

# Zunanje izvajanje knjižničnih funkcij

Franci Pivec

Prilagajanje knjižnic razmeram informacijske družbe ne zadeva le bolj ali manj travmatičnega uvajanja sodobne informacijske tehnologije, ampak tudi spremembo načina poslovanja. K slednjemu sodi tudi zunanje izvajanje posameznih knjižničnih funkcij, če to vodi k večji kvaliteti in zmanjšanju stroškov. V svetu zavzeto proučujejo praktične izkušnje na tem področju, ki se pri nas kot koncept še ni uveljavilo. Do njega je prišlo nehote, ker je država aktivno posegla v avtomatizacijo knjižnic, za kar pa je bilo neobhodno ustanoviti specializirane organizacije. Dejansko so tudi v svetu v zunanjem izvajanju prav tiste knjižnične funkcije, ki so bolj od drugih navezane na informacijsko tehnologijo. Uspešno zunanje izvajanje zahteva odlično analitiko delovanja knjižnice in skrbno planiranje. Jutrišnji obstoj knjižnic je v veliki meri odvisen od tega.

## 1. POSLOVANJE KNJIŽNIC V SODOBNIH RAZMERAH

Sodobna knjižnica ne more biti uspešna, če ne upošteva »Gormanovih pravil«: (1)

- ničesar naj ne delajo strokovnjaki, kar lahko opravijo tehnični sodelavci;
  - ničesar naj ne delajo tehnični sodelavci, kar lahko opravijo administratorji;
  - ničesar naj ne delajo ljudje, kar lahko opravijo stroji.
- Sami bi dodali še eno pravilo: ničesar naj ne dela knjižnica sama, kar bolje in ceneje naredijo drugi.

Zavedati se je treba, da je postala avtomatizacija knjižnic nujna zaradi povsem spremenjenega položaja uporabnika, ki razpolaga s svojim lastnim zmogljivim računalnikom, priključenim na globalno računalniško omrežje in je odločen, da svojo opremo in informacijsko usposobljenost učinkovito uporabi. Če ne v najbližji, pa v bolj oddaljenih knjižnicah; pač tam, kjer so knjižnične službe dorasle njegovim informacijskim potrebam. To je vsekakor velikanski izziv za knjižničarje, ki ga Buckland povzema v zadnjem stavku svoje knjige: »Prvič po sto letih smo soočeni z velikim in težkim izzivom, da knjižnično službo preoblikujemo.«(2)

Po klasičnem opisu Martina Lowella (3) je knjižnica ustanova, ki:

- je javna služba in neprofitna organizacija;
- nudi informacijske, torej zelo specifične storitve;
- obenem tudi svetuje, zelo podobno kot zdravstvene ustanove;
- zagotavlja sicer osebne storitve, vendar ne veže posameznika nase.

Druge značilnosti knjižnic pa so še:

- usmerja se glede na poslanstvo in ne po kratkoročnih ciljih;
- v dolgi zgodovini so se izoblikovali koncepti funkcij in delovnih postopkov, ki jo delajo neelastično;
- opazno je konfliktno razmerje med logiko knjižničnega reda in logiko uporabe;

- običajno je podrejanje višjim organizacijskim nivojem (univerza, korporacija, država...), avtonomno nastopanje pa je redko;
- za podrejeno jo potem jemljejo tudi drugi, ki ji v resnici niso nadrejeni, kar znižuje njen javni prestiž;
- med zaposlenimi prevladujejo nadpovprečno izobraženi ljudje;
- s knjižnicami upravljajo ljudje, ki so se managementa priučili in ga ne razumejo kot stroke;
- knjižnice se omejujejo na iskanje identitete in na potrjevanje zgolj znotraj knjižnične sfere.

V informacijsko razvitih državah so v celoti sprejeli kriterij stroškov in koristi in informacijska sfera ga je izdatno obrnila v svoj prid (4). Vse obširnejša uporaba informacijske tehnologije samo še povečuje potrebo, da knjižničarji poznajo in utemeljijo tudi svojo ekonomsko računico. Če tega ne bodo naredili sami, bodo to zanje naredili drugi, verjetno z bistveno manj posluha za poslanstvo knjižnic. Hayes in Brown (5) opozarjata, da morajo knjižnice same ugotoviti potrebno stopnjo centralizacije, potrebno usposobljenost za odločanje s finančnimi posledicami, mehanizme finančnega nadzora, zunanje vplive na finančno poslovanje, potrebne reorganizacije zaradi racionalizacije stroškov itd.

V Angliji je Aslib o tem opravil med javnimi knjižnicami obširno anketo in rezultati kažejo zanimivo sliko poslovanja knjižnic (6):

- Glede razčlenitve služb v knjižnici, kar je pogoj razvidnega poslovanja, je 78% odgovorov vztrajalo pri neizdiferenciranem navajanju splošnega poslanstva knjižnic.
- Glede poznavanja profila uporabnikov prevladujejo zelo posplošene predstave, za bodoče uporabnike pa večinoma nihče ne predvideva, da bodo kaj drugačni od sedanjih.

- Le 40% anketiranih knjižnic vodi svoje finančno poslovanje tako, da zbira stroške po posameznih službah.
- 70% anketiranih knjižnic nima navodil za službe, ki jih opravljajo, ampak se zanašajo na samoumevnost in na sprotne dogovore med sodelavci.
- Če ni navodil, so seveda tudi merjenja zelo slučajna, ali pa jih sploh ni.
- Le nekaj direktorjev ima vpeljan upravljalni informacijski sistem.
- O celoviti kontroli kvalitete nihče ne razmišlja.

V Sloveniji so študije o ekonomiki knjižnic redke, še bolj redka pa je praksa sprotne analize stroškov in učinkov. V obdobjih, ko se bolj verjame planiranju dejavnosti, se nekoliko obširneje utemeljujejo tudi merila za financiranje, kar potem zahteva tudi ustrezno »obračunavanje« opravljenih nalog. Pridejo pa obdobja »indeksiranega« financiranja, ko je vsako analitično utemeljevanje odveč. Zdi se, da smo sedaj v takem obdobju.

## 2. ZUNANJE IZVAJANJE (OUTSOURCING)

Zunanje izvajanje je prenos dejavnosti iz lastne organizacije na zunanega posameznika ali organizacijo. Gre za razmeroma nov pojem, še posebej ko obravnavamo knjižnično dejavnost. Dejansko pa praksa zunanega izvajanja knjižničnih aktivnosti ni tako nepoznana. Celo daleč nazaj, v prejšnjem stoletju, so npr. indekse izdelovali spretni posamezniki in jih uspešno prodajali samim knjižnicam. Takšen je tudi slavni Poolov indeks iz leta 1848: *An Alphabetical Index to Subjects Treated in the Reviews and Other Periodicals to Which No Indexes Have Been Published*. Tudi H.W. Wilson je desetletja izdajal bibliografije, da bi z njimi povečal prodajo knjig svoje založbe, kar so knjižnice s pridom izkoriščale (7).

Centralna katalogizacija je seveda tudi precej stara oblika zunanega izvajanja, saj so jo npr. v ZDA začeli uvajati že leta 1876, definitivno pa jo je vpeljal Herbert Putnam leta 1901, v času svojega direktorovanja v Kongresni knjižnici. Ta vzorec se je uveljavil po celem svetu in tudi slovenske knjižnice so desetletja svoje kataloge polnile z listki, ki so jih prejemale od NUK-a.

V poslovnem svetu in industriji se zunanega izvajanja poslužujejo že stoletja v velikem obsegu. Od samega začetka je to značilno za izdajanje knjig, ki jih založniki zelo redko sami tiskajo. Značilnost kvalitetnega poslovanja je, da se osredotoča na glavno dejavnost, vse drugo pa si zagotavlja s pogodbenimi partnerji. Zunanje izvajanje je še posebej značilno za najsodobnejše dejavnosti, kakršna je npr. informacijska dejavnost. To se že povsem jasno kaže tudi v Sloveniji (8).

Glavni razlogi za zunanje izvajanje knjižničnih služb so:

- prihranki pri stroških;
- zmanjšanje časovnih zaostankov;
- pridobivanje ekspertiz, za katere v knjižnicah ni strokovnjakov;
- dostop do specializirane opreme, ki je ni v knjižnicah, ker to tudi ne bi bilo racionalno;
- možnost osredotočenja na glavno dejavnost knjižnice.

Glavno dejavnost knjižnice se navadno opisuje kot razvijanje zbirke, referenčno dejavnost, izposojo in medknjižnično izposojo.

Finančni prihranki pri zunanem izvajanju izhajajo iz izrazite specializiranosti izdvojenih organizacij, ki dosežejo tudi boljši izkoristek specializirane opreme. Ne gre pa pri tem za nobeno zakonitost in odlično organizirana ter optimalno izkoriščena knjižnica je lahko brez nadaljnega tudi cenovno konkurenčna. Vsekakor je nujno, da knjižnica s stroškovno analizo svojih storitev to tudi dokaže. Ve se, da knjižnici z velikimi nihanji uporabe to zanesljivo ne bo uspelo, kar je že osnova za odločanje o zunanem izvajanju.

S časovnimi zaostanki se otepajo bolj ali manj vse knjižnice, ki pa se zaradi tega nočejo obremenjevati s prevelikim številom zaposlenih, ki jih je treba razen tega še primerno usposobljati. V teh primerih je dobrodošlo zunanje izvajanje.

Strokovnih znanj, ki so le občasno potrebna (npr. upravljanje računalniškega omrežja) si knjižnica z redno zaposlitvijo najpogosteje ne more zagotoviti, ker takih ljudi okviru svojega razmerja plač niti ne more zadostno nagraditi. Nekoliko težje je sprejeti, da to prav lahko velja tudi za najvišja bibliotekarska znanja, ki so potrebna npr. pri razreševanju najzahtevnejših katalogizacij ipd.

Zunanje izvajanje je treba skrbno planirati. V prvem koraku si moramo biti na jasnem, kakšen cilj zasledujemo. Če je to prihranek pri stroških, potem moramo dovolj natančno vedeti, koliko stane naša lastna storitev ali služba. Lastne stroške običajno ocenjujejo prenizko, kar praviloma se opuščajo stroški t.i. upravne režije in stroški uporabe prostorov. Prav tako se navadno ne oceni dodatnih stroškov, ki jih povzročajo zakasnitve pri katalogizaciji itd... Računi tudi niso čisti, če se ne izloči celotna funkcija – npr. katalogizacija – ker sicer prispevka k stroškom ni mogoče natančno identificirati. Zajeti je treba tudi posredne stroške, ki jih povzročajo zaposleni v knjižnici (npr. telefoniranje...), kar je v primeru zunanega izvajanja treba upoštevati kot prihranek – normirano je to petina skupnih stroškov na zaposlenega.

Zunanje izvajanje je prava organizacijska inovacija, zato je treba nanjo zaposlene v knjižnici ustrezno pripraviti. Nikakor jih ne smemo izključiti iz odločanja (9).

Potrebujemo tudi dovolj ponudnikov storitev, ki imajo primerne reference in med katerimi je mogoče

izbirati. Ni se mogoče odločati za zunanje izvajanje, če nimamo na mizi ustreznega števila kvalitetnih ponudb. Možni ponudniki pa so:

- knjigotržci in naročniške agencije, ki bi knjižnicam za primerno maržo dobavljale publikacije, a le redko ponudijo še kaj več;
- vzdrževalci opreme, med katerimi je mnogo nesposobnih, se sicer agresivno ponujajo, vendar je treba biti skrajno previden;
- tu so še informacijski svetovalci, katerih ponudba naglo narašča, gre pa praviloma za majhna podjetja, ki niso dovolj stabilna in težko jamčijo trajno kvaliteto;
- organizacije za prostočasovne dejavnosti, ki si med obiskovalci knjižnic iščejo klientelo za svojo ponudbo.

### 3. PRIMERI ZUNANJEGA IZVAJANJA KNJIŽNIČNIH FUNKCIJ

Izbor primerov je narejen na podlagi tuje literature in domačih izkušenj na tem področju. Pozorni smo bili do razlogov za izdvojitev službe iz knjižnice, do načina zunanjega izvajanja, do pričakovanih stroškov in podobno.

#### Upravljanje računalniškega sistema

Zelo pogosto so avtomatizirani knjižnični sistemi na skrbi države in jih marsikdaj ne vidimo kot zunanje izvajanje knjižnične službe. Tako je tudi v Sloveniji, kjer IZUM za račun države razvija in vzdržuje knjižnični računalniški sistem COBISS. Knjižnice plačujejo za uporabo računalniškega sistema letno servisno nadomestilo, ki je odvisno od števila delovnih postaj in širine uporabljene programske opreme. Letno nadomestilo zajema vzdrževanje centralnega sistema z njegovo programsko opremo ter upravljanje sistema. Pristop se v tujini običajno sklepa za tri leta, z letnim obnavljanjem. Izstop je možen ob letnem obnavljanju po najmanj triletnem obdobju.

Centralni servis zagotavlja prostor, centralno strojno opremo, programsko opremo in sistemsko osebje za avtomatiziran knjižnični sistem. Razen tega zagotavlja še izobraževanje uporabnikov, sicer pa to opravlja ponudnik, ki je sistem dobavil. Centralni servis sam razporeja uporabnike po strojnih kapacitetah in pri tem skuša doseči optimalno izkoriščenost. Sistem obratuje ves čas delovanja knjižnic v sistemu in centralni servis poskrbi za rezervne kopije in druge rutinske postopke. Čas obveznega članstva v sistemu je lahko tudi daljši od treh let, če je bila za določeno knjižnico prirejena posebna oprema.

V Sloveniji imamo povsem primerljiv centralni servis v mariborskem IZUM-u, ki se je glede organizacijskega koncepta – kolikor je bilo v razmerah naše specifičnosti mogoče – držal mednarodnih vzorov.

#### Upravljanje osebnih računalnikov

Pogosto si knjižnice upravljalca osebnih računalnikov zagotovijo z redno zaposlitvijo strokovnjaka v hiši. Ta skrbi za nabavo računalnikov, za instalacije, za konfiguracije, intervenira ob težavah itd. Norma je en upravljalec na 50 računalnikov.

V tem primeru cilj ni posebno velik prihranek pri stroških, ampak zagotovitev res specializiranih seriserjev. Zunanja organizacija praviloma zagotavlja ob tem še smotno oskrbo z novo programsko opremo, meritve, zaščite ipd... Za opravljene storitve je podano ustrezno jamstvo. Običajno trajanje servisne pogodbe je dve do tri leta, z letnim obnavljanjem. Od upravljalcev avtomatiziranih knjižničnih sistemov v ZDA se le Ameritech ukvarja tudi s servisiranjem osebnih računalnikov v knjižnicah, za druge pa to ni zanimivo. Tudi IZUM kot upravljalec COBISS-a to počne bolj zaradi poslanstva kot pa zaradi interesa.

#### Upravljanje omrežja

Servisiranje omrežij je zahtevnejše, ker je okvare težje diagnosticirati in odpraviti. Osnovni cilj zunanjega izvajanja je v tem primeru povezan s pomanjkanjem specialistov ter drago, zahtevno opremo. Naše knjižnice so glede tega pretežno odvisne od strokovnjakov ARNES-a in specializirane ekipe IZUM-a.

#### Obnavljanje podatkov

Gre za storitev, ki je potrebna, če zataji diskovna enota. Pri avtomatiziranih knjižničnih sistemih je običajna diagnostika na daljavo in ustrezno servisiranje, napake pa najpogosteje nastanejo zaradi rezervne kopije. Situacija je mnogo zahtevnejša pri omrežnih strežnikih ali osebnih računalnikih. Razlog za zunanje izvajanje je pomanjkanje strokovnega znanja in potrebne opreme v knjižnicah. Tudi če dobijo v roke potrebna orodja, lahko nevešči ljudje povzročijo nepopravljive škode. Pri nas se knjižnice skoraj izključno zanašajo na strokovnjake mariborskega IZUM-a, kjer prijazno štejejo to storitev celo kar med funkcije redne pomoči uporabnikom.

#### Retrospektivna konverzija

Srečne so knjižnice, ki imajo vse svoje holdinge v polnem MARC formatu, vendar so redke. Ostale morajo poskrbeti za pretvorbo svojih zapisov, kar je mukotrpno delo. Če se ga knjižnica loti sama, je to praviloma neracionalno in traja predolgo. Ni presenetljivo, da je to najpogostejša služba v zunanjem izvajanju. Zmotno pa je mišljenje, da je tudi ponudnikov na pretek, in še tisti, ki so, niso zmeraj dovolj kvalitetni in zagotovijo le delne rešitve. V Sloveniji, kjer bi bilo dovolj dela, se zasebni ponudniki tega posla ne lotijo in ga prepuščajo preobremenjenemu IZUM-u.

## Katalogizacija in obdelava

Knjižnice se odločajo za izločitev katalogizacije in obdelave predvsem zaradi zmanjšanja stroškov, prihranka časa za važnejše dejavnosti in pospešitve vključevanja gradiva v izposojajo. Dejavnost se odvija dosledno po veljavnih pravilnikih in jo opravljajo specialisti. Dostava zapisov poteka prek interneta na podlagi FTP. Dodatna obdelava zajema ovoj, nalepke, varovalni sistem, črtno kodo, žigosanje itd.

Mnogi veliki knjigotržci nudijo tudi zunanje izvajanje te knjižnične službe. Obsežen servis smo videli pri Swets&Zeitlinger v Lisi. Opisana je praksa Yankee Book Pender (YBP) (10). V njihovem Monographic outsourcing operations 12 specialistov katalogizira in obdela povprečno 5000 knjig tedensko. Del teh knjig obdelajo tudi na druge načine do stopnje »postavi na polico«. Povprečen čas obdelave je 2 tedna. V Kanadi opravlja zunanje izvajanje katalogizacije ISM-Library Technical Service (11). Naročnikov imajo kolikor hočejo in če se kdo pojavi s preveč samosvojimi specifikacijami za bibliografski zapis (kar je pri nas pogost pojav), ga preprosto zavrnejo, čeprav je pripravljen dodatno plačati. Delujejo dve leti in zaposlujejo najboljše katalogizatorje, ki jih lahko privabijo v Winnipeg. (V prestolnici imajo le agencijo za trženje.)

Bežen vpogled v storilnost katalogizatorjev v slovenskih knjižnicah še kako vzpodbuja k razmisleku o zunanjem izvajanju. Za kaj takega je že dolgo na voljo tudi vsa potrebna informacijska infrastruktura v okviru sistema COBISS. Nekaj primerov zunajega izvajanja katalogizacije tudi imamo v zvezi z bibliografijami raziskovalcev, ker posamezne specialne knjižnice pač niso bile ustrezno opremljene. Na ta način smo si pridobili celo nekaj izkušenj z zaračunavanjem, kar bi lahko koristilo tudi pri vrednotenju dela katalogizatorjev v knjižnicah na sploh.

## Oblikovanje spletnih strani

Knjižnice že množično uporabljajo spletne strani, skupaj z linki za različne vire elektronskih informacij. Za vse to jim manjka lastnih specialistov, zato se pogostoma odločajo za zunanje izvajanje. Dejansko gre za kupovanje redke sposobnosti kombiniranja tehničnih in oblikovalskih dosežkov. Zunanji izvajalci pogostoma ponudijo vnaprej oblikovano spletno stran, v kateri je potem treba zamenjati vsebino. Postopek je lahko tudi drugačen in se začne z grafično predlogo, ki se jo programsko prenese na splet, kar pa je drago in zamudno.

## Omrežno gostiteljstvo

Glavni razlog za odločitev o zunanjem izvajanju omrežnega gostiteljstva je v tem, ker zagotavlja dostop 24 ur dnevno in 7 dni v tednu. Poskrbljeno je za takoj-

šnje intervencije v primeru okvar. Običajno je dodatno na voljo še storitev elektronskega poštnega predala. Velikega gostitelja se na omrežju najde neprimerno hitreje, zato se s prehodom na zunaje izvajanje pogostnost obiskov bistveno poveča.

## Preslikavanje in tiskanje

Osnovni razlog za zunanje izvajanje te dejavnosti so stroški vzdrževanja kopirnih strojev ter zmanjšanje motenj v strokovnem delu knjižničarjev. Ponudnik jamči tudi dohitevanje razvoja preslikovalne tehnologije in tehnologije tiskalnikov. Vse pogostejši so tudi izpisi s cedejev in interneta. Zaračunavanje običajno poteka s pomočjo kovancev, pojavljajo pa se tudi čitalci magnetnih kartic. Knjižnicam pripade od 10-20 % zaslужka.

V približno tašnem tempu kot dohitevamo tehnologijo kopirnih naprav, uvajamo v naših knjižnicah tudi organizacijske rešitve zunanjega izvajanja preslikovanja.

## Skeniranje

Pametno se je odločiti za zunanje izvajanje službe skeniranja dokumentov, ker knjižnica zelo težko zagotovi kontrolo kvalitete. Tudi tehnologija je še zmeraj izredno draga. Skeniranje tudi ni tako preprosto kot kopiranje in zahteva kar nekaj znanja, pač glede na značilnosti originala. V povezavi s skeniranjem se običajno ponudi tudi kreiranje datoteke HTML za internetno uporabo.

## Dostop do podatkovnih baz

Za posamično knjižnico ni ekonomično upravljati dostop do podatkovnih baz in zelo pogostoma se to ne obnese niti za knjižnične korporacije. Cedeji lahko to nadomestijo le v zelo omejenem obsegu. Z internetom se je dostopnost silno povečala, naglo pa se znižujejo tudi komunikacijski stroški. Na ta način postaja usposobljenost specialistov v online referenčnih servisih vse bolj odločilna, ne glede na to, kje se krajevno nahajajo. Treba je znati dostopati do indeksov, abstraktov, polnih tekstov, skeniranih datotek, referenčnih publikacij... in to na vseh vrstah računalnikov. Knjižnični uporabniki se lahko poslužujejo teh storitev ne le v knjižnici, ampak tudi od doma ali z delovnega mesta. Izkazati se morajo z osebnim identifikatorjem (ID), ki jim ga dodeli njihova knjižnica.

Redke knjižnice v Sloveniji so se s ponudbo dostopa do tujih podatkovnih baz ukvarjale že v preteklih letih, bistveno pa je to ponudbo razvil in razširil IZUM s sklenitvijo vrste konzorcialnih pogodb z največjimi svetovnimi ponudniki (Swets&Zeitlinger, OCLC, UMI, JRC/ISI itd.). Uporaba naglo raste, tudi zato ker jo plačuje Ministrstvo za znanost in tehnologijo.

### Preostale možnosti zunanjega izvajanja

Knjižnice lahko najdejo še mnoge druge priložnosti za zunanje izvajanje. Recimo opravila v zvezi z zaščito gradiva, pri čemer je nov primer deacidifikacija, ki je zelo važen, a zelo drag postopek, za katerega je potrebna tudi specializirana oprema. Zelo razširjeno je izločanje knjigovodske službe, ki jo slovenskim knjižnicam ponuja IZUM, upošteva standardno opremo za sistem COBISS. Prehod na avtomatizacijo zahteva črtno kodo in kar pravilo je, da se jo uvaja v z zunanjim izvajanjem. Tako je tudi v Sloveniji.

Fritz Grupe se zavzema celo za zunanje izvajanje službe za pomoč uporabnikom (help desk), kar pa predpostavlja zares zelo podrobno analitiko poslovanja in na tej osnovi celovito definiranje značilnosti službe (12).

## 4. ODPRTA VPRAŠANJA ZUNANJEGA IZVAJANJA

Najbolj žgoč problem ponazarja svarilna sintagma o »razprodaji« knjižnic ter ugotovitev, da je zunanje izvajanje praviloma tudi privatizacija (13). Tu pa smo pri paradigmi javnega knjižničarstva, ki je nastalo zaradi svobodnega pretoka idej, ne pa zaradi dobička. Knjižnice se vštrevajo med temelje demokracije in morajo svojo vlogo razumeti kot poslanstvo, ne pa kot posel. Ali bo privatni interes ravnal po tem načelu? Skepsa je utemeljena; tako je Trevor Haywood objavil knjigo o sesutju javnega dostopa (14).

Ravnali pa bi zelo narobe in morda tudi tendenciozno, če bi posebnost javnih knjižnic preslikovali na vse knjižnice. Postopati je treba analitično in v tem smislu sprejemamo izhodišča, ki jih je glede zunanjega izvajanja v korporacijskih knjižnicah zapisal John Agada z Univerze Wisconsin. (15) Te knjižnice so sestavni del projektnih skupin in morajo biti kar najbolj prilagodljive. Zato tudi utemeljena izdvojitve katerekoli od služb ne sme biti noben problem. Ni pa dvoma, da se vloga knjižničarja v tem primeru precej spremeni in Agada jim je našel novo ime: informacijski svetovalci.

Brez odvečnih strasti sta Davenportova in Canova izdelali celovito analizo o privatnem sektorju na informacijskem področju (16). Ugotavljata, da zunanje izvajanje ni kakšna modna muha, ampak se bo treba nanj privaditi in ga znati uporabljati. Namesto napihnenih manifestov raje povzameta spoznanje, da smo na poti vzpostavitve realnega razmerja med kvaliteto storitve in stroški v knjižnici, ki sedaj ne obstaja.

Podobno usmeritev so si izbrali tudi avtorji v tematski številki Information Systems Management, ki so jo posvetili zunanjem izvajanju. Howard Rubin še prav posebej podčrtuje pomen vrednotenja, brez katerega je vsako govorjenje o koristnosti ali škodljivosti izdvajanja knjižničnih služb brez pravega smisla (17).

Niti 600 strani obsegajoča pogodba ne jamči uspeha, če se sproti ne meri:

- finančnih stroškov,
- zadovoljstva uporabnikov,
- kvantitete storitev,
- kvalitete storitev,
- delovnega časa,
- poslovnih učinkov,
- razvoja kadrov,
- produktivnosti.

Pametni upravljalci tudi v javnih knjižnicah natančno vedo, da se vse to tiče tudi njih. Ko sicer glasno dvomijo v primernost privatizacije, se ob tem ne delajo brezbrizni do sprememb v upravljalški filozofiji. Tako na konkurenco v sklopu zunanjega izvajanja gleda npr. Chris Batt iz vzorne javne knjižnice Croydon (18).

Uveljavitev informacijske tehnologije v 80-tih letih je še posebej pospešila raziskovanje in prakso v tej smeri in danes ni področja, kjer ne bi poznali zunanjega izvajanja informacijske službe. Primeri Kodak ali American Airlines spadajo že v klasiko, kar velja tudi za British Petroleum ali British Aerospace. Jasno je, da se stotine najuspešnejših svetovnih korporacij za takšen korak ne odločajo na pamet, ampak jih je izdatno podprla stroka.

Knjižnice so le del velikanskega informacijskega sektorja v sodobnih družbah in se ne morejo obnašati, kot da se jih novi upravljalški pristopi ne tičejo. Zgodilo se jim bo, in se jim ponekod že dogaja, da jih bodo v zunanje izvajanje prisilili od zunaj, nepripravljene in po nedomišljeni metodologiji (19). Slaba je tolažba, da se bo na ta način pač diskreditiralo samo zunanje izvajanje in bo potem spet vse po starem. S prikazom teoretskih in praktičnih okvirov izdvajanja knjižničnih služb smo hoteli podčrtati tudi mnoge pozitivne strani, katerih zanemarjanje zanesljivo potrjuje, da so v upravljanju knjižnic potrebne resne spremembe.

## REFERENCE

1. Gorman, M. *The organization of academic libraries in the light of automation. Advances in Library Automation and Networking, vol.1, 1987.*
2. Buckland, M. *Redesigning library services (A manifesto), ALA, Chicago, 1992.*
3. Lowell, M. *Organizational structure of libraries. Metuchen, N.Y.: Scarecrow Press, 1984.*
4. Snyder, H. and Davenport, E. *Costing and pricing in the digital age – a practical guide for information services. Library Association Publ., London, 1997.*

5. Hayes, S. and Brown, D.  
*The library as business: mapping the pervasiveness of financial relationships in today's library.*  
*Library trends*, 43(3), 1995.
6. DNH Study:  
*Contracting-Out in Public Libraries.*  
Report by KPMG and CPI, 20271.RPT – 16. Feb. 1995.
7. Boss, R.W.  
*Guide to outsourcing in libraries.*  
*Library Technology Reports*, 34(5), 1998.
8. Pivec, F., Seljak, M., Šercar, T.  
*The COBISS system in the information economy of Slovenia*, v *The role of libraries in economic development*, eds. J. Watkins and P Connolly, IFLA, Boston Spa, 1997.
9. Pivec, F.  
*Uporabniki in informacijsko inoviranje javnih služb*, v *Informatika v ministrstvih, vladnih službah, državnem zboru, upravnih enotah, lokalni samoupravi in javnih službah: zbornik referatov.*  
Ljubljana, Vlada RS, 1998.
10. Walker, D., Waltner, R.M.  
*Outsourcing continuations services: Issues and implications.*  
*The Serials Librarian*, vol 34(3/4), 1998.
11. Gordon, M.J. and Moor, L.  
*Creating a Library Technical Services outsourcing operation.*  
*The Serials Librarian*, vol 32(1/2), 1997.
12. Grupe, H.F.  
*Outsourcing the help desk function.*  
*Information System Management*, spring 1997.
13. Glass-Schuman, P.  
*The selling of public library.*  
*Library Journal*, 123(13), Aug. 1998.
14. Haywood, T.  
*The withering of public access.*  
*The Library Association*, London, 1989.
15. Agada, J.  
*Outsourcing of corporate information services; implications for redesigning corporate library services.*  
*International Information & Library Review*, 28, 1996.
16. Davenport, E. and Cano, V.  
*Private sector information work*, v *Librarianship and information work worldwide 1996/1997*, ed. M. Line, London, Bawker Saur, 1997.
17. Rubin, A.H.  
*Using metrics for outsourcing oversight.*  
*Information System Management*, vol.14(2), spring 1997.
18. Batt, Ch.  
*The heart and brain of the information society: public libraries in the 21<sup>st</sup> century*, v *Libraries for the new millennium. Implications for manager*, ed. D. Raitt, London, Library Association Publ. 1997.
19. Pivec, F., Šercar, T.  
*Knjižnice in informacijska družba*, v *Bavec in M. Gams (ur.) Informacijska družba: zbornik konference*, Ljubljana, IJS, 1998.

◆

Franci Pivec je po osnovni izobrazbi filozof in sociolog, v poklicnem življenju pa se je največ ukvarjal s sociologijo in organizacijo izobraževanja. Na teh področjih je tudi večinoma praktično deloval. Zadnja leta se posveča sociološkim in epistemološkim problemom informacijske družbe, med drugim študijam uporabnikov in vplivom interneta na delovanje knjižnic. Do nedavnega je bil direktor Instituta informacijskih znanosti v Mariboru.

◆