

Výkonnostní ukazatele v italských knihovnách

V říjnu 1999 proběhlo v Tallinu výroční zasedání CENL (Conference of European National Librarians - Konference ředitelů evropských národních knihoven). Jedna ze sekcí se zabývala ukazateli výkonnosti pro národní knihovny. Vedl ji Esko Häkli z finské národní knihovny, který zastává názor, že současná cesta užívání ukazatelů výkonnosti je neadekvátní pro národní knihovny a že všechny nástroje hodnocení výkonnosti a aspekty nákladů jsou detailně propojeny se způsobem řízení knihoven. Vypracování vhodných ukazatelů je třeba pokládat za klíč k úspěšnosti knihovny. V diskusi byly otevřeny otázky: Kolik národních knihoven je schopných využívat tyto ukazatele nebo jiné kvantifikační/kvalifikační indikátory jako argument při rokování se zřizovatelem? Jak ovlivňuje politická a též rozpočtová situace činnosti knihovny? Cílem projektu tvorby ukazatelů je vytvoření východisek pro jednání s finančními orgány (zřizovateli) a rovněž pro vlastní management knihovny. Knihovny musí zdokonalit argumentaci při jednání se zřizovatelem ohledně zvyšování finančních dotací na činnost. Rovněž musí neustále dbát na svůj image na veřejnosti, musí vystupovat jako dobře řízená instituce s transparentní činností a neustále se zdokonalujícím managementem.

O svých zkušenostech s měřením výkonnosti v knihovnách hovořili zástupci italských knihoven. Řada italských knihoven, zvláště univerzitní a městské veřejné knihovny v severní části Itálie, vyvíjí programy kvality včetně měření výkonnosti.

V milánské centrální knihovně Bocconioho univerzity ukončili projekt kvality v roce 1998: aplikovali normu ISO 11620 Performance Indicators (ukazatele výkonnosti), modifikovanou podle interních potřeb.

Ve Státní univerzitní knihovně v Parmě je nyní zaváděn zajímavý program na měření výkonnosti, který klade velký důraz na uspokojení uživatelů (user satisfaction).

Národní knihovna v Římě (BNCR) se v letech 1995-97 se účastnila EQLIPSE (Evaluation and quality in libraries performances systems), evropského projektu pro měření výkonnosti a řízení kvality v knihovnách. Do tohoto projektu se zapojilo 10 evropských účastníků (z Irska, Německa, Velké Británie, Dánska, Itálie, Řecka, Švédska) koordinovaných Univerzitou Středního Lancashiru. Cíl byl vymezen rozvíjením a ověřením otevřeného automatizovaného informačního systému pro podporu řízení kvality a měření výkonnosti v knihovnách všech typů. Systém je založen na architektuře klient/server a nabízí kompatibilitu s knihovními systémy od různých knihovních dodavatelů.

Systém pracoval v 6 fázích: od analýzy knihovních požadavků k propracování prototypu systému, který byl nejprve instalován ve dvou knihovnách, pak odladěn a rozvíjen v plně funkčním systému, nakonec vyzkoušen v šesti knihovnách a zhodnocen. Výsledkem byla implementace

dvou rozdílných modulů: Quality Workbench pro kvalitu řízení a Performance Workbench pro měření výkonů.

Modul PW vycházel z hluboké analýzy normy ISO 11620 a integroval ji s dalšími ukazateli výkonnosti, které byly vybrány z různých prací např. IFLA ad. Výsledkem je otevřený katalog 52 ukazatelů výkonnosti a katalog souborů dat, který může být rozšířen podle potřeb uživatele. Modul umožňuje jak stahování dat po síti z automatizovaných informačních systémů, tak manuální vstup dat.

Kromě účasti na projektu EQLIPSE se BNCR v současnosti spolu s Národní knihovnou ve Florencii účastní na pilotním projektu „Kvalita v knihovnách“, který financuje a podporuje sekce italského Ministerstva kultury pro knihovny, nakladatelství a kulturní instituce. Přes existenci stejného komplikovaného cíle projektu pro obě národní knihovny (tj. zlepšit organizaci a služby, racionalizovat řízení, redukovat mrhání časem, zdroji a náklady, vytvořit uživatelsky přívětivé prostředí) byly sledované modely rozdílné.

Vycházejí z předpokladu, že právě národní knihovna musí být orientována uživatelsky a hodnocení efektivity služeb je správný přístup ke zkoumání souvisejících procesů, zahájila BNCR v roce 1998 projekt jedním z nejznámějších výkonnostních ukazatelů: ukazatelem uživatelské spokojenosti.

To znamená soustředit se na koncepci a „produkci“ knihovny, změnit staré myšlení - dosud přežívající v řadě italských knihoven - podle kterého knihovna je především „skvostná vitrina pro drahocenné sbírky s povinností otevřít své dveře nevzdělané veřejnosti“.

Přehled o uživatelské spokojenosti pomáhá odhalit všechny krizové body v poskytování služeb uživatelům, ale také zdůrazňuje potřebu posoudit poslání knihovny z rozdílných úhlů pohledu: jaký je obraz (image) národní knihovny - a Národní knihovny v Římě - v mysli čtenářů a zaměstnanců? Kde jsou styčné body uživatelských potřeb a poslání knihovny?

Po vyzkoušení některých změn v činnostech, službách a řízení navržených „skupinou pro nepřetržitě zdokonalování“, která pracuje v BNCR od jara 1998, bude propracován strategický řídicí plán. Při koncipování plánu a upevnění cílů a úkolů je nutno brát ohled jak na poslání knihovny, tak na spokojenost uživatelů. Budou analyzovány vertikální i horizontální procesy za účelem jejich zdokonalení a konečným cílem by mělo být hodnocení těchto procesů za použití výkonnostních ukazatelů schopných měřit efektivitu a úroveň plnění úkolů instituce, spokojenost uživatelů, kvalitu řízení lidských a finančních zdrojů. Výsledkem by měla být nakonec vylepšená image římské národní knihovny.

Informace o průběhu projektu kvality v Národní knihovně ve Florencii podala paní Antonia Ida Fontana v příspěvku „**Metoda řízení současné knihovny : rozpracování politiky kvality za předpokladu využití výkonnostních ukazatelů a zabezpečení uživatelské spokojenosti**“.

Na celém světě čelí národní knihovny stejným výzvám: stát se kulturní institucí s vnímavostí k prostředí, vytvářet

kulturní podněty pro společnost, aniž by zanedbávaly rozpočtové aspekty, umožnit navýšit finanční prostředky využitím korporací a nikdy nezapomínat na speciální poslání knihoven.

Všeobecně uznávaným počátečním bodem pro tento cíl, který je směsicí tradičních činností a nových dovedností, je rozpracování politiky kvality, předpoklad využití výkonnostních ukazatelů, zajištění spokojenosti uživatelů.

Projekt kvality v Národní knihovně ve Florencii (BNCF) 1998-1999

Základní inovace v italských byrokratických tradicích

Od roku 1998 BNCF realizovala v zastoupení odboru pro knihovny, nakladatelství a kulturní instituce Ministerstva kultury ambiciózní pilotní projekt zvaný Systém kvality. Tento projekt je součástí širšího plánu, jež také zahrnuje BNCR, pro konečné užití v knihovnách zřizovaných italským Ministerstvem kultury. Cílem je zlepšit organizaci, racionalizovat interní činnosti, redukovat na minimum časové ztráty, finanční ztráty a ztráty energie a navrhnout řešení pro management v klíčových funkcích v knihovně. Projekt kvality měl tedy mířit k aplikaci řídicích metod (managerial way) v myšlení a plánování ve veřejné instituci s kulturními cíli.

Mezinárodní soustava pravidel (norem): ISO 9000

Ve Florencii je aplikována aktuální soustava norem ISO 9000 (verze 1994), jejichž flexibilnější verze bude vydána v roce 2000. Verze 2000 bude mimořádně zajímavá, protože bude orientovaná více na výstupy služeb než na organizaci. Kulturní manažer obecně a ředitel knihovny zvláště se budou stále více orientovat na klienta. Tato perspektivní norma bude přinášet nové vnímání racionalizace v byrokratické struktuře a snad bude účinná. Hlavní výhodou projektu je stimulování detailní analýzy v celém knihovním sektoru. Analýzy hlavních knihovních činností, zmapování nejkritičtějších situací, studie speciálních činností určených k identifikaci všech nonkonformních případů byly zpracovány personálem, jehož práce byla velmi kvalitní, zvláště když uvážíme, že pracoval na základě dobrovolnosti a bez jakékoliv odměny.

• První fáze: návržení směrnice

Od července 1998 vedoucí skupina BNCF (Leading Group), složená z ředitele a dalších knihovníků, prováděla analýzu možností aplikace normy ISO 9000.

Nebylo jednoduché přeložit jazyk normy ISO 9000 do knihovnických předpisů, ale nakonec byl přehled knihovnických pravidel vytvořen včas pro zahájení projektu kvality. V dubnu 1999 byl proveden audit, jež umožnil vedoucí skupině lépe provázat stav věcí v knihovně s požadovanými modely.

Vedoucí skupina interpretovala problém Director's responsibility (ředitelské odpovědnosti) jako: 1. potřebu *strategického programu*, který znamená rovnoměrný (pevný, stálý) proces definování hlavních předmětů a směrů vedením knihovny za účelem zabezpečení flexibility systému kvality a jeho adaptability do proměnlivého prostředí;

2. potřebu *akčního plánu* umožňujícího naznačit hlavní cíle, např. redukování akvizičních výdajů, podpora odvozené katalogizace (derived cataloguing) nebo redukce klidové doby; 3. potřebu *organizace činnosti knihovny jako sady rozdílných procesů* za účelem zvýšení podílu personálu a decentralizování rozhodovacích procesů.

Předpis *Contract review* (bod 3 ISO 9000) byl do jedné z knihovnických směrnic přeložen takto: slovem *contract* myslíme všechny dokumenty, které udávají, jaké jsou funkce knihovny ve vztahu k uživateli. Do tohoto pojmu zahrnujeme obrovskou oblast dokumentů z výběru (dostupných) knihovnických směrnic nebo jiných legislativních předpisů. Každý z těchto dokumentů vyjadřuje, co knihovnické služby nabízejí, kdo je oficiálně odpovědný za poskytování služeb a odpovědný za výkonnost a jsou užívány jako výkonnostní ukazatele nabízených služeb.

- ***Druhá a obvyklá fáze: popsání kvalitativních procedur (postupů)***

Po navržení směrnic zahájily různé pracovní skupiny sestávající ze všech stupňů knihovnického personálu definování specifických kvalitativních procedur.

Až do srpna 1999 byla velká část práce úspěšně prováděna 19 skupinami, jež byly složeny ze 7-8 lidí, kteří pracovali dobrovolně a podle individuálních schopností a zkušeností. Celkem se na práci podílelo asi 100 osob. Skupiny se stýkaly pravidelně (každých 8-10 dní na 2 nebo 3 hodiny), aby prodiskutovaly činnosti systému kvality aplikovaného do knihovny. Na jejich práci dohlížela skupina odborníků na tyto expertizy se zkušenostmi v řízení kvality. Byly popsány hlavní činnosti knihovny a byl připraven formulář pro vnitřní užití v různých činnostech.

- ***Třetí a poslední fáze: příručka (manuál) kvality a certifikát***

Na závěr těchto činností byla publikována příručka kvality (Quality Manual) jako základ pro implementaci a udržování v systému. Navíc bude uskutečněn školicí kurz pro

personál za účelem zdokonalení kultury kvality (quality culture) mezi zaměstnanci. BNCF musí zajistit pevný proces definování hlavních předmětů a směrů knihovnickým managementem a zaručit průběh a zdokonalení systému kvality také v budoucnu. Nakonec bude BNCF žádat pro svou aplikaci ISO 9000 externí certifikaci od prestižní instituce.

Závěr

Florentská aplikace normy ISO 9000 (viz tabulka na následující straně) se soustřeďuje na nonkonformní standardy namísto soustředění se na výkonnostní ukazatele. Priorita je kladena na racionalizaci operativní struktury a registraci toku služeb a nabízených produktů v BNCF.

Florentský Plán kvality směřuje k registrování nonkonformních procesů v činnosti knihoven jako součástí každodenní rutiny a k transformování těchto údajů ve statistice, k větší flexibilitě a efektivnosti, než je obvyklé, ke schopnosti ukázat možné mezery v organizaci knihoven. To je velká inovace v italské byrokratické zkušenosti a v knihovnické tradici.

V Itálii mohou národní knihovny dosud spoléhat na vládní podporu, ale situace směřuje ke změně a k ovlivnění jejich budoucnosti vlastním chováním a strategickou politikou.

Účinnost a finanční omezení nesmí zapříčinit opomenutí faktu, že prvořadým cílem knihovny je umožnit vzájemný vztah (interakci) s realitou a interpretovat a monitorovat nové kulturní trendy v naší společnosti. Navíc politika kvality aplikovaná uvnitř kulturní instituce by měla považovat uživatele ne pouze za klienty, ale, zvláště v budoucnosti, za občany a personál považovat za primární zdroj, podstatný pro úspěch všech druhů strategie.

Výbrala a přeložila -AM-

IMPLEMENTOVANÉ ČINNOSTI (Florentská verze systému kvality)	ZODPOVĚDNOST ŘÍZENÍ (verze ISO 9000)
<p>Normy ISO 9000 jsou orientovány na klienta, jsou tedy určeny společností poskytující službu obvykle nazývané „dodavatelství“ (v našem případě BNCF).</p> <p>Slovem <i>management</i> rozumíme radu soustředěnou kolem ředitele a jeho hlavních spolupracovníků (rovněž zvanou board of governors nebo quality council)</p> <p>Blokové schéma uvádí členy managementu a jejich profesionální profily.</p> <p>Management musí definovat a doplnit do dokladů (evidence) hlavní cíle politiky kvality.</p> <p>Politika kvality je stanovena v dokumentech určených jak zaměstnancům, tak uživatelům. Proto musí být strukturována, prezentována a rozšířena strategickým způsobem, aby adresáta úspěšně zasáhla.</p> <p>Politika kvality musí brát v úvahu a také znovu vyzdvihovat hlavní témata předpisů italských národních knihoven (prezidentský dekret č. 417 z 5. 7. 1995, interní pravidla BNCF, doporučení IFLA a UNESCO).</p>	<p>4.1.1 Politika kvality</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management musí rozhodnout ve věci politiky kvality a cílů kvality.
<p>Management musí určit (definovat) specifické měřitelné cíle shodné s hlavními cíli.</p> <p>Management musí cíle upevnit a implementovat je do oficiálního dokumentu šířeného mezi zaměstnanci.</p> <p>Cíle kvality musí být periodicky aktualizovány na bázi skutečně zjištěných výsledků.</p> <p>Některé příklady cílů kvality:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdokonalení nabízených služeb • redukce počtu stížností • zvýšení úrovně spokojenosti uživatelů • zlepšení spokojenosti zaměstnanců • redukce časových a materiálových ztrát • zlepšení poměru náklady/užitek (cost/benefits) • redukce neinstitucionálních služeb (služby pro střední školy nebo studenty (negraduované) jsou například neinstitucionální funkce BNCF) • redukce cen katalogizace • redukce produktivního času národní bibliografie • přírůstek počtu záhlaví (titulů) zkatalogizovaných v elektronické databázi (retrospektivní konverze) • redukce času, který uplyne mezi akvizicí knihy a jejím zpřístupněním • zlepšení informací pro uživatele <p>Všechny tyto cíle musí být vyjádřeny v měřitelných jednotkách.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Management musí definovat a upevnit měřitelné cíle kvality shodné s politikou kvality, hlavními cíli společnosti a potřebami a očekáváním klientů.
<p>Politika kvality stejně jako cíle kvality musí být rozšířeny mezi zaměstnance pomocí sdělení (zpráv), schůzí a tréninkových workshopů s možností nárůstu účasti a vědomí zaměstnanců.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politika kvality musí být aplikována a podporována zaměstnanci všech stupňů.