/Polski Komitet Normalizacyjny; PN-EN ISO 9001).

### III. ZARZĄDZANIE MIENIEM I ŹRÓDŁAMI INFORMACJI W ASPEKCIE EFEKTYWNOŚCI KOSZTÓW

Jedną ze słabych stron zarządzania bibliotekami jest intuicyjne zarządzanie finansami, przejawiające się niską świadomością skutków nieefektywności technicznej i alokacyjnej. Nie jest znany przykład rozliczania dyrektorów instytucji samorządowych (nie tylko instytucji kultury) z efektywności wydatkowania przyznawanych dotacji, co może dziwić zwążywszy, że są to środki pochodzące z pieniędzy podatników. Roczne budżety bibliotek samorządowych są przyznawane na zasadzie z góry ustalonych algorytmów wzrostu, bez specjalnego uwzględniania planów rocznych, czy strategicznych. Taka sytuacja nie sprzyja dbałości o pomiary efektywności kosztowej i ciągłe monitorowanie procesu zarządzania finansami.

Pomiary takie mogą stać się bardzo przydatnym instrumentem i punktem wyjścia do decyzji proporcjonalnego zmniejszania nakładów przy ustalonym poziomie produkcji usług i zmiany proporcji nakładów poszczególnych czynników.

Szczególnie pomiar nieefektywności technicznej i alokacyjnej może być pomocny przy podejmowaniu strategicznych decyzji finansowych.

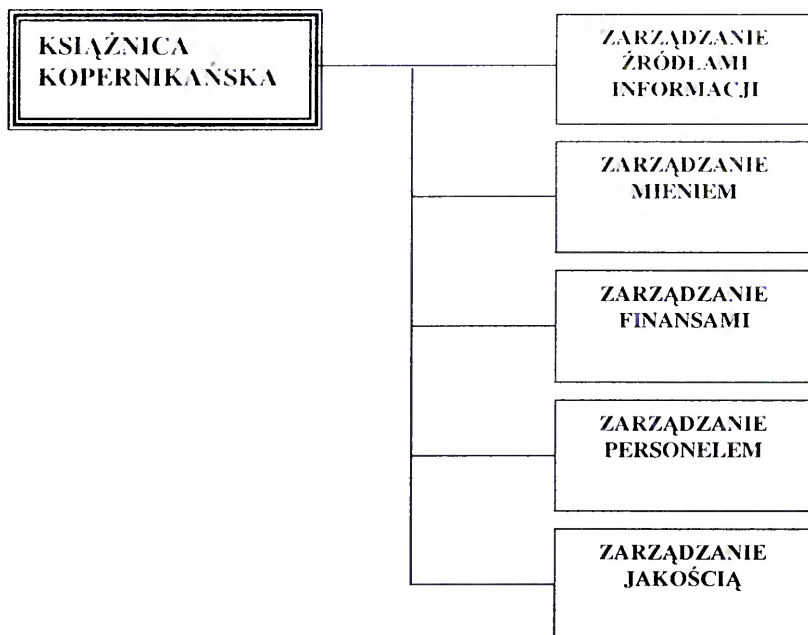
Nieefektywność techniczna przejawia się w zakupach i instalacji bardzo drogich urządzeń bez uprzedniego przebadania rynku i wykształcenia odpowiedniej kadry do ich obsługi.

Przykładem takiej nieefektywności są zakupy stanowisk komputerowych z bardzo wyrafinowanym oprogramowaniem, które służą potem jako maszyny do pisania.

Nieefektywność alokacyjna to niewłaściwe proporcje struktury nakładów i relacji cen czynników produkcji, czyli zbyt wysokie koszty związane z wytwarzaniem produktu.

Przykładem takiej nieefektywności jest zbyt hierarchiczna, a więc nieefektywna i kosztowna struktura organizacyjna.

Przygotowując się do certyfikacji ISO 9001, Książnica Kopernikańska w Toruniu przygotowała graficzny schemat podstawowych procesów zachodzących w bibliotece.

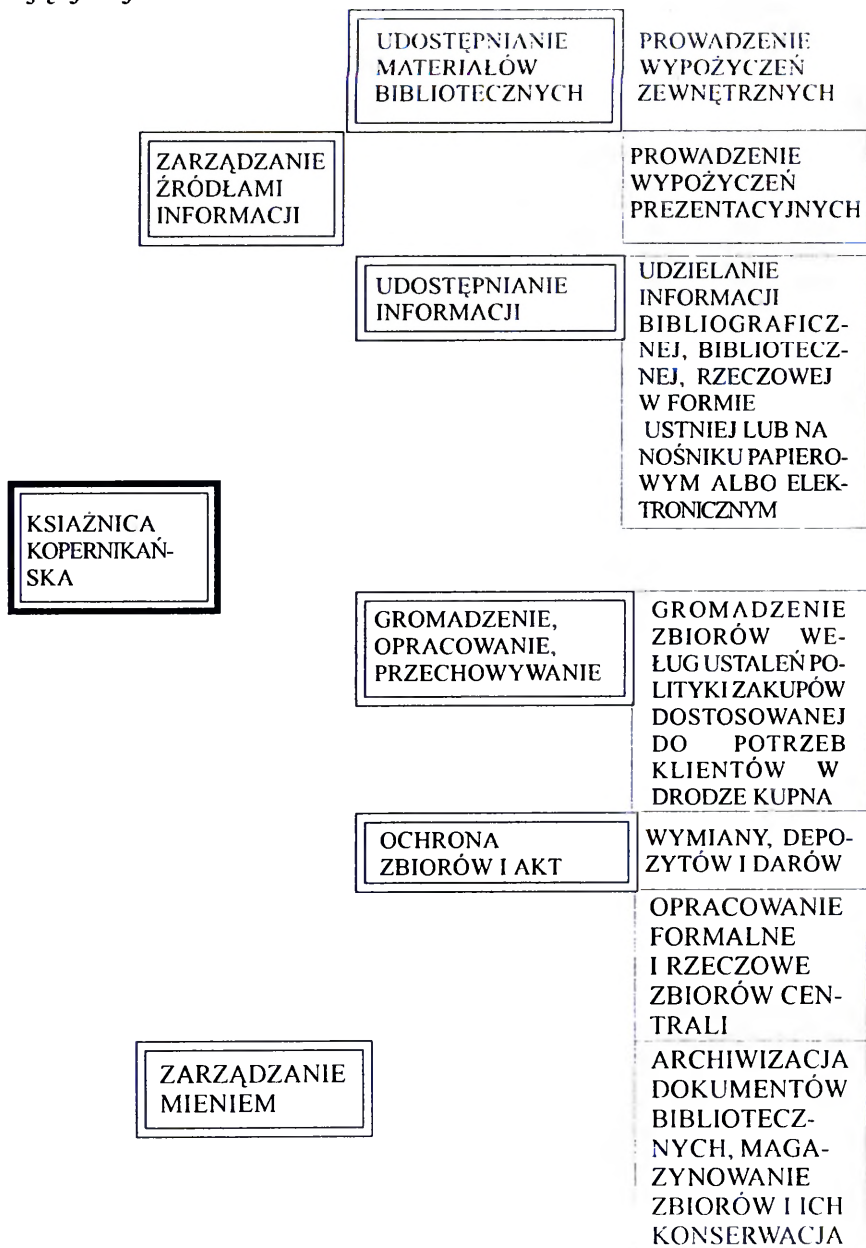


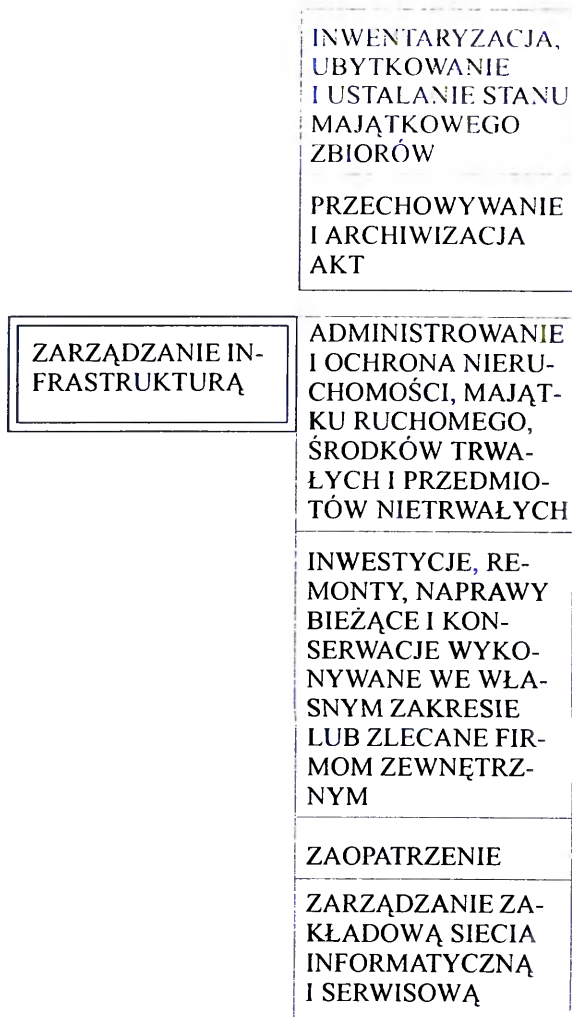
Z wykresów (str. 51 i 52, 53) wynika, że do sprawnego funkcjonowania instytucji usługowej, takiej jak biblioteka, powinno wystarczyć pięć pionów działania, z których każdy kumuluje określony procent kosztów ogólnych.

Ponieważ organizację postrzega się tu poprzez pryzmat procesów i działań niezbędnych do wytworzenia produktu, przeto do obliczenia efektywności ciągu procesów można zastosować rachunek kosztów działań<sup>6</sup>. Jest to metoda rozliczania kosztów pośrednich produktu tworzonego przy zużyciu różnorodnych zasobów, takich jak koszt materiałów, robocizny, energii itd. Pomimo to, że zasoby te są zużywane do wytwarzania i udostępniania (sprzedaży) wyrobów i usług, to przyczyną powstawania kosztów są działania.

<sup>6</sup> S. Sojak: *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia*. TNOiK, Toruń 2000.

Dla omówienia efektywności kosztowej zarządzania źródłami informacji i mieniem, przydatny może być następujący wykres:





Sporządzenie kalkulacji według założeń tej właśnie metody przebiega w kilku etapach:

- rozpoznanie istotnych działań występujących w organizacji (wykresy powyżej);

- określenie jednostki miary wielkości każdego zadania (brak wzorców);



– ustalenie kosztów każdego wyodrębnionego działania;  
– rozliczanie kosztów pośrednich poszczególnych działań na rodzaje wytwarzanych produktów, a następnie ustalenie kosztów jednostkowych produktów, co implikuje obliczenie:

- stawki kosztów określonych działań;
- liczby jednostek miary danego działania;
- kosztów działań obciążających poszczególne rodzaje produktów jako iloczynu stawki kosztów i miary działania.

Zgodnie z przyjętymi założeniami, terminem „działanie” określa się zbiór powtarzalnych, jednorodnych lub podobnych zdarzeń i czynności, wykonywanych w celu realizacji określonej funkcji i powodujących powstawanie kosztów. Obliczamy koszt ogólny funkcjonowania organizacji, w której do wytworzenia i ewentualnej sprzedaży produktu konieczne jest podjęcie szeregu różnego rodzaju działań, które wymagają zużycia określonych zasobów, a więc generują koszty. Koszty te są ponoszone na wytworzenie i sprzedaż produktu, a więc na działanie.

Przykładem procesów powodujących powstawanie kosztów pośrednich w organizacji jest zaopatrzenie w materiały, magazynowanie zasobów i produktów, techniczne przygotowanie produkcji, kontrola jakości, obsługa sprzedaży produkcji, projektowanie nowych wyrobów, rachunkowość i przetwarzanie danych, a także administracja ogólna i zarządzanie.

Wydaje się, że działania związane z zarządzaniem źródłami informacji i mieniem generują wyjątkowo wysokie koszty pośrednie.

Dla bibliotek najbardziej kłopotliwe jest ustalanie kosztów jednostkowych produktów, ponieważ stawki kosztów poszczególnych działań nie były nigdy w Polsce obliczane, a w każdym razie nie jest znana literatura na ten temat.

Kłopoty są tym większe, że niejednokrotnie trudno jest wyraźnie oddzielić działania i procesy związane z zarządzaniem źródłami informacji od procesów zarządzania mieniem.

Wydaje się, że szczególnie magazynowanie źródeł informacji i techniczne przygotowanie wyrobu (usługi) jest istotne, a zarazem bardzo trudne do obliczenia. Norma ISO 11620 *Wskaźniki efektywności bibliotek* będzie być może

pomocna w zdefiniowaniu podstawowych wskaźników związanych z tradycyjnymi funkcjami biblioteki, natomiast wskaźniki niezbędne dla obliczania efektywności, trzeba będzie opracowywać indywidualnie.

Przykładem wysokich kosztów działań są stosowane w Polsce nieracjonalne i nieefektywne ekonomicznie metody opracowania dokumentów bibliotecznych. Ten sam tytuł opracowują indywidualnie (formalnie i rzeczowo) wszystkie te biblioteki, które dany dokument nabyły. Brak wyraźnych i szybkich postępów przy opracowywaniu katalogu NUKat powoduje duże straty ekonomiczne, których nikt nie liczy.

Rachunek kosztów działań może być metodą komplementarną do prezentowanej w Krakowie metody obliczania efektywności kosztowej bibliotek, z wykorzystaniem stochastycznego modelu granicznego:

$$C_i = f(Y_i, w_i, K_i; b) e^{(v_i + u_i)} \quad \text{dla } i = 1, \dots, n$$

gdzie:

$i$  – numer biblioteki

$C_i$  – obserwowany całkowity koszt działalności  $i$ -tej biblioteki w danym roku

$f(\cdot)$  – krótkookresowa graniczna funkcja kosztu

$Y_i$  – wektor produktów dla  $i$ -tej biblioteki

$w_i$  – wektor cen zmiennych czynników produkcji

$K_i$  – wektor nakładów czynników stałych

$v_i$  – składnik losowy o rozkładzie symetrycznym względem zera

$u_i$  – składnik losowy reprezentujący nieefektywność kosztową biblioteki<sup>7</sup>.

Analiza efektywności kosztowej według podanego wyżej modelu została w Toruniu przeprowadzona 4 lata temu, przed reformą administracyjną kraju i przed analizą organizacyjną i kadrową biblioteki. Jej konsekwencją był ranking 13 bibliotek sieci miejskiej Torunia i dyslokacja środków na zarządzanie mieniem.

Wydaje się, że następną analizą będzie musiała wziąć pod uwagę elementy, których nie uwzględniono poprzed-

<sup>7</sup>A. Osiewalska, J. Osiewalski: op.cit s.197-198.

nio. Przede wszystkim Biblioteka rozwinęła działalność informacyjną, z położeniem szczególnego akcentu na serwisy specjalistyczne takie, jak: informacja europejska oraz informacja o rynku zatrudnienia.

Utworzone zostały nowe agendy biblioteczne: Ośrodek Edukacji Europejskiej i Regionalne Centrum Edukacji Innowacyjnej, buduje się własne źródła informacji, np. bieżącą bibliografię regionalną na dyskach optycznych.

Od 2000 r. prowadzone jest mikrofilmowanie i digitalizacja najcenniejszych obiektów zabytkowych oraz regionalistów, szczególnie tych, które zostały wydrukowane na kwaśnym papierze i obecnie ulegają całkowitej destrukcji.

Uruchomiono nowe filie miejskiej sieci bibliotecznej.

Zmieniły się więc algorytmy kosztu całkowitego, produktu, kapitału, nakładu i cen nakładu.

Ze względu na nasycenie niektórych bibliotek filialnych sprzętem, prawdopodobnie inaczej wyglądać będzie ranking bibliotek, jeśli chodzi o koszt ich funkcjonowania.

Przeprowadzone w związku z pracami nad wdrożeniem i utrzymaniem systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001 audyty wewnętrzne wykazały, że ciągle jeszcze wiele można zrobić dla poprawienia efektywności pracy i kosztów, pod warunkiem usprawnienia struktury organizacyjnej oraz lepszego wykorzystania kwalifikacji i czasu pracy kadry.

## IV. ZAKOŃCZENIE

Trudno wyobrazić sobie przedsiębiorstwo produkcyjne bez ciągłego monitorowania efektywności wydatkowanych kosztów. Logika wskazuje, że przedsiębiorstwo usługowe nonprofit jakim jest biblioteka, również powinno prowadzić podobne analizy. Dlaczego zatem tak się nie dzieje? Wydaje się, że powodów jest co najmniej kilka:

- Bibliotekarze nie umieją obliczać wskaźników efektywności i nie uczą się ich tego na studiach;
- Bibliotekarze nie widzą powodu, dla którego powinni zastanawiać się nad efektywnością, ponieważ nie będzie to

miało wpływu, lub będzie miało wpływ negatywny na wysokość dotacji budżetowej;

– Nikt nigdy nie rozlicza dyrektorów bibliotek z efektywności zarządzania przyznanymi środkami finansowymi, kontrole dotyczą z reguły zgodności działań z zatwierdzonym planem budżetowym na dany rok;

– Polska jest krajem rządzącym się swoistymi prawami ekonomicznymi. Nikt nie przejmuje się racjonalną alokacją środków publicznych i ewentualnym niezadowolaniem podatników.

Jednocześnie należy sobie zdać sprawę z faktu, że biblioteki (oprócz kościelnych, zakładowych i prywatnych) to ponad 44 000 placówek.

Tylko biblioteki publiczne, których jest około 9000, dysponują zbiorami liczącymi 139 061 648 wol., z których korzystało w 2001 r. prawie 7 332 000 użytkowników, wypożyczając około 160 384 700 jednostek.

Przy tak dużym wykorzystaniu zbiorów, dramatycznie wygląda automatyzacja procesów bibliotecznych i połączenia z Internetem, a w wielu bibliotekach gminnych i filiach bibliotecznych nie ma łączny telefonicznych!

Szansą dla bibliotek może być wpisanie ich do rządowego programu budowy społeczeństwa informacyjnego oraz radykalna zmiana wizerunku.

Wykazanie poprzez profesjonalnie opracowane analizy organom założycielskim, że biblioteka publiczna wykorzystuje właściwie przyznawane środki, może być krokiem we właściwym kierunku.

## Wykorzystana literatura

*Funkcje ponadlokalne bibliotek publicznych – poziom wojewódzki.*

*Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji nt. Wojewódzka biblioteka publiczna w zreformowanym systemie administracyjnym – zarządzanie, funkcje, standardy. Rzeszów, 17-18 maja 1999. SBP. Warszawa 1999.*

Głowacka E.: *Strategia zarządzania totalnego (TQM) w bibliotekach.* Acta Universitatis Nicolai Copernici. Bibliologia i Nauki Humanistyczno-Społeczne, Toruń 1996.

Hagoort G.: *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze.* Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1997.

- Line M.B.: *Zarządzanie bibliotekami akademickimi i naukowymi wobec przemian społecznych*. Rocznik Biblioteki Narodowej R. XXVI, Warszawa 1993 s. 149-156.
- Rachunkowość zarządcza*. Pod red. Alicji Jarugowej i Anny Szychty. Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Sojak S.: *Rachunek kosztów. Wybrane zagadnienia*. TNOiK, Toruń 2000.
- Standaryzacja kosztów w bibliotekach naukowych*. Kazimierz Dolny 20-22.09. 2000. Wydaw. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2000.
- The Marketing of services and information services*. London 1981.
- Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej. Materiały z konferencji (Kraków, 28-30 września 1998)*. Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
- Wojciechowski J.: *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.

Jacek Osiewalski  
Anna Osiewalska

# EKONOMETRYCZNE MODELOWANIE KOSZTÓW POLSKICH BIBLIOTEK PUBLICZNYCH<sup>1</sup>

## STRESZCZENIE

Do danych za rok 2000 z 240 powiatowych, miejskich i gminnych bibliotek publicznych dopasowano krótkookresową funkcję kosztu zmiennego typu Cobba i Douglasa, uwzględniającą trzy różne mierniki usług bibliotecznych oraz ceny kilku zmiennych czynników produkcji. Zastosowano stochastyczny model graniczny zakładający, że odchylenie kosztu obserwowanego od minimalnego spowodowane jest zakłóceniami czysto losowymi oraz nieefektywnością. Oszacowana metodami bayesowskimi średnia efektywność kosztowa sięga 92%, wskazując na bardzo dobre wykorzystanie dostępnych środków przez większość badanych bibliotek.

## 1. Wstęp

Badania nad modelowaniem kosztów bibliotek akademickich (z wykorzystaniem stochastycznych modeli granicznych) prowadzone są przez autorów tej pracy od 1998 roku; zob. [20], [21], [24], [25]. Obecnie pokusiliśmy się

---

<sup>1</sup> Praca wykonana w ramach projektu badawczego nr 1-H02B-022-18 Komitetu Badań Naukowych. Dziękujemy Panu Witoldowi Sulimierskiemu, przewodniczącemu Oddziału Międzypowiatowego Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich w Chełmie, za propozycję podjęcia badań oraz nieocenioną pomoc w przygotowaniu kwestionariusza oraz ankietowaniu bibliotek publicznych w całej Polsce. Wyrazy wdzięczności kierujemy również do wszystkich, którzy zechcieli przesłać nam dane – bez ich współpracy nie byłoby tego i być może następnych, bardziej szczegółowych, opracowań. Obecna wersja pracy uwzględnia dyskusje (i korekty danych) podczas konferencji w Okunince.

o wykorzystanie podobnego modelu do analizy zasadniczej części kosztów ponoszonych na działalność bibliotek publicznych; praca została zainspirowana przez środowisko bibliotekarzy. W badaniach empirycznych stosujemy te same metody ekonometrii bayesowskiej, które wykorzystywaliśmy już w poprzednich opracowaniach; metody te zostały szczegółowo omówione w monografii [22].

Badania nad kosztami i efektywnością bibliotek prowadzone są w świecie od początku lat siedemdziesiątych. Wyróżnić tu można podział na tych, którzy efektywność bibliotek traktowali jako stopień wykorzystania zasobów (Morse [17]), stopień zaspokojenia potrzeb użytkownika (van House i Childers [11]), oraz tych, którzy działalność bibliotek badali wyłącznie w oparciu o dane ekonomiczne, tworząc opracowania na temat funkcji kosztów, produktywności bibliotek oraz ich efektywności kosztowej (ang. *cost effectiveness, cost efficiency*). Artykuły pierwszej orientacji publikowane były w czasopiśmie bibliotekarskich, podczas gdy artykuły z zakresu analizy produkcji i kosztów ukazywały się w czasopiśmie ekonomicznych. Jednym z pierwszych publikujących analizy ekonomiczne był Goddard [8]. Tematykę tę rozwijali dalej Holtmann, Tabasz, Kruse [10], Cooper [4], [5], Hayes, Pollack, Nordhaus [9], a ostatnio DeBoer [6], Chen [3] i Vitaliano [31]. Badania kosztów bibliotek są od lat propagowane w wielu krajach jako użyteczne narzędzie do zarządzania (np. w Niemczech [27], Szwecji [18], Słowenii [28], USA [4], [5], [6], [31], czy na Tajwanie [3]). W niektórych krajach dostosowano sprawozdawczość biblioteczną do potrzeb analiz ekonomicznych; takie sugestie wysunęła wobec krajów członkowskich Komisja Wspólnot Europejskich [7]. Obecnie rozpoczęto w Polsce gromadzenie odpowiednich danych, zob. [19].

Przybliżenie mikroekonomicznych podstaw badania efektywności kosztowej jest celem następnej (drugiej) części artykułu. W części trzeciej określimy zmienne wchodzące do modelu i przedstawimy estymowaną dalej postać funkcji kosztu dla bibliotek. Część czwarta zawiera wyniki naszych badań, przeprowadzonych na podstawie ankiet uzyskanych z kilkuset polskich bibliotek publicznych.

## 2. Podstawy mikroekonomiczne i stochastyczny model graniczny

Z punktu widzenia mikroekonomii biblioteka może być traktowana jako jednostka produkcyjna (usługowa), która wykorzystuje pewne czynniki produkcji do wytworzenia specyficznych produktów (usług bibliotecznych). Dla potrzeb zarządzania sprawą najwyższej wagi staje się obiektywna ocena czy – przy danych cenach czynników – poniesione koszty odpowiadają skali i strukturze produkcji, czy też ponoszone są koszty nieuzasadnione, zbędne. Wobec szczupłych zasobów finansowych dobrze jest też wiedzieć, jak procentowy przyrost nakładów wszystkich czynników produkcji oddziałuje na wzrost usług (jaki jest efekt skali produkcji).

Ocenę działalności instytucji non profit można przeprowadzać na dwa sposoby:

1. Przez porównanie aktualnej wielkości produkcji z maksymalną, jaką dałoby się uzyskać przy ustalonych nakładach czynników (analiza efektywności technicznej na podstawie granicznej funkcji produkcji).

2. Przez porównanie faktycznie poniesionego kosztu z najmniejszym, przy którym dałoby się uzyskać ustaloną wielkość produkcji (analiza efektywności kosztowej na podstawie granicznej funkcji kosztu, wyznaczającej minimalny koszt danej produkcji przy danych cenach czynników).

Jak słusznie zauważa Vitaliano [31], to drugie podejście wydaje się bardziej uzasadnione w przypadku bibliotek, ponieważ ich produkty są egzogeniczne, tzn. są określane przez zapotrzebowanie użytkowników (to nie biblioteka decyduje o ilości wypożyczeń czy odwiedzin w czytelnich). W dalszej części artykułu szukać więc będziemy takiej granicznej funkcji kosztu, która (w pewnym, ustalonym na gruncie statystyki sensie) najlepiej opisze zebrane dane empiryczne. Odchylenie rzeczywiście poniesionego kosztu od funkcji granicznej to tzw. nieefektywność kosztowa, która jest sumarycznym efektem tzw. nieefektywności technicznej i alokacyjnej.

Badana jednostka, w tym przypadku biblioteka, ponosi koszty większe niż niezbędne (jest nieefektywna kosztowo;



ang. *cost inefficient*) jeżeli 1) jest nieefektywna technicznie, to znaczy angażuje zbyt duże (w stosunku do wymagań technologicznych) nakłady czynników produkcji w celu osiągnięcia danej wielkości produkcji, lub 2) jest nieefektywna alokacyjnie, tj. proporcje nakładów czynników produkcji nie odpowiadają relacji ich cen rynkowych (na przykład w zbyt dużym stopniu angażowane są czynniki o wysokiej cenie). Przez efektywność kosztową rozumie się iloraz dwóch wielkości: zakłóconego błędem czysto losowym kosztu minimalnego (niezbędnego do wytworzenia danej wielkości produkcji przy danych cenach czynników) oraz kosztu rzeczywiście poniesionego. Pomiar i analiza efektywności kosztowej stanowi ważne narzędzie pomocnicze w zarządzaniu, gdyż informuje jaki jest rząd możliwych oszczędności przy zachowaniu ustalonej skali działalności badanych obiektów. Pomiar nieefektywności kosztowej powinien być punktem wyjścia w kierunku proporcjonalnego zmniejszenia wszystkich nakładów przy ustalonej produkcji (korekta nieefektywności technicznej) i zmiany proporcji nakładów czynników produkcji (korekta nieefektywności alokacyjnej). Zagadnienia te wykraczają jednak poza ramy niniejszej pracy.

Przy swobodnym dostępie wszystkich obiektów do tej samej technologii, graniczna funkcja kosztu reprezentuje minimalny koszt jaki musiał być poniesiony przy danych cenach czynników i danym (zrealizowanym) poziomie produkcji. Odchylenie od tej granicznej funkcji kosztu interpretowane jest jako błąd czysto losowy (szum statystyczny, błąd pomiaru), który ze swej istoty może być dowolnego znaku (jest zmienną symetryczną względem zera), lub jako nieefektywność, która jest zawsze zmienną nieujemną (zwiększa koszt). Obecność tych dwóch zmiennych losowych o odmiennych własnościach i różnej interpretacji definiuje stochastyczny model graniczny. Przegląd literatury światowej pozwala stwierdzić, że efektywność kosztową bibliotek szacowano wykorzystując zarówno podejście stochastyczne (por. [31]), które zastosujemy w tej pracy, jak metody deterministyczne (nie zakładające losowości), których głównym przykładem jest zastosowana w [3] analiza otoczki lub obwiedni danych (ang. *Data Envelopment Analysis*, DEA).

Podstawowy stochastyczny model granicznej funkcji kosztu zakłada więc, że odchylenie kosztu obserwowanego od teoretycznego spowodowane jest zakłóceniami czysto losowymi i nieefektywnością. Model taki formułuje się zwykle za pomocą jednego równania, wyjaśniającego logarytm kosztu ponoszonego przez  $i$ -ty obiekt (bibliotekę) za pomocą odpowiednio wyspecyfikowanej mikroekonomicznej funkcji kosztu (obrazującej minimalny koszt niezbędny do uzyskania danego zestawu usług przy danych cenach czynników produkcji) oraz dwóch składników losowych, z których jeden,  $v_i$  (symetryczny względem zera), odzwierciedla efekt czynników przypadkowych i błędów pomiaru, zaś drugi,  $u_i$  (asymetryczny i zawsze dodatni), modeluje potencjalną nieefektywność – przedmiot naszych badań. Stochastyczne modele graniczne (ang. *stochastic frontier models*) zaproponowali w roku 1977 Aigner, Lovell i Schmidt [1] oraz Meeusen i van den Broeck [16]. Wykorzystanie tych modeli w badaniach efektywności kosztowej 235 bibliotek publicznych stanu Nowy Jork prezentuje Vitaliano [31], przyjmując funkcję kosztu typu Cobba i Douglasa. W tej pracy przyjęliśmy podobne założenia. Nasz krótkookresowy model kosztu ma zatem postać:

$$C_i = f(Q_i, w_i, K_i; \beta) \exp(u_i + v_i), \quad \text{dla } i=1, \dots, n \quad (1)$$

gdzie:

- $i$  – to numer biblioteki;
- $C_i$  – jest kosztem działalności  $i$ -tej biblioteki w roku 2000;
- $f(.)$  – jest krótkookresową graniczną funkcją kosztu typu Cobba i Douglasa;
- $Q_i$  – jest wektorem produktów (mierników poziomu usług)  $i$ -tej biblioteki,
- $w_i$  – jest wektorem cen zmiennych czynników produkcji,
- $K_i$  – jest wektorem nakładów czynników stałych (np. majątek trwały biblioteki),
- $v_i$  – jest składnikiem losowym o rozkładzie symetrycznym względem zera; zakładamy, że  $v_i$  mają niezależne rozkłady normalne o wartości oczekiwanej 0 i nieznannej wariancji  $\sigma^2$ ;
- $u_i$  – jest zmienną losową reprezentującą nieefektywność kosztową biblioteki; przyjmujemy, że  $u_i$  mają niezależne rozkłady wykładnicze o nieznannej wartości oczekiwanej  $\lambda$ ;
- $\beta$  – jest wektorem nieznanych (szacowanych) parametrów modelu.

Ekonometryczne modelowanie kosztów polega na estymacji (na podstawie danych) zarówno parametrów funkcji granicznej, jak i wskaźników efektywności  $r_i = \exp(-u_i)$ , które są ilorazem podlegającego wahaniom czysto losowym kosztu minimalnego  $f(Q_i, w_i, K_i; \beta) \exp(v_i)$  oraz kosztu faktycznie poniesionego  $C_i$ .

### 3. Dobór zmiennych i ostateczna postać modelu

Zagadnieniem szeroko dyskutowanym w literaturze przedmiotu jest określenie zmiennych wchodzących do modelu kosztów biblioteki, czyli jej produktów, czynników produkcji i ich cen oraz mierników kapitału fizycznego. Trudno przytoczyć wszystkie napisane na ten temat artykuły. W rezultacie gorących dyskusji Amerykańskie Stowarzyszenie Bibliotek ALA (American Library Association), opracowało i wydało obszerny przewodnik zatytułowany: *Measuring Academic Library Performance* (zob. [12]). W zakresie specyfikacji i pomiaru produktów bibliotek DeBoer [6] zaproponował, by produktem nazywano to, co biblioteka mogłaby sprzedawać, gdyby była prywatną firmą. Przychód biblioteki określałyby wtedy wpływy z opłat: członkowskiej (jak w klubie), za wejście (jak w muzeum) oraz za wypożyczenie (jak w wypożyczalni kaset wideo). Można więc wyróżnić trzy wielkości charakteryzujące skalę działalności usługowej (skalę produkcji) biblioteki; są to:

- liczba czytelników posiadających konto w wypożyczalni,
- liczba odwiedzin w bibliotece,
- liczba wypożyczeń.

Chen [3] i Vitaliano [31] uwzględniają godziny otwarcia biblioteki (jako miernik dostępności zbiorów), ale ankietowane przez nas jednostki różnie zinterpretowały pytanie o godziny otwarcia (łącznie z filiami albo bez nich). W naszych badaniach ograniczyliśmy się więc do trzech zmiennych bezpośrednio porównywalnych. Są to:

- liczba czytelników zarejestrowanych w bibliotece,
- liczba wypożyczonych książek,
- liczba odwiedzin w czytelniach i kąciakach czytelnich.

Jeśli chodzi o pomiar nakładów czynników produkcji w działalności bibliotek, to w literaturze proponowano następujące wielkości:

- liczbę etatów personelu bibliotecznego,
- liczbę woluminów książek i tytułów czasopism (można tu też dołączyć inne zbiory),
- powierzchnię użytkową pomieszczeń biblioteki,
- liczbę miejsc w czytelnich.

Ponieważ szacujemy krótkookresową funkcję kosztu, jako czynniki zmienne przyjęliśmy pracę oraz książki i czasopisma (a także inne zbiory, np. elektroniczne czy specjalne) zakupione w danym roku, uznając za czynniki stałe zarówno zastane zasoby książek, czasopism oraz innych zbiorów, jak powierzchnię użytkową i liczbę miejsc. Ze względu na konieczność ograniczenia liczby zmiennych (zwłaszcza reprezentujących kapitał biblioteki, mniej istotnych w modelu krótkookresowym), w naszej analizie wybraliśmy tylko liczbę miejsc w czytelnich jako nakład czynnika stałego – podobnie jak Chen w [3].

Ceny czynników zmiennych będą to (odpowiednio do wielkości opisujących nakłady tych czynników):

- średnia płaca bibliotekarzy,
- średnie ceny zakupionych w badanym okresie książek i czasopism,
- ceny pozostałych zbiorów oraz materiałów itp.

Te ostatnie są dla nas niedostępne (brak danych), możemy jednak założyć, że są mniej więcej jednakowe dla wszystkich bibliotek.

Wśród zmiennych kapitałowych umieszczono w rozesełanej do bibliotek ankiecie liczbę stanowisk komputerowych dla czytelników. W naszej analizie traktujemy jednak tę zmienną jako charakterystykę jakościowego wymiaru świadczonych przez i-tą bibliotekę usług. Zakładamy, że rzeczywista (nieobserwowalna) wielkość produktu  $g$ -tego,  $Q_{ig}$  ( $g=1, \dots, G$ ), jest rosnącą funkcją zarówno wielkości obserwowanej  $Y_{ig}$ , jak liczby komputerów  $Z_i$  (podnoszącej jakość usług); przyjmujemy

$$Q_{ig} = Y_{ig} \exp(\alpha_g + \gamma_g Z_i), \quad (2)$$

gdzie:

$\gamma_g > 0$  oraz  $\alpha_g$  są nieznanymi parametrami. Podejście to jest analogiczne do modelowania tzw. efektywnych czynników produkcji, które prezentują Koop, Osiewalski i Steel [14].

Ostatecznie nasz model przyjmuje postać

$$C_i = \alpha_0^* Y_{i1}^{\beta_1} \dots Y_{iG}^{\beta_G} K_i^{\beta_{G+1}} W_{i1}^{\beta_{G+2}} \dots W_{i1}^{\beta_{G+H+1}} \exp(\beta_{G+H+2} Z_i) \exp(u_1 + v_1), \quad (3)$$

gdzie:

G – oznacza liczbę produktów,

H – liczbę obserwowanych cen czynników zmiennych (cena czynnika H+1 nie jest obserwowana, ale jest jednakowa dla wszystkich obiektów),

$$\beta_{G+H+2} = \beta_1 \gamma_1 + \dots + \beta_G \gamma_G, \quad \alpha_0^* = \alpha_0 \exp(\alpha_1 + \dots + \alpha_G).$$

Jak się okazuje, w funkcji typu Cobba i Douglasa współczynniki  $\alpha_g$  relacji (2) pochłaniane są przez wyraz wolny  $\alpha_0^*$ , zaś identyfikowalna jest tylko funkcja  $\beta_{G+H+2}$ . Parametrów  $\gamma_g$ , która mierzy łączny efekt kosztowy zwiększania jakości usług (dokonywanej poprzez wzrost liczby komputerów do dyspozycji czytelników).

#### 4. Omówienie badań empirycznych

Model przyjęty przez Vitaliano [31] opisywał koszt całkowity działalności biblioteki publicznej jako funkcję: liczby dodanych książek, liczby wypożyczeń, godzin otwarcia biblioteki w tygodniu oraz wynagrodzeń bibliotekarzy. W naszym modelu jako zmienne charakteryzujące usługi biblioteczne występują: liczba zarejestrowanych czytelników, liczba wypożyczeń i liczba odwiedzin w czytelnich (G=3), zaś wśród obserwowanych cen czynników zmiennych uwzględniliśmy – poza przeciętną płacą – także przeciętne ceny: książek i czasopism zakupionych w danej bibliotece w roku 2000 (H=3). Pojawia się także liczba komputerów do dyspozycji czytelnika; traktujemy ją raczej jako charakterystykę produktu niż kapitału biblioteki, gdyż liczba komputerów wiąże się ze wzrostem jakości świadczonych usług. Oczywiście, ten wzrost jakości zwiększa koszt działalności biblioteki. Nasze podejście pozwala w większym stopniu (w porównaniu do modelu Vitaliano) na uwzględ-

nienie specyfiki biblioteki. Obserwujemy bowiem biblioteki o różnym zasobie księgozbioru i o odmiennym stopniu komputeryzacji, kupujące książki i czasopisma po zróżnicowanych cenach.

Osobnej dyskusji wymaga definicja zmiennej objaśnianej przez model, czyli kosztu. W ankiecie pytano o koszt całkowity działalności biblioteki (łącznie z filiami), rozumiany jako wszystkie wydatki biblioteki z jej budżetu plus dodatkowe koszty pokryte przez organizatora z ominięciem budżetu biblioteki. Zasadniczą częścią tak określonego kosztu całkowitego powinna być suma: wydatków płacowych oraz wartości zakupionych czasopism, druków zwartych, zbiorów specjalnych, dokumentów elektronicznych i dostępów online (suma ta została wyliczona na podstawie danych szczegółowych z ankiet). Tymczasem koszt całkowity podawany w wielu ankietach był znacznie mniejszy od tej sumy, a przecież całość nie może być mniejsza od swej części. Natomiast w niektórych innych ankietach suma podstawowych wydatków (wymienionych powyżej) stanowiła tylko niewielki procent podawanego kosztu całkowitego. Opisana sytuacja zmusza do poddania w wątpliwość jednorodności i wiarygodności danych odnoszących się do kategorii „koszt całkowity działalności biblioteki”. Jako zmienną objaśnianą przez model przyjmujemy więc sumę wydatków płacowych w roku 2000 i wartości zbiorów zakupionych w tym roku. Ta zmienna objaśniana reprezentuje „koszt zmienny” działalności, nie zawiera bowiem „kosztu stałego”, ponoszonego w związku z utrzymaniem pomieszczeń i sprzętu.

Estymacji poddajemy następujący stochastyczny model graniczny krótkookresowej funkcji kosztu zmiennego, czyli zlogarytmowaną wersję modelu (3):

$$\ln C_i = \beta_0 + \beta_1 \ln y_{i,1} + \beta_2 \ln y_{i,2} + \beta_3 \ln y_{i,3} + \beta_4 \ln k_i + \beta_5 \ln w_{i,1} + \beta_6 \ln w_{i,2} + \beta_7 \ln w_{i,3} + \beta_8 Z_i + v_i + u_i \quad (4)$$

gdzie:

$C_i$  – jest obserwowanym kosztem zmiennym działalności i-tej biblioteki (w r.2000);

$y_{i,1}$  – jest liczbą czytelników zarejestrowanych w i-tej bibliotece;

$y_{i,2}$  – jest liczbą książek wypożyczonych w i-tej bibliotece;

- $y_{i,3}$  – jest liczbą odwiedzin w czytelniach lub kąciakach czytelniczych i-tej biblioteki;  
 $k_i$  – jest liczbą miejsc w czytelniach lub kąciakach czytelniczych i-tej biblioteki;  
 $w_{i,1}$  – jest średnim miesięcznym wynagrodzeniem bibliotekarza w i-tej bibliotece;  
 $w_{i,2}$  – jest średnią ceną czasopisma zakupionego w i-tej bibliotece;  
 $w_{i,3}$  – jest średnią ceną książki zakupionej w i-tej bibliotece;  
 $Z_i^{1,3}$  – jest liczbą stanowisk komputerowych dla czytelników w i-tej bibliotece;  
 $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_8$  – to nieznanne współczynniki zależności;  
 $v_i, u_i$  – to składniki losowe o założeniach jak we wzorze (1).

Zakładamy, że – poza pracą bibliotekarzy oraz zakupami czasopism i książek – zmiennymi czynnikami produkcji są zakupy wszelkich innych zbiorów oraz materiałów, których cen nie rejestrujemy, ale traktujemy jako jednakowe dla wszystkich bibliotek. Formalnie rzecz ujmując, ceny te wchodziły do wyrazu wolnego równania (4).

W celu oszacowania nieznanych parametrów granicznej funkcji kosztu oraz wskaźników efektywności kosztowej  $r_i = \exp(-u_i)$  zastosowano podejście bayesowskie, gdyż szacowanie tego typu modeli na sposób klasyczny (teorioprobkowy) stwarza wiele niedogodności i ograniczeń. Podstawy analizy bayesowskiej stochastycznych modeli granicznych opracowali van den Broeck, Koop, Osiewalski i Steel [2] oraz Koop, Osiewalski i Steel [15],[13]. Na gruncie polskim metody te omawiają Osiewalski [22], Osiewalski i Marzec [23] – w zastosowaniu do sektora bankowego, a także Osiewalski i Wróbel-Rotter [26]. Nie będziemy tutaj omawiali metodologii bayesowskiej i wykorzystywanych procedur obliczeniowych (losowanie Gibbsa, ang. *Gibbs sampling*), przedstawiając wyłącznie wyniki końcowe.

Warto jednak wspomnieć, że jako rozkład *a priori* współczynników  $b_j$  przyjmujemy niewłaściwy rozkład jednostajny, ucięty przez odpowiednie restrykcje. Przyjeliśmy bowiem, że:  $\beta_1 > 0$ ,  $\beta_2 > 0$ ,  $\beta_3 > 0$ ,  $\beta_5 > 0$ ,  $\beta_6 > 0$ ,  $\beta_7 > 0$ ,  $\beta_5 + \beta_6 + \beta_7 < 1$ ,  $\beta_8 > 0$ . Restrykcje te wynikają z mikroekonomicznej teorii procesu produkcji i oznaczają, iż koszt wzrasta ze wzrostem wielkości (i jakości) poszczególnych produktów oraz ze wzrostem cen czynników zmiennych (cen obserwowanych i nie obserwowanych), przy czym wzrost wszystkich

cen o 1% prowadzi do wzrostu kosztu też o 1% (a zatem wzrost tylko cen obserwowanych o 1% prowadzi do wzrostu kosztu o mniej niż 1%). Nie narzucamy natomiast restrykcji  $\beta_4 < 0$  (ujemny znak elastyczności kosztu zmiennego względem nakładu czynnika stałego), która jest warunkiem koniecznym długookresowej minimalizacji kosztu (optymalizacji wszystkich nakładów, również czynników stałych). Przyjęte restrykcje zapewnione są przez niewłaściwy, jednostajny rozkład *a priori* wektora  $(\beta_1, \dots, \beta_8)$ , ucięty przez odpowiednie nierówności. Ponadto, dla  $(6^2)^{-1}$  – tj. precyzji symetrycznego składnika losowego – przyjęto rozkład *a priori* typu gamma o wartości oczekiwanej 1 i wariancji  $2 \cdot 10^6$ . Dla  $\lambda$  (tj. wartości oczekiwanej zmiennej  $u_i$ ) założono wykładniczy rozkład *a priori* o wartości oczekiwanej  $-1/\ln(0.8)$ , tj. taki, że mediana brzegowego rozkładu *a priori* dla  $r_i = \exp(-u_i)$  jest równa 0.8. Oznacza to, że dajemy wstępnie 50% szans, iż efektywność kosztowa biblioteki może być wyższa (niższa) niż 0.8. Zmiana tej wartości (w sensownym merytorycznie zakresie) prowadzi do bardzo małych zmian w rozkładzie *a posteriori*. Wyniki estymacji zaprezentowano w tabeli 1.

Parametry granicznej funkcji kosztu opisują wzorcową technologię pracy bibliotek (tak, jak rozumie się ten termin w mikroekonomii, por. [29], [30]). Wartości oczekiwane rozkładu *a posteriori* (przyjmowane za oceny parametrów) wskazują, że wzrost kosztu jest znacznie silniej związany ze wzrostem liczby zarejestrowanych czytelników niż ze wzrostem liczby wypożyczeń; te dwie wielkości można traktować jako główne mierniki efektów działalności biblioteki publicznej. Zwiększeniu liczby czytelników o 1% odpowiada wzrost kosztu zmiennego o  $\beta_1\%$ , czyli o 0.634% (z błędem 0.063%). Liczba wypożyczeń większa o 1% odpowiada kosztowi większemu o  $\beta_2\%$ , tj. o 0.153% (z błędem 0.055%). Znikomy jest natomiast wzrost kosztu zmiennego na skutek zwiększenia liczby odwiedzin w czytelnictwie: wzrost tej liczby o 1% odpowiada wzrostowi kosztu o zaledwie 0.020% (z błędem 0.014%).



Wyniki bayesowskiej estymacji parametrów granicznej funkcji kosztów

Zmienna	Parametr	Wartość oczekiwana rozkładu <i>a posteriori</i>	Odchylenie standardowe rozkładu <i>a posteriori</i>
Stała	$\beta_0$	-2.155	0.391
Log liczby czytelników	$\beta_1$	0.634	0.063
Log liczby wypożyczeń	$\beta_2$	0.153	0.055
Log liczby odwiedzin	$\beta_3$	0.020	0.014
Log liczby miejsc w czytelniach	$\beta_4$	0.126	0.031
Log średniej płacy	$\beta_5$	0.842	0.056
Log średniej ceny czasopisma	$\beta_6$	0.068	0.037
Log średniej ceny książki	$\beta_7$	0.034	0.026
Liczba komputerów	$\beta_8$	0.014	0.007

Technologia działania bibliotek publicznych w Polsce wykazuje rosnący efekt skali związany z równoczesnym zwiększaniem nakładów czynników zmiennych. Wzrost nakładów pracy, zakupów książek, czasopism i innych zbiorów o 1%, powodujący wzrost kosztu o 1%, może sfinansować równoczesny proporcjonalny wzrost liczby zarejestrowanych czytelników, liczby wypożyczeń i liczby odwiedzin o  $1/(\beta_1 + \beta_2 + \beta_3)\%$  tj. o około  $1/0.806 = 1.24\%$ . Innymi słowy, równoczesny wzrost mierników usług o 1% wymaga zwiększenia kosztu jedynie o 0.806% (z błędem 0.026%). Ten krótkookresowy rosnący efekt skali produkcji oznacza możliwość relatywnie taniego zwiększania aktywności polskich bibliotek publicznych (przy danych nakładach czynników stałych, reprezentowanych przez liczbę miejsc w czytelniach). Jeśli chodzi o rolę zmiennej wpływającej (według naszej interpretacji) na jakość produktów biblioteki, to

zwiększenie o jeden liczby komputerów oddanych do dyspozycji czytelników powoduje wzrost kosztu średnio o  $\beta_8 * 100\%$ , czyli o 1.4% (z błędem 0.7 %).

Prześledźmy interpretację wpływu cen czynników produkcji: wzrost płacy o 1% powoduje wzrost kosztu o  $\beta_5\%$ , tj. o 0.842% (z błędem 0.056%), zwiększenie cen czasopism o 1% powoduje wzrost kosztu o  $\beta_6\%$ , tj. o 0.068% (z błędem 0.037%) zaś wzrost cen książek o 1% powoduje wzrost kosztu o  $\beta_7\%$ , tj. o 0.034% (z błędem 0.026%): wzrost o 1% cen pozostałych czynników zmiennych wywoła zatem wzrost kosztu o  $(1-\beta_5-\beta_6-\beta_7)\%$ , tj. o 0.056% z błędem 0.047%. Jak widać, spośród cen czynników produkcji największe znaczenie ma przeciętna płaca bibliotekarza, zaś indywidualny wpływ cen pozostałych zmiennych czynników produkcji (w tym nowo nabywanych czasopism i książek) jest bardzo mały, choć ich równoczesny wzrost o 1% powoduje wzrost kosztu o 0.158% (z błędem 0.056%). Zauważmy, że w badaniach nad kosztami bibliotek akademickich, w których uwzględniono ceny kilku czynników produkcji (zob. [24], [22] – punkt 6.4, [25]), uzyskaliśmy odmienne wyniki – podstawowe znaczenie miały nie płace, ale właśnie ceny zakupionych książek i czasopism. Należy przypomnieć, że elastyczności cenowe funkcji kosztu (czyli parametry  $\beta_5$ ,  $\beta_6$  i  $\beta_7$  modelu) są równocześnie udziałami poszczególnych czynników w teoretycznym (minimalnym) koszcie zmiennym; zob. [29]. Jest jasne, że w realiach polskich bibliotek publicznych udział kosztu pracy bibliotekarzy jest przeważający; inaczej jest w bibliotekach akademickich. Udział płac bibliotekarzy w badanym koszcie 240 bibliotek publicznych wynosił w 2000 r. aż 80.5% – model wskazuje, iż mógłby być jeszcze większy ( $84.2 \pm 5.6\%$ ). Udział kosztów zakupu czasopism wynosił tylko 2.8%, podczas gdy model sugeruje  $6.8 \pm 3.7\%$  (czyli około dwukrotnie większy) jako optymalny. Natomiast zaobserwowany udział kosztów zakupu książek wynosił 9.8% i był znacznie wyższy od wynikającego z modelu ( $3.4 \pm 2.6\%$ ).

Co do nakładu czynnika stałego, to wzrost liczby miejsc w czytelniach o 1% (przy ustaleniu cen czynników zmiennych i wielkości produkcji) spowodowałby wzrost kosztu zmiennego o  $\beta_4\%$ , czyli o  $0.126 \pm 0.031\%$ , zamiast spodziewanego teoretycznie spadku. Podobne wyniki (dodatnia

elastyczność) uzyskaliśmy wykorzystując podaną w ankietach całkowitą powierzchnię lokali bibliotecznych (zamiast liczby miejsc w czytelniach). Natomiast warunkiem koniecznym optymalnego zaangażowania czynnika stałego (lokali, miejsc) jest ujemny znak elastyczności kosztu zmiennego względem nakładu tego czynnika. Nasze szacunki sugerują, że wiele bibliotek publicznych może mieć zbyt dużą powierzchnię (czy liczbę miejsc) w stosunku do optimum (przy ustalonych poziomach usług bibliotecznych i zadanych cenach czynników). To wstępne przypuszczenie mogłoby zostać zweryfikowane poprzez zastosowanie bardziej skomplikowanego modelu niż przyjęty w tej pracy<sup>2</sup>.

Oczywiście, parametry funkcji kosztu i związany z nimi opis technologii bibliotek publicznych odnoszą się do sytuacji pełnej efektywności. Tymczasem nasze badania wskazują na możliwość utrzymania dotychczasowej skali działalności przy redukcji kosztu zmiennego przeciętnie o 8.1%. Średnia arytmetyczna wartości oczekiwanych *a posteriori* efektywności  $r_i = \exp(-u_i)$  wynosi bowiem 0.919, zaś średnie odchylenie standardowe dla  $r_i$  wynosi 0.072. Ta ostatnia wartość wskazuje na niską precyzję szacunku i konieczność ostrożnej interpretacji wyników w zakresie indywidualnej efektywności poszczególnych bibliotek publicznych. Średnio rzecz biorąc biblioteki te były w roku 2000 efektywne w około 92%. Znaczy to, że 92% kosztów zmiennych poniesionych w roku 2000 było, a 8% nie było uzasadnione wielkością produkcji (poziomem usług) i cenami czynników zmiennych. Jest to wynik zbliżony do uzyskanego w [25] dla bibliotek akademickich, mimo różnic w funkcjonowaniu bibliotek obu typów.

---

<sup>2</sup> Podobne wyniki, wyraźnie wskazujące na zwykle zbyt dużą powierzchnię lokali (przy danej produkcji bankowej), uzyskano badając koszty zmienne oddziałów dużego polskiego banku komercyjnego; zob. [22], punkt 7.3. Zastosowano tam jednak funkcję translogarytmiczną, umożliwiającą bardziej szczegółową analizę kosztów niż funkcja typu Cobba i Douglasa.

Tabela 2

Wyniki bayesowskiej estymacji wskaźników efektywności kosztowej bibliotek

Nr biblioteki (i)	$C_i$ (w złotych)	$E(r_i   \text{dane})$	$D(r_i   \text{dane})$
33	70708	0.965	0.034
147	32398	0.960	0.038
98	112037	0.955	0.043
214	23393	0.955	0.043
...	...	...	...
133	23740	0.925	0.069
82	304403	0.925	0.068
...	...	...	...
6	916026	0.919	0.074
...	...	...	...
22	301874	0.842	0.126
46	1387614	0.842	0.126
61	987074	0.837	0.129
121	80440	0.837	0.134
155	143811	0.836	0.129
139	151939	0.811	0.142

Tabela 2 przedstawia wartości oczekiwane *a posteriori*  $E(r_i | \text{dane})$  – czyli oceny efektywności kosztowej – oraz odchylenia standardowe *a posteriori*  $D(r_i | \text{dane})$  dla tych bibliotek, które uzyskują najwyższe, przeciętne (w sensie mediany i średniej arytmetycznej) oraz najniższe oceny efektywności. Podajemy również (w kolumnie 2) wartości

kosztu zmiennego tych bibliotek; średnia wartość  $C_i$  ( $i=1, \dots, 240$ ) wynosi 216470 złotych. Tabela 2 (w której reprezentowane są zaledwie 4 biblioteki z grupy najefektywniejszych, 3 przeciętne i 6 najmniej efektywnych) wydaje się sugerować, iż biblioteki o wyższym poziomie kosztu są mniej efektywne. Jednak współczynnik korelacji między zaobserwowanymi wartościami kosztu zmiennego a ocenami efektywności wynosi -0.18, jest więc bardzo bliski zeru. Aż 144 spośród 240 jednostek ma ocenę efektywności wyższą niż przeciętna (0.919); mediana ocen (dla bibliotek nr 133 i 82, równa 0.925) jest więc wyższa niż ich średnia arytmetyczna, którą najlepiej przybliży biblioteka nr 6 (jedna z 28 powiatowych, numerowanych od 1 do 28). Dość duże odchylenia standardowe *a posteriori* wskazują na znaczną niepewność wnioskowania o indywidualnej efektywności kosztowej danej biblioteki oraz o jej konkretnym miejscu w rankingu. Jednak podstawowy podział bibliotek na grupy o wysokiej, średniej i stosunkowo niskiej efektywności jest zasadny i ważny ze względów praktycznych.

Oceny efektywności kosztowej poszczególnych 240 bibliotek nie wykazują dużego skorelowania z żadną z charakterystyk podawanych w ankietach. Nie widać więc tendencji systematycznej, która mogłaby wyjaśnić różnice w sprawności dysponowania środkami finansowymi. Względnie duży współczynnik korelacji (ale równy tylko 0.24) występuje między ocenami efektywności a udziałem płac bibliotekarzy w modelowanym koszcie zmiennym. Największe co do wartości bezwzględnej i ujemne (jednak równe tylko około -0.2) są współczynniki korelacji ocen efektywności ze zmiennymi reprezentującymi personel niebiblioteczarski oraz zbiory specjalne. Nie ma też zależności między oceną efektywności a typem biblioteki (powiatowa, miejska, gminna) czy wielkością miejscowości, w której działa.

Omawiane badania pozwalają stwierdzić wyrównaną i wysoką sprawność bibliotek publicznych w gospodarowaniu ich (zwykle skromnymi) finansami. Ze względu na brak systematycznych tendencji w wartościach ocen efektywności kosztowej, ich zróżnicowanie można przypisać indywidualnym cechom osób zarządzających (niskie oceny są skutkiem gorszego zarządzania). Interesujące byłoby ujawnienie się liderów i poznanie stylu ich pracy.

## 5. Wnioski końcowe

Nasze badania wskazują na możliwość utrzymania dotychczasowej skali działalności większości bibliotek przy nieznacznej tylko redukcji kosztów płacowych i zakupu zbiorów. Alternatywnie, w bibliotekach mniej efektywnych można dolożyć starań w celu ich promocji i poprawienia poziomu czytelnictwa bez wzrostu kosztów. Ponadto, ze względu na rosnący efekt skali występujący w polskich bibliotekach publicznych, można dość tanio dalej zwiększać działalność i efektywność większości z nich (już po korekcie nieefektywności kosztowej). Analizując w związku ze stwierdzonym rosnącym efektem skali scenariusz pesymistyczny, polegający na redukcji środków o 1% po korekcie nieefektywności kosztowej, należy przestrzec, iż obniżenie poziomu czytelnictwa (mierzonego trzema zmiennymi określającymi poziom usług bibliotecznych) może być znacznie głębsze niż o 1%. Do takich wniosków prowadzi ekonometryczna analiza kosztów działalności 240 bibliotek powiatowych, miejskich i gminnych.

Prezentowane badania mają charakter wstępny. Nie omawiamy szczegółowo optymalnego poziomu nakładów poszczególnych czynników produkcji i jego porównania z nakładami obserwowanymi; nie rozważamy bardziej skomplikowanych postaci modelu (np. funkcji translogarytmicznej, jak w [13]). Nie wykorzystujemy dostępnych nam danych za rok 2001, bo ich wstępna analiza ujawniła nie rozwiązane jeszcze problemy. Nie ma więc mowy o zmianach technologii i efektywności w czasie. Pomijamy kompletne dane z 9 bibliotek wojewódzkich, potwierdzając (na podstawie przeprowadzonych obliczeń) ich odmienną technologię. Uwzględnienie tych danych (łącznie rozwiązanie wszystkich 249 jednostek) prowadziło do innych ocen parametrów modelu oraz do niskich wskaźników efektywności dla bibliotek wojewódzkich, mających przecież odmienne (szersze) zadania. Prawdopodobnie lepiej byłoby porównywać tę grupę z bibliotekami akademickimi.

## Literatura

- [1] Aigner, D., C. A. K. Lovell, P. Schmidt (1977). Formulation and estimation of stochastic frontier productions function models. „Journal of Econometrics”, 6: 21-37.
- [2] Broeck van den, J., G. Koop, J. Osiewalski, M. Steel (1994). Stochastic frontier models: A Bayesian perspective. „Journal of Econometrics”, 61: 273-303.
- [3] Chen, T. (1997). A measurement of the resource utilization efficiency of university libraries. „International Journal of Production Economics”, 53: 71-80
- [4] Cooper, M. D. (1983). Economies of scale in academic libraries. „Library and Information Science Research”, 5: 201-219.
- [5] Cooper, M. D. (1984). Economies of scale in large academic libraries. „Library and Information Science Research”, 6: 321-33.
- [6] DeBoer, L. (1992). Economies of scale and input substitution in public libraries. „Journal of Urban Economics”, 32: 257-268.
- [7] Fugei, D.: Library statistics for policy making. Report of a workshop held in Luxemburg, 1 February 1988. Luxembourg: Commission of the European Communities (EUR 11894 EN) 1989.
- [8] Goddard, H. C. (1973). Analysis of social production functions: the public library. „Public Finance Quarterly”, 1: 191-204.
- [9] Hayes, R. M., A. M. Pollack, S. Nordhaus (1983). The application of the Cobb-Douglas model to the association of research libraries. „Library and Information Science Research” 5: 291-325.
- [10] Holtman, A. G., T. Tabasz, W. Kruse (1976). The demand for local public services, spillovers, and urban decay: the case of public libraries. „Public Finance Quarterly”, 4: 97-113.
- [11] House van, N. A., T. A. Childers: The public library effectiveness study: the complete report. Chicago: American Library Association 1993.
- [12] House van, N. A., B. T. Weil, C. R. McClure: Measuring academic library performance: a practical approach. Chicago: American Library Association 1990.
- [13] Koop, G., J. Osiewalski, M. F. J. Steel (1997). Bayesian efficiency analysis through individual effects: Hospital cost frontiers. „Journal of Econometrics”, 76: 77-105.
- [14] Koop, G., J. Osiewalski, M. F. J. Steel (2000). Modeling the sources of output growth in a panel of countries. „Journal of Business and Economic Statistics”, 18: 284-299.
- [15] Koop, G., M. F. J. Steel, J. Osiewalski (1995). Posterior analysis of stochastic frontier smodels using Gibbs Sampling. „Computational Statistics”, 10: 353-373.
- [16] Meeusen, W., J. van den Broeck (1977). Efficiency estimation from Cobb-Douglas production functions with composed error. „International Economic Review”, 8: 435-444.
- [17] Morse, P. M. (1972). Measures of library effectiveness. „The Library Quarterly”, 42: 15-30.

- [18] Olausson, C. (1992). Evaluation in university libraries: a tool for development? *Libri*, 42: 63-74.
- [19] Osiewalska, A. (1999). *LibEcon 2000 w Polsce*. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” 3; <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib03/libecon.html>.
- [20] Osiewalska, A., J. Osiewalski (1998). Wprowadzenie do analizy efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich. [W:] *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej*. Biblioteka Główna Akademii Ekonomicznej w Krakowie: 193-209.
- [21] Osiewalska, A., J. Osiewalski (1999). Próba oceny efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich. „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy”, 3 (<http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib03/efektywn.html>).
- [22] Osiewalski, J.: *Ekometria bayesowska w zastosowaniach*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- [23] Osiewalski, J., J. Marzec (1998). *Nowoczesne metody Monte Carlo w bayesowskiej analizie efektywności kosztowej banków*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 797: 182-195.
- [24] Osiewalski, J., A. Osiewalska (1998-1999). *Stochastyczna graniczna funkcja kosztu dla polskich bibliotek akademickich*. „Folia Oeconomica Cracoviensia”, vol. 41-42 (prace z roku 2000): 65-82.
- [25] Osiewalski, J., A. Osiewalska (2000). *Dane przekrojowo-czasowe w badaniu efektywności kosztowej bibliotek akademickich. referat na konferencji Standaryzacja kosztów w bibliotekach naukowych (Kazimierz Dolny, 20-22.IX.2000r.)*; „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” (w druku).
- [26] Osiewalski, J., R. Wróbel-Rotter (1999). *Estymacja granicznych funkcji produkcji i wskaźników efektywności technicznej na podstawie danych przekrojowych*. „Przegląd Statystyczny” 46: 115-136.
- [27] Poll, P. (1993). *Quality and performance measurement – a German view*. „British Journal of Academic Librarianship”, 8: 35-47.
- [28] Sercar, T., A. Bosnjak (1992). Comparative analysis of the productivity of academic libraries in the Alps-Adria working group. „Knjiznica” 36: 85-96.
- [29] Varian, H. R.: *Microeconomic Analysis*. W.W.Norton, New York 1992.
- [30] Varian, H. R.: *Mikroekonomia, kurs średni, ujęcie nowoczesne*. Wyd.2. Warszawa: PWN 1997
- [31] Vitaliano, D. F. (1997). X – inefficiency in the public sector: the case of libraries. „Public Finance Review”, 25: 629-643.



## KSZTAŁTOWANIE BUDŻETU BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ NA PRZYKŁADZIE WBP im. H. ŁOPACIŃSKIEGO W LUBLINIE

Wojewódzka Biblioteka Publiczna im. Hieronima Łopacińskiego w Lublinie, instytucja publiczna non profit, od 1 stycznia 1999 r., podobnie jak inne biblioteki wojewódzkie kraju, straciła status biblioteki państwowej. Przejął ją – wraz z dziesięcioma innymi instytucjami kultury – Urząd Marszałkowski. Wówczas była to duża instytucja o rozbudowanej strukturze organizacyjnej, pełniąca funkcję zarówno centralnej biblioteki wielkomiejskiej, jak również placówki wojewódzkiej. Biblioteka Główna i 30 filii na terenie Lublina obsługiwały 95 tys. czytelników, którym oferowano 862 tys. wol. książek i czasopism.

W 1999 r. samorząd województwa lubelskiego prowadził Bibliotekę samodzielnie. Intensywne starania dyrekcji Biblioteki, radnych i całego środowiska bibliotekarzy wpłynęły na przyznanie przez Radę Miejską w Lublinie środków na bieżące wydatki w wysokości 500 tys. zł dla bibliotecznej sieci miejskiej. Był to bardzo trudny budżet, skonstruowany na przetrwanie. Zabiegi samorządu wojewódzkiego o udział Gminy Lublin w kosztach, prowadzenia instytucji intensyfikowane groźbą likwidacji filii miejskich zaowocowały podpisaniem porozumienia o wspólnym prowadzeniu Biblioteki przez 2 lata. Udział Gminy Lublin w kosztach utrzymania filii miał wynosić 50% w 2000 r. i 100% w 2001 r. Oba te budżety, zwłaszcza 2001 r., były również bardzo małe, uwzględniały bowiem minimalne koszty utrzymania i funkcjonowania Biblioteki. Dlatego realizowaliśmy strategię przetrwania. Pod koniec 2000 r. Gmina Lublin wypowiedziała porozumienie o wspólnym prowadzeniu instytucji. Te fakty zadecydowały, że rok 2001

był okresem stagnacji. Kierownictwo Biblioteki początkowo koncentrowało swoje wysiłki się na obronie Biblioteki jako całości, później na procedurach podziałowych.

Od 1 stycznia 2002 r., po podziale, funkcjonujemy bez filii. Z Biblioteki Głównej do MBP przeszedł Dział Sieci Miejskiej oraz wszystkie służby obsługujące „miasto”. Podział sprawił, że bardziej wyeksponowały się funkcje: naukowa i regionalna Biblioteki oraz związane z nimi potrzeby doinwestowania naszej instytucji.

Podstawowym źródłem utrzymania Biblioteki jest budżet złożony głównie z dotacji samorządu województwa lubelskiego. Uzupełniała ją subwencja państwa, dofinansowująca zadania własne samorządu związane z prowadzeniem instytucji kultury (czytaj WBP). Reguluje tę kwestię Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 maja 2000 r. *w sprawie określenia zakresu zadań w dziedzinie kultury objętych mecenatem państwa oraz szczegółowych zasad i trybu udzielania jednostkom samorządu terytorialnego dotacji na te zadania z prowadzeniem instytucji kultury, przyjętych w dniu 1 stycznia 1999 r.*

Te dwa źródła finansowania (samorządowe i państwowe poprzez samorząd) stanowią 88% budżetu WBP. Uzupełniające **dotacje celowe**, uzyskiwane zazwyczaj z tych samych źródeł, stanowią już wartość zmienną i znacznie skromniejszą.

Dofinansowanie działalności Biblioteki z różnych źródeł ma sens tylko wtedy, gdy jest permanentne. Tak na przykład zakupione dzięki sponsorom zagraniczne systemy informatyczne wymagają stałego (w przyszłości) utrzymania ich w sprawnym działaniu. Zatem będą potrzebne środki na opłaty licencyjne, na nowe wersje systemu, na wymianę zużytego sprzętu.

## Jak powinno być?

Planujemy zadania na najbliższe 3-5 lat, konkretyzując je w operacyjnym planie rocznym. Tworzymy merytoryczny i gospodarczy plan instytucji. Na podstawie tego materiału, pod te zadania i potrzeby konstruujemy plan finansowy instytucji. Mamy również zagwarantowany stały

dopływ środków na oczekiwanym poziomie przez cały okres realizacji przyjętego planu.

## Jak jest?

Jak wiadomo, plany wprowadzić powstają; wiemy, co dla Biblioteki jest ważne i niezbędne, natomiast budżet kształtujemy według wskaźników otrzymanych z Urzędu Marszałkowskiego. Wysokość dotowania każdego roku zależy od finansowych możliwości organizatora i innych sponsorów. Wzrost budżetu na cele bieżące jest zbieżny ze wskaźnikiem inflacji.

O zwiększenie dotacji na bardzo pilne i ogromne potrzeby staramy się, przedkładając nasze argumenty zarówno w Wydziale Kultury i Sztuki Urzędu Marszałkowskiego, jak też w Komisji Kultury i Komisji Budżetowej Sejmiku Województwa Lubelskiego (w załączeniu umotywowany wniosek o dodatkowe środki na system informatyczny). Szukamy zatem sposobów, aby pomóc budżetowi instytucji. Stanowią je wpływy za nietypowe rodzaje usług, m.in. za usługi informacyjne dla instytucji i firm, wynajem pomieszczeń, usługi ksero.

Od 12 lat prowadzimy własny system zaopatrzenia bibliotek w książki o zasięgu wojewódzkim. W systemie uczestniczy przede wszystkim Dział Zakupu i Dystrybucji Książek oraz instruktorzy, którzy merytorycznie wspomagają go, wpływają na jakość oferty oraz kształtują wojewódzką politykę gromadzenia. Doświadczenie bibliotekarzy, istniejące oprzyrządowanie sprawiają, że poszukujemy coraz to nowych sposobów na pozyskiwanie dodatkowych środków. Wielkość wpływów ze sprzedaży usług i książek stanowi 22% tegorocznego budżetu

Ponadto, wykorzystaliśmy rok jubileuszowy (95-lecie Biblioteki im. H. Łopacińskiego), aby skupić wokół Biblioteki liczne grono przyjaciół, sympatyków i potencjalnych darczyńców. Liczymy, że Towarzystwo Biblioteki im. H. Łopacińskiego, które zawiązało się w lipcu 2002 r., będzie wspierało Bibliotekę i jej działalność nie tylko merytorycznie.

## EFEKTYWNOŚĆ BIBLIOTEK W MODELU MIĘDZYORGANIZACYJNYM

Społeczna recepcja usług bibliotecznych znaczone jest ostatnio zjawiskami oryginalnymi i pozornie niewytłumaczalnymi. Biblioteka Narodowa – naczelna księżnica państwa – stała się, jak pokazują statystyki, swego rodzaju instytucją międzyuczelnianą, obsługującą głównie środowiska studenckie i naukowe. Z drugiej strony Biblioteka Główna Uniwersytetu Warszawskiego, przeniesiona do supernowoczesnego zespołu obiektów, nafaszerowana nowoczesnymi technologiami informacyjnymi, jest ulubienicą użytkowników o pozauniwersyteckim rodowodzie.

Może zaskakiwać fakt, że nowe spojrzenie na bibliotekę i jej usługi prezentują czytelnicy. To oni coraz swobodniej przechodzą ponad chińskimi murami podziałów branżowych, obalają formalne bariery dostępu do książek i informacji, lekceważą tradycyjne szyldy i etykiety. W otoczeniu bibliotecznym pojawił się nowy typ użytkownika kształtowanego przez rynek dóbr i potrzeb edukacyjnych oraz kulturalnych, kierującego się dwiema podstawowymi zasadami:

- zasadą wartości intelektualnej (estetycznej) kolekcji i usług bibliotecznych,
- zasadą konsumpcyjnej przyjemności, które tworzą takie czynniki, jak: kultura obsługi, standard i wyposażenie techniczne, dostępność komunikacyjna, wygoda w korzystaniu ze zbiorów, łatwość uzyskania informacji, klimat miejsca itp.

To właśnie szczególne poczucie wartości i oryginalności oferty, jej przystawalności do indywidualnych potrzeb oraz towarzyszące mu uczucie przyjemności w korzystaniu z niej, będą kształtować decyzje czytelnicze, a w konsekwencji określać losy bibliotek, a nie formalne rozstrzygnięcia architektów tradycyjnie pojmovanych sieci bibliotecznych.

Modelowanie organizacyjne i programowe biblioteki musi iść w parze z baczną obserwacją, analizą i – jak powiadają ekonomiści – segmentacją zjawisk i procesów społeczno-kulturowych w bibliotecznym otoczeniu.

Tymczasem, na naszych oczach dokonują się dość gwałtowne przeobrażenia społeczne. Redukcja znaczenia tradycyjnych dziedzin przemysłowych, rozwój nowych zawodów i specjalizacji obsługujących coraz bardziej skomplikowany system kooperacji gospodarczej, naukowej, kulturalnej, wreszcie postępująca intelektualizacja pracy będą rozwijać i dynamizować proces podnoszenia poziomu wykształcenia i wiedzy. Najbardziej spektakularnym przykładem pędu do wiedzy jest dzisiaj rozwój szkolnictwa wyższego i prawdziwa ekspansja sektora niepublicznych usług edukacyjnych. W ciągu kilku zaledwie lat powstało w Polsce ponad 200 niepaństwowych szkół wyższych, które kształcą 400 tys. studentów. Charakterystyczna dla tego zjawiska jest decentralizacja terytorialna – samodzielne uczelnie bądź ich filie pojawiają się w miastach średnich, a nawet mniejszych, pozbawionych dotychczas tradycji akademickich. Efektem tej sytuacji jest uzasadniona presja wywierana na organizatorów instytucji edukacyjnych w celu tworzenia własnych bibliotek uczelnianych. Niestety, jest to bardzo trudne – proces tworzenia tematycznych kolekcji bibliecznych trwa kilka, kilkanaście lat, jeszcze bardziej czasochłonne są prace nad budowaniem warsztatu informacyjno-bibliograficznego. Powstaje dysonans czasowy i programowy między dynamiką rozwoju dydaktyki akademickiej, a niedorozwiniętym zapleczem, który tworzy biblioteka uczelniana, ośrodek informacji naukowej, laboratoria. Jeszcze bardziej dramatyczny wymiar zjawisko to przyjmuje w przypadku mniej sformalizowanych organizatorów działań edukacyjnych: kursów, doskonalenia zawodowego, nadawania specjalistycznych uprawnień, których problem dostępu do książek i innych źródeł informacyjnych w ogóle nie interesuje.

Te same procesy dość mocno określają sytuację bibliotekarstwa publicznego. Liczne badania analityczne potwierdzone opiniami bibliotekarzy wskazują, że największa dynamika zmian w usługach związana jest z tzw. czytelnictwem funkcjonalnym, związanym ze studiami, nauką, koniecznością opanowania wiedzy, bądź zdobycia informacji niezbędnej w miej-

scu pracy itp. To oni zapełniają czytelnie, coraz liczniej wykorzystują księgozbiory naukowe i popularnonaukowe, czasopisma fachowe, informacyjne bazy danych. Precyzyjnie artykułują swoje potrzeby – interesuje ich określona pozycja, określone wydanie, domagają się piśmiennictwa specjalistycznego, bibliotekarza traktują jak partnera przygotowanego do fachowej wymiany informacji na tematy będące w orbicie ich specjalistycznych zainteresowań.

Jest to fragment szerszego, niezwykle interesującego zjawiska, które można określić mianem pragmatyzacji bibliotek i usług bibliotecznych zamykającej się w hasle: szybko, sprawnie, fachowo, oraz zanikiem wielowiekowej tradycji traktującej książkę i czytanie jako wartość autoteliczną.

Taka sytuacja rodzi dysonans dotyczący podstaw funkcjonowania bibliotekarstwa publicznego. Przyjmuje postać dylematów między kształtowanym przez dziesięciolecia uniwersalnym modelem funkcjonalnym i programowym oraz reprezentatywnością kolekcji dla poszczególnych dziedzin piśmiennictwa, a koniecznością reagowania na gwałtowne zmiany w otoczeniu bibliotecznym, a zwłaszcza specjalistyczne, coraz to inne potrzeby zgłaszane przez grupy dominujące.

Rzeczywistość pokazuje, że owych dysonansów nie da się sensownie wyeliminować w obrębie osobno traktowanych sieci bibliotecznych: publicznych, uczelnianych, szkolnych i innych, ani w wymiarze branżowym, ani terytorialnym. Jedynym sensownym rozwiązaniem jest wzajemne zbliżenie bibliotek do siebie oparte o ideę współpracy, kooperację. Może się bowiem okazać, że to co nas dzieli: odmienność kolekcji, inny adresat usług, zróżnicowanie postaci instytucjonalnej może być wartością dającą szansę kooperacji opartej o zasadę komplementarności, dopełniania się, partnerstwa, a także kumulacji zasobów i lepszego ich wykorzystania. Jak to zrobić?

Dzieła destrukcji idei „czystości” sieci bibliotek publicznych opartej o jednorodną instytucjonalnie bibliotekę reprezentatywną dla każdego poziomu nowego podziału administracyjnego kraju (województwa, powiaty, gminy) dokonała też gruntowna zmiana organizacji życia publicznego w latach dziewięćdziesiątych XX w. Reforma samorządowa ujawniła z całą ostrością, że rację bytu mają tylko biblioteki

ściśle powiązane ze wspólnotami lokalnymi i odpowiadającymi im ośrodkami władzy, organizacjami i instytucjami. Absolutyzowanie funkcji ponadlokalnych poprzez tworzenie samodzielnych bibliotek stopnią powiatowego czy wojewódzkiego, które 95% swoich kosztów wiąże z bezpośrednią obsługą mieszkańców gmin – siedzib powiatu czy województwa okazało się błędem uniemożliwiającym zbudowania nowoczesnej i sprawnie działającej sieci, źródłem konfliktów kompetencyjnych między władzami samorządu lokalnego i ponadlokalnego, przyczyną rozpadu dotychczasowych powiązań między bibliotekami. Te smutne doświadczenia pozwalają wrócić do starej prawdy, że źródłem nawet najbardziej nowoczesnej sieci musi być żywa, dotykana biblioteka, a nie schemat odwzorowujący zasady podziału administracyjnego kraju. Sieć tę tworzą biblioteki gminne mocno wpisane w społeczną przestrzeń, z których część legitymującą się odpowiednim potencjałem metodycznym i intelektualnym powinna realizować dodatkowe funkcje powiatowe bądź wojewódzkie na podstawie precyzyjnie określonych podstaw prawnych (umowa, wspólny statut, kontrakt itp.). Wymaga to jednak wyjścia poza prosty, coraz bardziej alienujący schemat biblioteka – bezpośredni organizator samorządowy ku związkom funkcjonalnym tworzonym w obrębie sieci i ku modelom międzyorganizacyjnym na poziomie instytucji.

Otwarcie programowe i organizacyjne bibliotek publicznych narzucają także nowe technologie. Pojawienie się tzw. rozległych sieci komunikacyjnych spowodowało, że o wartości informacyjnej biblioteki, o standardzie świadczonych przez nie usług świadczy także możliwość i umiejętność korzystania z zasobów innych bibliotek i źródeł informacji. Obecnie coraz wyraźniej widać, że w związku z atrofią tradycyjnej sieci bibliotecznej i związków międzybibliotecznych rolę „budowniczego” nowoczesnego systemu biblioteczno-informacyjnego przyjmują nowoczesne technologie komunikacyjne. Wymagają one jednak myślenia i działania w kategoriach systemowych: porządku formalnego w obrębie podmiotów tworzących sieć, precyzyjnego określenia zasad kooperacji, znajomości standardów komunikacyjnych itp.

Bez względu na to czy za podstawę oceny biblioteki publicznej i tego, co umownie można nazwać siecią bibliotek

przyjmujemy punkt widzenia współczesnego użytkownika, czy najbardziej znaczące zjawiska i procesy społeczne, czy też doświadczenia wynikające z reformy administracyjnej (i bibliotecznej) w latach dziewięćdziesiątych, jedno wydaje się pewne: jednorodna instytucjonalnie biblioteka publiczna jednostronnie zależna od organizatora i funkcjonująca w obrębie formalnie tylko ustanowionej sieci branżowej, nie może już liczyć w takim stopniu na ochronę prawną, bezpieczeństwo finansowe i organizacyjne, które umożliwiłyby jej bezproblemowo realizować zadania statutowe i zapewniłyby stabilny rozwój. Taka biblioteka zdaje się – na naszych oczach – tracić status wzorca na rzecz dynamicznej struktury organizacyjnej zbudowanej na bazie różnorodnych form współpracy o większym lub mniejszym stopniu formalizacji. Warto jak sądzę przyjrzeć się im bliżej.

Współpraca międzybiblioteczna musi respektować obowiązujące każdego z partnerów zadania, przyjętą formułę organizacyjno-finansową i wreszcie prawo biblioteczne.

Jej podstawę stanowią różne nieformalne porozumienia i wymiana informacji przez partnerów, które są najczęściej wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji o zakupach zbiorów, godzinach udostępniania działów bibliotecznych, kształtowaniu warsztatu informacyjnego itp. Podstawy wiedzy o potrzebach nie naruszają samodzielności i formuły programowej bibliotek, mogą jedynie w ograniczonym wymiarze poprawić racjonalność procesów bibliotecznych.

Na wyższym poziomie pojawia się biblioteka **kooperacyjna** lub **kooperująca**. Jej podstawą jest organizacyjno-prawna możliwość zawierania różnego typu umów i kontraktów albo bezpośrednio, albo za pośrednictwem organu założycielskiego w celu racjonalizacji, ulepszenia lub rozszerzenia określonych sfer działalności. Różne są stopnie formalizacji tych związków: od prostej umowy zakupu (np. zawartej z BN na zakup i eksploatację baz danych), poprzez umowy-zlecenia na wykonanie określonych działań (np. odpłatne opracowywanie zbiorów, szkolenie specjalistyczne) aż po wielostronne kontakty o charakterze bardziej uniwersalnym (np. tworzenie i wymiana baz danych, tworzenie wspólnego katalogu kooperatywnego, kontrakt na realizowanie zadań biblioteki powiatowej). Z każdym rokiem zwiększa się liczba partnerów do zawierania



tego typu związków – są to najczęściej inne biblioteki w obrębie danej sieci, biblioteki innych sieci, fundacje, firmy oferujące programy i bazy danych w systemie zautomatyzowanym, samorządy lokalne.

Działalność biblioteczna oparta o związki kooperacyjne dynamizuje bibliotekę zarówno w zakresie nowych usług, jak i jakości oferty programowej. Partnerzy nawzajem egzekwują określone w umowie standardy, normy, terminy. Poprawia się dostępność biblioteki dla nowych kategorii użytkowników. Biblioteka szybciej i efektywniej otwiera się na świat nowych zjawisk społecznych i nowych technologii, które i tak coraz bardziej wiążą nas terytorialnie, instytucjonalnie i problemowo.

Pełne rozwinięcie więzi kooperacyjnych i wysoki stopień formalizacji charakteryzuje kolejną kategorię **bibliotek międzyorganizacyjnych**. Podstawą ich istnienia jest formalna umowa precyzująca prawa i obowiązki stron w sferze majątkowej, organizacyjno-finansowej i programowej.

Umowa prowadzi najczęściej do kumulacji etatów, kolekcji, środków na działalność, zwłaszcza na zakupy zbiorów, a sam podział obowiązków pozwala je realizować lepiej i głębiej. Wreszcie umowa wymusza szerokie otwarcie biblioteki na nowe grupy odbiorców, co sprzyja racjonalizacji wykorzystania zbiorów i zwiększeniu poziomu satysfakcji wyrażonej przez użytkowników z bliższego i dalszego otoczenia. To z kolei poprawia wizerunek biblioteki, rodzi pokusę rozwinienia działalności środowiskowej itd.

Należy z naciskiem podkreślić, że tego typu biblioteka nie musi naruszać samodzielności stron, które ją tworzą, wyrażającej się w odrębności majątkowej, wpływie na charakter i zakres usług, zaspokojenie potrzeb tej kategorii użytkowników, której interesy reprezentuje strona. Ich podstawą są odpowiednie rozstrzygnięcia prawne w umowie.

Jedynym mankamentem tego typu biblioteki jest możliwość wypowiedzenia warunków umowy, która prowadzi do częściowej lub całkowitej likwidacji placówki. Ale zasada prawnej ochrony bibliotek jest obecnie mocno zredukowana: ustawa o bibliotekach z 27.06.1997 r. pozwala organizatorom dokonać likwidacji biblioteki, a ubytek blisko 1500 filii samorządowych bibliotek publicznych w ostatnich latach wykazuje, że to prawo jest dość często wykorzystywane.

Wybór określonego wariantu organizacyjnego bądź strategii rozwoju biblioteki nie narusza obowiązującego porządku prawnego. Ustawa o bibliotekach z 27.06.1997 r. (Dz. U. Nr 85, poz. 539) formułująca podstawy działania bibliotek różnych sieci w § 13 pozwala organizatorom „dokonać połączenia, podziału lub likwidacji biblioteki”. Biblioteki publiczne z urzędu, a biblioteki innych sieci na wniosek organizatora wchodzi w skład ogólnokrajowej sieci bibliotecznej i obowiązane są do współdziałania w zakresie gromadzenia, opracowywania, przechowywania i udostępniania zbiorów, sporządzania i rozpowszechniania informacji bibliograficznej i dokumentacyjnych, działalności naukowo-badawczej oraz doskonalenia i doskonalenia zawodowego pracowników, wymiany oraz przekazywania materiałów bibliotecznych i informacyjnych (art. 25, pkt. 5). Ogólne zasady kooperacji i współpracy międzybibliotecznej są także przeniesione na płaszczyznę ustawodawstwa branżowego. Ustawa z dnia 12.09.1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 65, poz. 385) w art. 64, pkt. 4 przewiduje tworzenie jednostek organizacyjnych wspólnie z innymi podmiotami, w szczególności z instytucjami naukowymi, w tym również zagranicznymi. Zapisy te są lub mogą być rozwinięte lub uszczegółowione w statutach szkół wyższych zgodnie z przyjętą koncepcją organizacji bibliotek.

Podobne prawne możliwości odnaleźć można także w przepisach regulujących działalność bibliotek publicznych. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25.10.1991 r. (tekst jednolity – Dz. U. Nr 110, poz. 721) stanowi, iż organizatorzy mogą na podstawie umowy zawartej między sobą tworzyć lub łączyć utworzone przez nich instytucje (§ 21), natomiast tzw. ustawa kompetencyjna z 24.07.1998 r. (Dz. U. Nr 106, poz. 668) przewiduje, że biblioteki publiczne mogą zawierać, za zgodą organizatora, porozumienia z innymi bibliotekami i podmiotami w sprawie wspólnego prowadzenia obsługi bibliotecznej określonych środowisk (art. 130, pkt. 5). Jak widać obszar prawa bibliotecznego i praw pokrewnych pozwala rozwinąć różne formy kooperacji bibliotecznej lub budować instytucje międzyorganizacyjne. Reszta jest już sprawą dobrej woli, umiejętności, lokalnych tradycji i możliwości, a być może także wyobraźni i odwagi organizatorów.

## Konkretyzacje

Epoka prostych recept na zasobne, nowoczesne, racjonalne i akceptowane społecznie bibliotekarstwo publiczne minęła. W sytuacji, gdy próba rekonstrukcji sieci w duchu lat siedemdziesiątych XX w. traktowanych jako „złoty wiek” bibliotek okazała się iluzoryczna, prawo biblioteczne nie wytrzymuje konfrontacji z praktyką zarządzania życiem publicznym, a samorządy akcentują potrzebę relatywizacji programu działalności bibliotek do lokalnego kontekstu wspólnot lokalnych i wymuszają – często do granic absurdu – ciągłą poprawę efektywności pracy, trzeba poszukiwać rozwiązań jednostkowych, trzeba gromadzić pomysły i zaglądać do bibliotekarskiego, tworzonego *ad hoc*, poradnika z wariantami, propozycjami, modelami bibliotek, które skutecznie zaistniały w rzeczywistości.

Przedstawiony poniżej model biblioteki międzyorganizacyjnej publiczno-uczelnianej, opisuje niemal w formie laboratoryjnej – wszystkie zasygnalizowane wcześniej problemy, zjawiska społeczne i ekonomiczne. Wałbrzych – duże 140-tysięczne miasto, opierające cały swój dotychczasowy byt na monokulturze przemysłowej, przeżyło w ciągu lat dramat likwidacji wszystkich kopalń, utraty ponad 20 tys. stanowisk pracy, bezrobocie sięgające obecnie 27%, ruinę finansów samorządowych, znaczne pogorszenie sytuacji finansowej „Biblioteki pod Atlantami”.

Podjęta w tych warunkach analiza możliwości ratowania miasta wykazała konieczność inwestowania w sferę usług publicznych, zwłaszcza edukacyjnych jako podstawy stabilnego zrównoważonego rozwoju. W latach 1996-2001 w mieście pojawiło się 8 wyższych uczelni, w tym 2 samodzielne kształcące obecnie ponad 9 tysięcy studentów. Intensywność zmian ujawniła ogromne zapotrzebowanie na książkę i informację naukową, któremu nie było w stanie sprostać ani kierownictwo nowych uczelni, ani istniejące w mieście biblioteki, zwłaszcza największa i najbardziej oblegana „Biblioteka pod Atlantami”. Zamiast jednak wieść spory o to, kto jest prawnie i moralnie odpowiedzialny za zaspokojenie potrzeb studentów, przystąpiono do budowy miejskiego systemu biblioteczno-informacyjnego dla studentów opartego o kooperację bibliotek publicznych i wyż-

szych uczelni. Pierwszym dzieckiem systemu okazała się biblioteka publiczno-uczelniana prowadzona wspólnie przez PBP „Bibliotekę pod Atlantami” oraz największą uczelnię niepaństwową – Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości. Biblioteka ma status placówki międzyorganizacyjnej – podstawą jej istnienia jest formalna umowa precyzująca prawa i obowiązki stron w sferze organizacyjno-finansowej i programowej. Umowa zachowuje samoistność prawną każdego z partnerów oraz zasadę odrębności majątku wniesionego do biblioteki. Badanie sondażowe i analizy funkcjonalne określiły liczbę pracowników zatrudnionych przez każdą ze stron, wielkość nakładów i kategorie zbiorów kupowanych przez PBP „Bibliotekę pod Atlantami” i WSZiP. Sama zaś praktyka biblioteczna wyznaczyła ramy specjalizacji: obecnie biblioteka publiczna koncentruje się na zakupie i opracowaniu zbiorów, działalności środowiskowej i edukacyjnej, szkoła natomiast – na administrowaniu lokalem i modernizacji technologicznej biblioteki. Ujednolicony księgozbiór wypożyczalni i czytelní, jeden zintegrowany program działalności i oferta usług, zespół pracowników o wyraźnie znaczących zadaniach na rzecz całej Biblioteki, dostępność komunikacyjna placówki dla studentów i innych użytkowników powodują, że w świadomości odbiorców funkcjonuje ona jako jednorodna organizacyjnie instytucja.

Biblioteka w obecnym kształcie pracuje od 1998 r. Zajmuje zespół pomieszczeń z dogodną niezależną komunikacją dla studentów i innych grup użytkowników, w którym urządzono wypożyczalnię, czytelníę, punkt reprografii materiałów bibliotecznych i promocji książki, punkt sprzedaży publikacji oraz zaplecze administracyjne i magazynowe. Uczelnia zaopatrzyła Bibliotekę w komputery, drukarki, kserokopiarkę, skanery, laminarki; finansuje także koszty utrzymania i modernizacji lokalu. Pracuje w niej 4 bibliotekarzy, z których jedna osoba, pełniąca funkcję kierownika, zatrudniona jest przez PBP „Bibliotekę pod Atlantami”. Biblioteka jako jedyna placówka w mieście udostępnia zbiory 7 dni w tygodniu (codziennie od 8 do 18, w niedziele od 8 do 15). Ze względu na zmniejszające się zakupy własne „Biblioteki pod Atlantami”, koszty opracowania druków zwartych i periodycznych (3/4 etatu) nie spowodowały

konieczności zwiększenia zatrudnienia w dziale gromadzenia i opracowania zbiorów.

Zasoby biblioteczne obejmują blisko 20 tys. książek (11 588 jest własnością PBP, 7.951 WWSZiP) oraz 75 tytułów czasopism, w tym 6 obcojęzycznych. Zakupy nowości wydawniczych oraz prenumerata są finansowane w 80% przez uczelnię (2000 r. – 1776 egz., 2001 r. – 2174 egz.) oraz uzupełniane przez bibliotekę publiczną (2000 r. – 200 egz., 2001 r. – 271 egz.).

Pod koniec ubiegłego roku biblioteka zarejestrowała 3048 czytelników, w tej liczbie 1860 studentów szkoły. Liczba wypożyczeń zbiorów na zewnątrz osiągnęła wielkość 41 502 egz., udostępnionych na miejscu w czytelni – 28 632. W latach 1999-2001 wielkość usług wzrastała średnio o 40% czyniąc bibliotekę najbardziej dynamiczną i najsilniej rozwijającą swoje kolekcje placówką w mieście.

Proste zestawienie nakładów i efektów wskazuje na niezwykle atrakcyjność finansową takiego modelu. Koszty osobowe (1 i 3/4 etatu – 48 tys. zł) oraz rzeczowe ograniczone do uzupełniającego zakupu zbiorów (9 tys. zł) w relacji do wielkości obsługiwanego środowiska oraz wpływu nowości powodują, że biblioteka ta jest obecnie najtańszą i najbardziej efektywną ekonomicznie biblioteką w sieci miejskiej.

Gromadzone przez nią stosunkowo bogate kolekcje publikacji, zwłaszcza z zakresu ekonomii, zarządzania, prawa i administracji nie tylko odciążyły „Bibliotekę pod Atlantami”, ale także umożliwiły budowanie zdecentralizowanego systemu obsługi czytelniczej, opartego o najlepsze specjalistyczne kolekcje w mieście.

Biblioteka posiada bowiem własną bazę danych rejestrującą wszystkie posiadane publikacje naukowe i popularnonaukowe oraz kartotekę z wybranymi problemowo artykułami z czasopism, a także łącze internetowe zapewniające dostęp do informacji katalogowej i bibliograficznej PBP „Biblioteki pod Atlantami” i innych skomputeryzowanych bibliotek.

Ale pojawiły się też zjawiska nowe, często frapujące, rzadko spotykane w bibliotekach jednorodnych organizacyjnie. Kierownictwo uczelni dostrzegając wartość i fachowość biblioteki dysponującej dojrzałym profesjonalnie zorganizowanym warsztatem włączyło formalnie bibliotekarzy do

procesu dydaktycznego i wpisało zajęcia z podstaw wiedzy o bibliotece i informacji naukowej do obowiązkowego zaliczenia przez każdego studenta. Uniwersalny charakter zbiorów powoduje, że studenci po wielu latach „czytelniczej abstynencji” odkrywają na nowo dla siebie literaturę piękną, sięgają po piśmiennictwo nie tylko związane ze studiami, ale będące wyrazem ich upodobań bądź zainteresowań. Proste badania statystyczne pokazały, że w 2001 r. dotyczyło to 589 studentów uczelni, 32% zarejestrowanych użytkowników w tej kategorii. Przy bibliotece działa systematycznie Klub Interesującej Książki zrzeszający pracowników i studentów oraz członków spoza uczelni. Bardzo spektakularnym efektem kooperacji był konkurs (2001 r. – 22 spotkania) na pamiętniki pierwszych powojennych osadników, którego rozstrzygnięcie przybrało formę dużej konferencji naukowej zorganizowanej wspólnie z Wydziałem Socjologii WWSZiP, a bogaty materiał pamiętnikarski stał się kanwą widowiska teatralnego przygotowywanego obecnie przez Teatr Dramatyczny w Wałbrzychu.

Najważniejsze, że nikt nie dzieli tu ani zasobów, ani pracowników, ani tym bardziej czytelników na tych z uczelni i tych z dzielnicy, czy miasta. Z punktu widzenia misji, jaką ma do spełnienia nowoczesna biblioteka w środowisku społecznym, fachowości usług, standardu obsługi czytelnika byłoby to czymś zgoła absurdalnym. I choćby po to, żeby to sobie uświadomić, warto było pójść na ryzyko eksperymentu stworzenia tej, ciągle jeszcze niekonwencjonalnej biblioteki.

Cieszy niezmiernie fakt, że partnerzy – respektując prawo – sami mogli zdecydować o ostatecznej postaci kooperacji i formuły organizacyjnej biblioteki. Mieli bowiem możliwość wyboru. Każdy je ma!

## KSZTAŁT ORGANIZACYJNY BIBLIOTEK PUBLICZNYCH

### PRÓBA ANALIZY NA PODSTAWIE ANKIET

Materiałem źródłowym do analizy kształtu organizacyjnego bibliotek publicznych były ankiety opracowane przez A. i J. Osiewalskich z Akademii Ekonomicznej w Krakowie, oparte na danych GUS-owskich zawartych w Sprawozdaniach K-03 wg stanu na dzień 31.12.2001 r. dla potrzeb konferencji.

Jeżeli przyjmujemy, iż temat przewodni naszego spotkania jest dla bibliotek publicznych i nowy, i ważny (szczególnie ważny w dzisiejszej otaczającej nas rzeczywistości), to naturalne jest pytanie „jakie są biblioteki, dla których jest to ważne?”

Nie będzie to charakterystyka pełna, niewiele można wysnuć wniosków uogólniających. Brak jest bowiem dostatecznej ilości odpowiedniego materiału porównawczego odnoszącego się do terenu całego kraju – z niektórych województw otrzymaliśmy ankiety z kilkudziesięciu bibliotek, z innych tylko po kilka. Są województwa reprezentowane przeważnie przez biblioteki tylko stopnia gminnego. Najpełniej reprezentowane w ankietach jest województwo lubelskie, z którego terenu otrzymaliśmy ankiety z 87 bibliotek, z woj. wielkopolskiego nadesłano 64 ankiety, 20-30 ankiet nadesłały biblioteki z województw: podlaskiego, lubuskiego, dolnośląskiego i łódzkiego. Z pozostałych terenów otrzymaliśmy zaledwie śladowe ich ilości. Łącznie na nasz apel odpowiedziało ponad trzysta bibliotek z 111 powiatów.

Statystycznie rzecz ujmując, ankiety pozwalają na ocenę działania bibliotek w jednej trzeciej powiatów istniejących po reformie administracyjnej kraju. Zebrany materiał re-

prezentuje dokładnie 40% bibliotek z miast na prawach powiatów. Ankietę nadesłała co trzecia była biblioteka stopnia wojewódzkiego.

Jaki jest aktualny stopień organizacyjny ankietowanych bibliotek?

Najwięcej ankiet otrzymaliśmy z bibliotek działających w gminach wiejskich – 161, organizatorem 72 są gminy wiejsko-miejskie, gminy miejskie prowadzą 43 biblioteki. Dziesięć bibliotek – to biblioteki wojewódzkie.

Jak wspomniano wcześniej, ankiety nadeszły ze 111 powiatów, ale tylko z 27 bibliotek, które są bibliotekami powiatowymi, bądź miejskimi, pełniącymi funkcję biblioteki powiatowej. Proces powstawania bibliotek powiatowych trwa już prawie 4 lata trwa. Wydaje się, że trwać będzie nadal, z efektem trudnym do przewidzenia.

Ponad 1/4 ankiet (83) wypełniły biblioteki działające w środowisku liczącym do 2500 mieszkańców. Niewiele mniej, bo 71, to biblioteki w środowisku liczącym od 2500 do 5000 mieszkańców, 50 bibliotek obsługuje miejscowości o liczbie mieszkańców od 5000 do 7500. Dalsze przedziały liczby ludności w miejscowościach i działających w nich bibliotek przedstawiają się następująco:

7 501–10 000	–	22 bibliotek
10 001–15 000	–	15 bibliotek
15 001–20 000	–	11 bibliotek
20 001–40 000	–	24 bibliotek
40 001–100 000	–	19 bibliotek
100 001–200 000	–	10 bibliotek
powyżej 200 001	–	8 bibliotek

Jednym z najważniejszych problemów bibliotekarstwa w ostatnich latach jest stan prawnoorganizacyjny bibliotek publicznych. Nieprecyzyjne zapisy ustawowe dotyczące bibliotek są źródłem wielu nieprawidłowych rozwiązań organizacyjnych przyjętych w wielu gminach. Nazbyt często organizatorzy bibliotek są nieświadomi tego lub bezkarnie lekceważą fakt, że ustawa o bibliotekach ma charakter ustawy szczególnej (*lex specialis*), co wynika z treści jej art. 2, a wobec tego do bibliotek stosuje się przede wszystkim tę ustawę.



Stosownie do art. 19 ust.1 oraz ust. 2 ustawy o bibliotekach: biblioteki publiczne są organizowane w sposób zapewniający mieszkańcom dogodny dostęp do materiałów bibliotecznych, a w każdej gminie jest organizowana i prowadzona co najmniej jedna gminna biblioteka publiczna wraz z odpowiednią liczbą filii, oddziałów oraz punktów bibliotecznych.

O kształcie organizacyjnym biblioteki rozstrzyga art. 18 ust. 2 ustawy o bibliotekach, stwierdzając, że biblioteki publiczne są organizowane w formie instytucji kultury. Co więcej biblioteka jako instytucja kultury musi mieć status osoby prawnej (ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, art. 14, ust.1). Tak więc w każdej gminie powinna istnieć przynajmniej jedna biblioteka publiczna zorganizowana w formie instytucji kultury, posiadająca osobowość prawną, co zapewnia każdej bibliotece pełną samodzielność organizacyjną.

Jak jest więc realizowany ustawowy wymóg prowadzenia w każdej gminie biblioteki zorganizowanej w formie samodzielnej instytucji kultury? Jakie modele organizacyjne są stosowane w odniesieniu do bibliotek? Celowo używam słowa „modele”, choć w świetle postanowień ustawowych możliwy jest do zastosowania tylko jeden model, o którym wyżej.

W całej Polsce różnorodność modeli organizacyjnych jest zaskakująco duża. Ankiety, które wypełniały biblioteki, dotyczą placówek działających w 15 województwach. Z pięciu województw otrzymaliśmy informację, że biblioteki są zorganizowane w formie instytucji kultury. Nie można jednak wyciągnąć z tego wniosku, że w tych 5 województwach zastosowano do wszystkich bibliotek prawnie obowiązujący model organizacyjny – liczba ankiet nadesłanych z poszczególnych województw jest różna i nieproporcjonalna do działających na ich obszarze bibliotek.

Spośród 313 ankietowanych bibliotek 64 (20,5%) podały informację, że nie działają jako samodzielne instytucje kultury. W poszczególnych województwach liczba bibliotek zorganizowanych w formie innej niż instytucja kultury jest następująca (w nawiasie podaję liczbę wypełnionych ankiet, wszystkie informacje odnoszą się bowiem do bibliotek, które zechciały wypełnić ankietę):

dolnośląskie	(23) - 3 = 13,05%
kujawsko-pomorskie	(5) - 1 = 20%
lubelskie	(87) - 22 = 25,3%
lubuskie	(28) - 10 = 35,73%
łódzkie	(20) - 4 = 20%
małopolskie	(1) - 0
mazowieckie	(15) - 3 = 20%
opolskie	(9) - 0
podkarpackie	(1) - 0
pomorskie	(0)
podlaskie	(30) - 4 = 13,3%
śląskie	(2) - 0
świętokrzyskie	(9) - 2 = 22,2%
warmińsko-mazurskie	(16) - 3 = 18,75%
wielkopolskie	(64) - 12 = 18,75%
zachodniopomorskie	(4) - 0

Ulubioną przez władze samorządowe formą organizacyjną stosowaną do bibliotek jest twór o nazwie „miejski/gminny ośrodek kultury”. Nierzadko, dodaje się do owego ośrodka kultury i oświatę. Kilkanaście bibliotek wchodzi w skład kombinatu o „dumnie i pięknie” brzmiącej nazwie „gminny ośrodek lub centrum kultury, sportu i rekreacji (lub/i turystyki)”. Istnieją także biblioteki wcielone w strukturę urzędów gmin. Bibliotekarz wówczas staje się np. „inspektorem lub podinspektorem do spraw bibliotecznych”, a pod nazwą „referat do spraw bibliotek” władze gminne nie wiadomo dlaczego chcą ukryć znaną „od zawsze” wszystkim mieszkańcom bibliotekę publiczną. Oczywiście są też biblioteki połączone z bibliotekami szkolnymi, i tych jest najwięcej. Nazywają się bibliotekami szkolno-publicznymi lub publiczno-szkolnymi. Spotkać można też biblioteki „z rozszerzonym działem kulturalnym” oraz takie, które działają przy gminnym domu kultury.

Nie brakuje tworców kuriozalnych, jak np. ten: urząd gminy – wieloosobowe stanowisko pracy ds. oświaty, kultury, sportu i turystyki. I to też jest biblioteka publiczna.

Podane wyżej przykłady są „urzędniczym dzieckiem” dwuwersowego zapisu ustawowego – „Bibliotekami publicznymi są, zorganizowane w formie instytucji kultury, Biblioteka Narodowa oraz biblioteki jednostek samorządu tery-

torialnego”). I ma się ono zupełnie dobrze i w niczym mu nie zagraża wprowadzona nowelizacja ustawy, zakazująca łączenia bibliotek z innymi instytucjami. Jak biblioteki mogą bronić swoich praw i jak są stosowane inne przepisy naszej bibliotecznej ustawy?<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Zarząd Okręgu SBP w Chełmie często podejmował interwencje w sprawie zamiarów łączenia bibliotek z innymi instytucjami na terenie byłego województwa chełmskiego. Niestety, najczęściej w gminach i tak zapadały decyzje o połączeniu biblioteki. Bardzo wymowna może tu być sentencja wyroku NSA oddalającego skargę wniesioną przez grupę radnych na uchwałę rady gminy „w przedmiocie połączenia miejskiego ośrodka rekreacji i rozrywki i biblioteki miejskiej”. W uzasadnieniu Sąd stwierdza, że uchwała „została wydana na prawidłowej materialnoprawnej podstawie art. 13 ust.1 i art. 19 ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. Nr 110 poz.721 tekst jednolity z 1997 r. ze zm.) w związku z odpowiednimi przepisami prawa ustrojowego, tj. art. 18 ust. 2 pkt. 9 lit. h i art. 40 ust. 2 pkt. 2 cyt. ustawy o samorządzie gminnym. Jednocześnie został spełniony także ustawowy obowiązek z art. 19 ust.2 w związku z art. 10 ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (Dz.U. Nr 85, poz. 539 ze zm.), który nakłada na gminę organizację i prowadzenie co najmniej jednej gminnej biblioteki publicznej w formie samodzielnej jednostki organizacyjnej lub wchodzącej w skład innej jednostki łącznie z odpowiednią liczbą filii i oddziałów oraz punktów bibliotecznych – co jednoznacznie wynika z ustaleń stanu faktycznego. Natomiast art. 13 ust. 7 cyt. ustawy o bibliotekach, który stanowi, że biblioteki publiczne nie mogą być łączone z innymi instytucjami oraz z bibliotekami szkolnymi i pedagogicznymi wszedł w życie dopiero od 31 grudnia 2001 r.”.

---

## AUTORZY I UCZESTNICY KONFERENCJI

---

- |  |                    |
|--|--------------------|
| 1. Małgorzata ANTONIAK                 | Krasnystaw         |
| 2. Zdzisława BAGIŃSKA                  | Poznań             |
| 3. Grażyna BALICKA                     | Przemyśl           |
| 4. Monika BARDZKA-BAŃKA                | Rejowiec Fabryczny |
| 5. Katarzyna BEDLIŃSKA                 | Chełm              |
| 6. Bogusława BĘBEN                     | Krosno             |
| 7. Lucjan BILIŃSKI                     | Warszawa           |
| 8. Bożena BOGACZ                       | Warszawa Ochota    |
| 9. Krystyna BRODOWSKA                  | Sieradz            |
| 10. Ryszard BUDZYNOWSKI                | Otwock             |
| 11. Alicja BUJAK                       | Opole              |
| 12. Zofia Henryka CIURUŚ               | Lublin             |
| 13. Alina DUDEK                        | Łęczna             |
| 14. Radosława DZIUBECKA                | Warszawa           |
| 15. Henryk DZAMAN                      | Chełm              |
| 16. Ewa GŁOWACKA                       | Toruń              |
| 17. Krystyna GRECZYCHO                 | Elbląg             |
| 18. Krystyna GRUSZKA                   | Zamość             |
| 19. Wanda GRZESZKIEWICZ                | Turek              |
| 20. Ryszard JAKUBOWICZ                 | Chełm              |
| 21. Elżbieta JÓZEFOWICZ-WISIŃSKA       | Lublin             |
| 22. Danuta KAŁKUS                      | Warszawa Włochy    |
| 23. Anna KNYSAK                        | Częstochowa        |
| 24. Lucyna KOŃCZAK-GNAP                | Nowy Tomyśl        |
| 25. Krystyna KOSIERB                   | Łask               |
| 26. Maria KOZŁOWSKA                    | Warszawa Włochy    |
| 27. Bożena KRÓL                        | Poznań             |
| 28. Małgorzata LACHOWICZ-<br>-MURAWSKA | Nowa Sól           |
| 29. Mirosława LECHNIAK                 | Chełmża            |
| 30. Jan LEOŃCZUK                       | Białystok          |
| 31. Leszek ŁUCZAK                      | Warszawa           |
| 32. Halina ŁUCZYŃSKA                   | Radzyń             |
| 33. Janina MAŁACHOWSKA                 | Zielona Góra       |
| 34. Roman MAŁEK                        | Chełm              |
| 35. Jadwiga MARCZEWSKA                 | Łęczna             |
| 36. Kazimierz MAZUREK                  | Chełm              |
| 37. Anna MISZCZAK                      | Chełm              |
| 38. Joanna NOWAK                       | Chełm              |
| 39. Henryka OLKIEWICZ                  | Wola Uhruska       |

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| 40. Anna OSIEWALSKA      | Kraków               |
| 41. Jacek OSIEWALSKI     | Kraków               |
| 42. Zofia OSTAPIUK       | Chełm                |
| 43. Barbara PANCIELEJ    | Piotrków Trybunalski |
| 44. Elżbieta PATYK       | Krasnystaw           |
| 45. Elżbieta PAWLICKA    | Łódź                 |
| 46. Małgorzata PIEKARSKA | Jaśło                |
| 47. Anna PILIPCZUK       | Chełm                |
| 48. Wiesława PODKOWA     | Rejowiec             |
| 49. Irena PROKOPOWICZ    | Dorohusk             |
| 50. Halina RADOŁA        | Gostyń               |
| 51. Lech RADWAŃSKI       | Chełm                |
| 52. Jadwiga SIEPIETOWSKA | Zwoleń               |
| 53. Jolanta SKWARCZEWSKA | Chełm                |
| 54. Dagmara SMENTEK      | Zielona Góra         |
| 55. Kazimierz STOCKI     | Chełm                |
| 56. Eliza SULIMA         | Puławy               |
| 57. Witold SULIMIERSKI   | Chełm                |
| 58. Teresa SZYMOROWSKA   | Toruń                |
| 59. Mieczysław SZYSZKO   | Warszawa             |
| 60. Jolanta TARASIUK     | Chełm                |
| 61. Monika TARKOWSKA     | Piła                 |
| 62. Stanisław TUREK      | Rzeszów              |
| 63. Andrzej TYWS         | Wałbrzych            |
| 64. Irena WAWERSKA       | Strupin Duży         |
| 65. Wioletta WICIŃSKA    | Hańsk                |
| 66. Jan WOŁOSZ           | Warszawa             |
| 67. Wojciech ZAKRZEWSKI  | Chełm                |
| 68. Barbara ZIELIŃSKA    | Płock                |
| 69. Agnieszka ZIĘBA      | Putnowice            |

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	5
<b>Referaty</b>	
Lucjan Biliński <b>STANDARDY BIBLIOTECZNE – W TEORII I PRAKTYCE</b> .....	7
Jan Wołosz <b>EFEKTYWNA BIBLIOTEKA PUBLICZNA W SPOŁECZEŃSTWIE INFORMACYJNYM</b> .....	14
Ewa Głowacka <b>WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI BIBLIOTEK WEDŁUG NORMY ISO 11620</b> .....	26
Teresa Szymorowska <b>EFEKTYWNOŚĆ KOSZTOWA BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ W ASPEKTCIE ZARZĄDZANIA MIENIEM I ŹRÓDŁAMI INFORMACJI</b> .....	44
Jacek Osiewalski, Anna Osiewalska <b>EKONOMETRYCZNE MODELOWANIE KOSZTÓW POLSKICH BIBLIOTEK PUBLICZNYCH</b> .....	59
<b>Komunikaty</b>	
Zofia Ciuruś <b>KSZTAŁTOWANIE BUDŻETU BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ NA PRZYKŁADZIE WBP im. H. ŁOPACIŃSKIEGO W LUBLINIE</b> .....	78
Andrzej Tyws <b>EFEKTYWNOŚĆ BIBLIOTEK W MODELU MIĘDZYORGANIZACYJNYM</b> .....	81
Agnieszka Muszyńska <b>KSZTAŁT ORGANIZACYJNY BIBLIOTEK PUBLICZNYCH – (Próba analizy na podstawie ankiet)</b> ..	92
<b>AUTORZY I UCZESTNICY KONFERENCJI</b> .....	97

## CONTENTS

INTRODUCTION .....	5
Lucjan Bilinski LIBRARY STANDARDS; THEORY AND PRACTICE .....	7
Jan Wołosz EFFECTIVE PUBLIC LIBRARY IN THE INFORMATION SOCIETY .....	14
Ewa Głowacka INDICATORS OF LIBRARY EFFECTIVITY ACCORDING TO THE ISO 11620 STANDARD .....	26
Teresa Szymorowska COSTS' EFFECTIVITY OF PUBLIC LIBRARY IN THE CONTEXT OF ASSETS' AND INFORMATION SOURCES MANAGEMENT .....	44
Jacek Osiewalski, Anna Osiewalska ECONOMETRIC MODELLING OF POLISH PUBLIC LIBRARIES' COSTS .....	59
Zofia Ciuruś SHAPING THE PUBLIC LIBRARY BUDGET: EXAMPLE OF THE H. ŁOPACIŃSKA VOIEVODSHIP PUBLIC LIBRARY IN LUBLIN .....	78
Andrzej Tyws LIBRARIES EFFECTIVITY IN THE INTER-ORGANISATIONAL MODEL .....	81
Agnieszka Muszyńska ORGANISATIONAL SHAPE OF THE PUBLIC LIBRARIES ( an attempt of analysis on the basis of questionnaires research) .....	92
AUTHORS AND PARTICIPANTS OF THE CONFERENCE .....	97

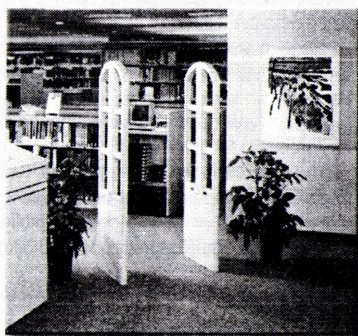


# Systemy biblioteczne 3M

*Innowacyjne rozwiązania i nowe technologie dla bibliotek  
Ponad 30 lat doświadczeń we współpracy z bibliotekarzami  
Obecność w 40 bibliotekach polskich i ponad 40 000 bibliotek  
całego świata*

## Systemy do zabezpieczania zbiorów przed kradzieżą

- bramki kontrolne
- aktywatory i dezaktywatory
- paski magnetyczne  
3M™ Tattle Tape™
- Systemy 3M™ SelfCheck™  
do samodzielnego wypożyczenia i zwrotu  
księgozbioru
- Systemy 3M™ Digital ID do szybkiej  
identyfikacji i weryfikacji pozycji  
bibliotecznych



*Od 100 lat nasze produkty i technologie  
codziennie wpływają na życie milionów  
ludzi.*

3M Poland Sp. z o.o.  
Al. Katowicka 117, Kajetany k/Warszawy  
05-830 Nadarzyn  
tel. (0-22) 739 60 00, fax (0-22) 739 60 05, [www.3m.pl/biblioteki](http://www.3m.pl/biblioteki)

100  
lat INNOWACJI  
3M



7. **Biblioteka i informacja w środowisku współczesnej szkoły**, t. 50 (M. Drzewiecki; 2001). Cena 41 zł
8. **Książka i biblioteka w środowisku edukacyjnym**, t. 49 (red. E. B. Zybert; 2002). Cena 32 zł
9. **Wstęp do bibliotekoznawstwa**, t. 51 (J. Ratajewski, 2002). Cena 41 zł
10. **Klasyfikacja. Struktury nauki, piśmiennictwa i zbiorów informacyjnych**, t. 52 (B. Sosińska-Kalata; 2002). Cena 41 zł
11. **Działalność bibliotek publicznych. Standardy międzynarodowe IFLA-UNESCO**. t. 55 (red. M. Kisilowska). Cena 15 zł
12. **Słownik encyklopedyczny terminów i języków informacyjno-wyszukiwawczych**, t. 56 (B. Bojar; 2002). Cena 45 zł
13. **Dokumenty życia społecznego w teorii i praktyce bibliotekarskiej w Polsce**, t. 53 (A. Firlej-Buzek; 2002). Cena 33 zł
14. **Idee a rzeczywistość: bibliotekarstwo pragmatyczne** t. 54 (J. Wojciechowski; 2002) Cena 22 zł
15. **Biblioteki szkolne. Wytyczne IFLA-UNESCO**, t. 60. Cena 10 zł

**Adres:**

**Wydawnictwo SBP**, ul. Konopczyńskiego 5/7, 00-335 Warszawa

**Zamówienia:**

telefon: (0-22) 825-50-24,  
faks: (0-22) 825-53-49  
email: wyd.sbp-portal@wp.pl

❖ Przyjmujemy zamówienia na prenumeratę wszystkich wymienionych czasopism. Sprzedaż pojedynczych numerów bieżących i archiwalnych odbywa się w Dziale Promocji i Kolportażu w Al. Niepodległości 213, a tylko bieżących numerów przy ul. Konopczyńskiego 5/7.

❖ Prowadzimy sprzedaż **odręczną i wysyłkową** książek, czasopism i druków (gotówka, przelew).

Na każde żądanie wysyłamy ofertę wydawniczą

Nasze konto: MILLENNIUM Nr 70 1160 2202 0000 0000 2814 5355







**WYDAWNICTWO  
SBP**

