

DARIUSZ GRYGROWSKI
Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych
Uniwersytet Warszawski
e-mail:dargry@uw.edu.pl

ZWROT NAKŁADU Z INWESTOWANIA W BIBLIOTEKĘ



Dr Dariusz Grygowski jest pracownikiem Zakładu Bibliotekoznawstwa w Instytucie Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Od 2013 r. redaktor tematyczny w „Przeglądzie Bibliotecznym”. Autor książki *Dokumenty nieksiążkowe w bibliotece* (Warszawa: SBP, 2001).

SŁOWA KLUCZOWE: Ocena efektywności bibliotek. Finansowanie bibliotek. Zwrot nakładu z inwestycji.

ABSTRAKT: **Teza/cel artykułu** – Widocznym nurtem w badaniach bibliotekoznawczych oraz w praktyce zarządzania bibliotekami w ostatnich latach stała się kwestia oceny efektywności bibliotek i pożytku, jaki dają społeczeństwu ich funkcjonowanie i finansowanie. Niektóre biblioteki, chcąc wykazać się swą efektywnością i przydatnością dla obsługiwanej społeczności, prowadzą same, lub zlecają zewnętrznym podmiotom, przeprowadzenie analizy zwrotu z inwestowania w bibliotekę. Niektóre z owych analiz zmierzają do wykazania wysokiej stopy zwrotu z takiej inwestycji wyrażonej w jednostkach monetarnych. Artykuł zawiera rozważania na temat potrzeby prowadzenia owych analiz i stosowanych w nich metod. **Metody badań** – Zastosowano metodę analizy piśmiennictwa i analizy źródeł w postaci raportów z analiz zwrotu z inwestowania w biblioteki. **Wyniki i wnioski** – Analiza zwrotu nakładu z inwestowania w bibliotekę, której efektem jest wyrażanie wartości usług bibliotecznych w jednostkach monetarnych, może budzić kontrowersje. Zwłaszcza, że wielkości niektórych składników w takich analizach wydają się mocno szacunkowe. Mimo tych zastrzeżeń przeliczanie wartości usług bibliotecznych na pieniądze można uznać za dopuszczalne, a niekiedy niezbędny zabieg marketingowy.

Wśród samorządowo-politycznych decydentów nie należy do rzadkości przekonanie, że biblioteki jako instytucje non profit nie dość, że nie przynoszą dochodów, to jeszcze, niczym zasysająca wszystko „czarna dziura”, pochłaniają bezpowrotnie ogromne środki publiczne. Jednocześnie tradycyjna biblioteka – z budynkiem, pracownikami i fizycznymi zbiorami – jest konfrontowana z biblioteką wirtualną (cyfrową, elektroniczną), a nawet po prostu z zasobami Internetu. Wniosek z tej konfrontacji jest dla niektórych oczywisty – tradycyjne biblioteki to zjawisko powoli zanikające, więc nakłady na nie mogą stopniowo się zmniejszać. W ten sposób znane od lat przepowiednie o zmierzchu tradycyjnych bibliotek padają na podatny grunt, nasilając tylko zapędy likwidatorów bibliotek.

Reakcją na takie postawy decydentów, mających wpływ na losy bibliotek, są podejmowane przez bibliotekarzy próby ekonomiczno-matematycznego uzasadniania potrzeby dalszego wspierania i finansowania tradycyjnej biblioteki. Biblioteki w odruchu obronnym tworzą więc analizy i raporty, w których próbują zadać kłam opisanemu rozumowaniu. Posługują się w tym celu różnymi metodami służącymi do mierzenia efektywności, użyteczności i opłacalności działania biblioteki. Dodajmy, opłacalności bardzo konkretnej, nie tylko opisywanej intensywności świecenia „kaganka oświaty”, ale też wymiernej, przeliczanej wprost na pieniądze.

Ewa Głowacka, w artykule na temat wartości ekonomicznej usług bibliotecznych, właśnie w ten sposób argumentuje, pisząc: „(...) biblioteki nie tylko pochłaniają społeczne fundusze oraz generują koszty, lecz również przyczyniają się do tworzenia korzyści finansowych. Należy zwracać na to uwagę i uświadamiać ten aspekt wartości bibliotek władzom decydującym o ich finansowaniu, użytkownikom i społeczeństwu” (Głowacka, 2011a, s. 226).

Przeliczanie wartości usług bibliotecznych na wirtualne pieniądze mogłoby się wydawać proste. Można bowiem przyjąć, że informacja kosztuje tyle, ile ktoś jest gotów za nią zapłacić. Ale udzielanie informacji to nie jedyny cel funkcjonowania biblioteki, a poza tym powstaje problem, jak wykonać odpowiednie rachunki w przypadku instytucji, która na pierwszy rzut oka rozdaje informację za darmo. Można co prawda obliczyć, ile by musiał student albo pracownik naukowy zapłacić za dostęp do artykułu, który w sieci jest udostępniany komercyjnie przez jakiś serwis, gdyby nie to, że akurat jego biblioteka uczelniana abonuje dostęp do tego serwisu, dzięki czemu ów student lub pracownik ma dostęp do wybranego artykułu za darmo. Można też próbować liczyć, ile oszczędza pracownik naukowy pisząc książkę, kiedy korzysta z bezpłatnego dostępu do baz pełnotekstowych wykupionego przez bibliotekę uczelnianą. Ale będą to obliczenia zawsze szacunkowe, oparte na niepewnych przesłankach.

Wydać się może, że stosowanie narzędzi właściwych do badania zjawisk rynkowych w przypadku instytucji non profit, jakimi są biblioteki, będzie

raczej trudne, a jednak takie analizy od lat się przeprowadza, bo jak przekonywali Anna i Jacek Osiewalscy: „(...) biblioteka może być traktowana jako jednostka produkcyjna, która wykorzystuje pewne czynniki produkcji do *wytworzenia* specyficznych produktów” (Osiewalska & Osiewalski 1999). Uznali oni przede wszystkim i udowodnili w swoim badaniu, że zasadne, w przypadku bibliotek, będzie zastosowanie metody analizy efektywności kosztowej (ang. *Cost-Effectiveness Analysis – CEA*), w której można zestawiać faktycznie poniesione koszty z minimalnymi kosztami, jakie należałoby ponieść, aby uzyskać określone wskaźniki usług, np. określoną liczbę udostępnień, liczbę użytkowników, szybkość obsługi czytelników itd.¹

Z metodą analizy efektywności kosztowej CEA jest zestawiana, a nawet czasem mylona metoda analizy kosztów i korzyści znana pod akronimem CBA (ang. *Cost-Benefit Analysis*). W CEA dąży się do zestawienia poniesionych kosztów z właściwymi dla działalności badanego podmiotu wskaźnikami efektywności – dla biblioteki np. wspomniana liczba udostępnień. Natomiast celem analiz CBA, które służą do wsparcia decyzji inwestycyjnych i wykazania opłacalności poniesienia kosztów inwestycji, jest zestawienie ponoszonych kosztów z korzyściami, które tak samo jak koszty wyrażone będą w jednostkach monetarnych. To stwierdzenie już jest wyraźnym sygnałem, że w przypadku bibliotek określanie korzyści w jednostkach monetarnych, czy też wprost przeliczanie ich usług na pieniądze wydaje się zadaniem niewykonalnym.

W kontekście analiz kosztów i korzyści, szczególnie w przypadku tych analiz CBA, które dotyczą bibliotek, mówi się często o wskaźniku rentowności dotyczącym zwrotu z inwestycji i znanym pod akronimem ROI (ang. *Return on Investment*)². Pomiaru zwrotu kolejnych nakładów na inwestycję dokonuje się, aby wykazywać, że podtrzymywanie inwestycji i dalsze jej finansowanie ma głęboki sens, ponieważ bieżące zyski z inwestowania przewyższają nakłady na inwestycję. Jeśli więc CBA stosuje się zasadniczo w celu przekonania inwestora i przyszłego właściciela do tego, że warto ponieść koszty inwestycji (np. wybudować zakład produkcyjny), to wyznaczanie wskaźnika ROI odbywa się po to, żeby przekonać inwestora i właściciela do tego, że ów przykładowy zakład produkcyjny, przynosząc odpowiednie zyski, daje zwrot z inwestycji. W ustalaniu wskaźnika ROI zmierza się do określenia stosunku pomiędzy kwotą zysków i kwotą

¹ Osiewalscy przeprowadzili analizę efektywności kosztowej w 18 polskich bibliotekach naukowych, dochodząc do wniosku, że efektywność kosztowa wielu badanych bibliotek mogłaby być poprawiona przy redukcji kosztów o blisko 30% , a jednocześnie zachowaniu tego samego poziomu usług (Osiewalska & Osiewalski 1999).

² Literatura ekonomiczna wymienia też inne wskaźniki rentowności, jak: rentowność aktywów – ROA (ang. *Return on Assets*), rentowność kapitału – ROE (ang. *Return on Equity*), rentowność sprzedaży – ROS (ang. *Return on Sales*). Ale z natury rzeczy w przypadku analiz dotyczących bibliotek rozważa się tylko wskaźnik rentowności ROI.

nakładów. Jeśli więc kwotę zysków określimy jako X , a kwotę nakładów jako Y , to stosunek $X:Y$ da wskaźnik zwrotu kosztów. W dłuższej perspektywie sytuacją niepożądaną jest, gdy ten wskaźnik jest mniejszy niż 1, bo to znaczy, że suma poniesionych kosztów przerasta zyski. Natomiast pożądaną jest sytuacja, gdy wskaźnik ROI jest większy od 1, a najlepiej gdy X przynajmniej kilkakrotnie przewyższa Y . Niektóre źródła kazały wskaźnik ROI wyrażać procentowo, tzn. stosunek zysku z inwestycji do kosztów inwestycji należałoby pomnożyć przez 100%, ale w raportach z analiz CBA/ROI publikowanych przez biblioteki najczęściej wyraża się ten wskaźnik stosunkiem liczby jednostek monetarnych zysku do jednej jednostki monetarnej zainwestowanej.

W bibliotecznych analizach CBA/ROI poddaje się zatem ocenie działalność biblioteki na rzecz obsługiwanego przez nią środowiska (miasta, uczelni, instytucji), aby uzasadnić jej wartość (również finansową) i potrzebę dalszego w nią inwestowania. Można wręcz stwierdzić, że powstał istotny kierunek w badaniach bibliotekoznawczych. W światowym bibliotekoznawstwie zainteresowanie CBA/ROI jest szczególnie wyraźne w ostatniej dekadzie, choć – jak zauważa E. Głowacka – pierwsze prace poddające analizie ekonomiczne korzyści z funkcjonowania bibliotek pojawiły się jeszcze w latach 70. poprzedniego stulecia (Głowacka, 2011a, s. 215-216).

Badacze efektywności kosztowej bibliotek posługują się narzędziami powstałymi w zupełnie innym środowisku, kiedy więc przykładają je do bibliotek, muszą stale pamiętać, że takie badanie biblioteki nie jest tym samym, co badanie efektywności zakładu produkcyjnego, sieci restauracji czy firmy telekomunikacyjnej. Stwierdza to dobitnie w odniesieniu do bibliotek akademickich Mirosław Górny pisząc: „(...) ocena opłacalności ekonomicznej pewnych rozwiązań, technologii czy struktur organizacyjnych w bibliotekach powinna być prowadzona metodami przejętymi z gospodarki. I te akurat oceny mogą być przygotowywane bez konieczności odwoływania się do podstawowych funkcji biblioteki. Ale już wyniki tych analiz nie zawsze dadzą się zastosować w praktyce bez konfliktu z nadrzędnymi celami bibliotek. Możemy np. w wyniku analizy efektywności ekonomicznej uznać, że duże biblioteki centralne są zdecydowanie tańszym rozwiązaniem niż rozbudowana sieć bibliotek wydziałowych czy instytutowych. Ale to drugie rozwiązanie może okazać się bardziej efektywne, jeśli zaczniemy brać pod uwagę potrzeby użytkowników” (Górny, 2008, s. 59).

Głosy w sprawie sensowności i prawidłowości przekładania na wskaźniki ekonomiczne usług bibliotecznych są podzielone. Z jednej strony są zwolennicy tych badań i ich metod, a przeliczenia na dolary, funty i euro znajdziemy nawet w raportach dużych bibliotek, jak chociażby British Library, która w materiale o zdecydowanie propagandowym charakterze podała, że gdyby Biblioteka Brytyjska nie istniała, Wielka Brytania traciłaby

rocznie 280 mln funtów, ale dzięki temu że istnieje, każdy zainwestowany w Bibliotekę funt daje 4,40 funta zwrotu (British Library, 2004). Z drugiej strony są autorzy przeciwni takim analizom. Uznają, że określenie korzyści z odwiedzania biblioteki w jednostkach monetarnych jest niewykonalne i wzywają osoby praktykujące analizy ROI w bibliotekach do opamiętania.

Mimo tej krytyki, analiz ROI w bibliotekach różnych typów jest wiele, publikowane są wciąż nowe, z przekonaniem, że osiągną zamierzony cel. Jak pisze Carol Tenopir „celem analiz z określeniem ROI w bibliotekarstwie jest wyliczenie i zademonstrowanie ekonomicznej wartości biblioteki dla jej macierzystej instytucji”. I dalej, że „biblioteka potrzebuje być postrzegana jako kapitał przynoszący zysk proporcjonalny do kapitału zainwestowanego” (Tenopir, 2010, pp. 40-41).

Potrzebę uzasadniania swojej ekonomicznej wartości mają nie tylko opisywane przez Tenopir biblioteki akademickie, ale także inne naukowe, poza tym szkolne, publiczne, a nawet – co pokazuje praktyka – narodowe. Z publikowanych raportów ROI oczywiście zawsze wynika duża opłacalność inwestowania w biblioteki. Z przytaczanych przez Tenopir amerykańskich badań prowadzonych wśród bibliotek publicznych wynika, że ich ROI, czyli stopa zwrotu, jaką osiąga lokalna społeczność z zainwestowania 1 USD w lokalną bibliotekę publiczną, wynosi w różnych miejscach USA od 3,81 do 6,54 USD (Tenopir, 2010, p. 42). Badania w tym zakresie prowadzone w różnych częściach świata potwierdzają wielkość tych wskaźników. Mieszczą się one najczęściej w granicach od 4 do 6.

Badanie efektywności kosztowej biblioteki ma sens, gdy jego celem jest zracjonalizowanie wydatkowania otrzymywanych przez bibliotekę środków finansowych. Bibliotekarze mogą w tym celu zastosować standaryzowane narzędzia, będące zestawem wskaźników funkcjonalności, które bierze się pod uwagę przy ocenie jakościowej i kosztowej biblioteki. Najpełniejszy wykaz tych wskaźników znalazł się w międzynarodowej normie ISO 11620 *Information and Documentation – Library Performance Indicators*, której wydanie z 2008 r. i wcześniejsze omówiła E. Głowacka (Głowacka, 2011b). Ma więc sens obliczanie np. stosunku wydatków na gromadzenie zbiorów do kosztów personelu z wykorzystaniem tego wskaźnika. Albo obliczanie, jaki procent ogólnych wydatków na gromadzenie zbiorów stanowią wydatki na zbiory elektroniczne i dostęp do nich. Takie obliczenia są kształtujące i wspierają proces zarządzania biblioteką. W badaniu efektywności ekonomicznej biblioteki nie chodzi więc o policzenie, ile biblioteka by zarobiła, gdyby zarabiała. Chodzi raczej o to, żeby badać, w jakim stopniu określony poziom jej finansowania wpływa na mierzalne efekty jej pracy. Marian Huczek proponuje np. uznać, że „miarą efektywności ekonomicznej biblioteki publicznej może być dynamika nakładów w porównaniu z poprzednim okresem przy tych samych efektach wyrażonych rzeczowo” (Huczek, 2006, s. 66). Kie-

dy więc np. w dużej bibliotece, gdzie jest rozbudowany dział opracowania, jednego z pracowników tego działu przeniesie się do innych zadań, a potem okaże się w trakcie analizy, że przy *de facto* zmniejszonych nakładach na ten dział tempo i wielkość opracowania nie zmniejszyło się, oznaczać będzie, że podjęto słuszną decyzję poprawiającą efektywność ekonomiczną biblioteki. Takie analizy mają więc głębokie uzasadnienie. Czy mają natomiast jakiś sens, poza propagandowym, próby policzenia niepoliczalnego i wyrażenia w jednostkach monetarnych wartości społecznej usług bibliotecznych?

W raportach omawiających analizy ROI w bibliotekach często we wstępie można znaleźć przegląd publikacji na ten temat, a wśród nich, obok tekstów opisujących samą metodę i prezentujących wyniki badań przeprowadzonych z jej zastosowaniem, zdarzają się teksty zgłaszające pewne wątpliwości w kwestii jej stosowania.

Takie np. sceptyczne, a nawet zdecydowanie krytyczne, podejście zaprezentował James G. Neal z nowojorskiego Columbia University, publikując artykuł pod wymownym tytułem *Powstrzymać obłąd: szaleństwo zwrotu nakładu z inwestycji i potrzeba nowych jakościowych pomiarów sukcesu biblioteki akademickiej* (oryg. *Stop the madness. The insanity of ROI and the need for new qualitative measures of academic library success*). Już na wstępie autor stwierdza, że ROI stało się dla bibliotek akademickich swoistą mantrą, powtarzaną uparcie i bez sensu, aby w sposób wymierny, ilościowy opisać efektywność biblioteki, szczególnie wobec wyzwania, jakim jest uczelniany budżet, a także wobec pytań o przystawalność tradycyjnej biblioteki akademickiej do świata cyfrowej informacji. J. G. Neal stwierdza z pełnym przekonaniem: „Narzędzia i obliczenia ROI nie mają absolutnie żadnego zastosowania do bibliotek akademickich i prezentują naiwne, i błędnie interpretowane szacunki na temat naszej roli i wpływu na uczelnie i całe szkolnictwo wyższe” (Neal, 2011, p. 424).

James G. Neal oczywiście nie odrzuca potrzeby badania jakości bibliotek, badania potrzeb użytkowników i ich zadowolenia, a w konsekwencji stawiania bibliotekom ocen. Wzywa tylko do powstrzymania się przed przeliczaniem korzyści z usług bibliotecznych na dolary.

Zapewne niechęć J. G. Neala do bibliotekoznawczych studiów z zakresu ROI wywołały nie tylko wątpliwości natury metodologicznej, ale też wzrastająca w szybkim tempie liczba wypowiedzi i publikacji na ten temat. ROI niewątpliwie stało się modne. Kolejne biblioteki, niczym banki, licytują się w tym, która daje lepszą stopę zwrotu z jednego zainwestowanego dolara – 3, 4, 6 dolarów – licytacja trwa. Podobne odczucia miała Sarah Watstein, redaktorka periodyku „Reference Services Review”, przeprowadzając wywiad z Paulą Kaufman, prowadzącą badania na temat zwrotu inwestycji w bibliotekarstwie i często przez innych cytowaną. Na pytanie Watstein, co jest przyczyną tak dużego zainteresowania problematyką wartości usług

bibliotecznych Kaufman odpowiedziała, że obecne wyzwania ekonomiczne niewątpliwie powodują, że ze strony administratorów uczelni dobiegają coraz głośniejsze wezwania do ekonomicznego uzasadniania funkcjonowania bibliotek. Jednakże nie jest to zjawisko całkiem nowe, bo pojawiło się już dekady temu, kiedy ceny wydawnictw ciągłych zaczęły szybować w górę. Już wtedy uczelniani decydenci zaczęli określać biblioteki mianem „czarnych dziur”, które – jak się należy domyślać – pochłaniają wszystko, niewiele oddając (Kaufman & Watstein, 2008).

James G. Neal w swej krytyce posługuje się powtarzaniem często przez przeciwników bibliotecznych analiz ROI argumentem, że metoda ta bazuje na błędnych założeniach, iż możliwość skorzystania ze zbiorów biblioteki oszczędza użytkownikowi wydatków, które musiałby ponieść nie korzystając z niej (Neal, 2011, p. 425). Ten sposób obliczania ROI biblioteki, określanej mianem „cost savings”, budzi duże kontrowersje i wywołuje oskarżenia o poważne uchybienia metodologiczne. Można oczywiście się zastanawiać, czy nie mogąc potrzebnego materiału wykorzystać w bibliotece lub wypożyczyć (lektury, podręcznika, powieści) niedoszły użytkownik zdecyduje się dany materiał kupić. Oczywiście większość osób tak by nie postąpiła. Ale są jednak tacy, którzy na taki krok się zdobędą, a wtedy ich wydatek jest w pewnym sensie ich stratą, bo nie musieliby ponosić owych kosztów, gdyby biblioteka ich odpowiednio, a przede wszystkim bezpłatnie, obsłużyła. I to jest właśnie ów jeden z czynników oceny ekonomicznej efektywności biblioteki. Zapewne niektóre książki czy płyty użytkownik ów by kupił, ale na pewno nie wszystkie. Poza tym oferta bibliotek jest nie tylko alternatywą dla oferty rynku wydawniczego, ona czasem ten rynek także wspiera. Wypożyczywszy książkę danego autora w bibliotece publicznej, czytelnik może w sobie wzbudzić na tyle duże zainteresowanie jego twórczością, że kolejną książkę tegoż autora zechce już kupić, a nie wypożyczyć.

James G. Neal woła więc swoim tekstem do bibliotekarzy i bibliotekoznawców, że „król jest nagi” (nomen omen ROI po francusku to „król”), gdy apeluje o zaprzestanie przeliczania ważnych społecznie i bez wątpienia bardzo wartościowych usług bibliotecznych na jednostki monetarne. Z drugiej jednak strony analizy zwrotu kosztów nie są całkiem pozbawione wartości, nie należy ich tak zdecydowanie odrzucać, ani krytycznie oceniać osoby prowadzące biblioteczne analizy ROI.

Teza o znaczącym wpływie biblioteki uczelnianej na osiągnięcia pracowników i studentów uczelni, w tym na „produktywność naukową” poszczególnych wydziałów nie powinna wymagać udowadniania. Skoro jednak biblioteki stają wobec takiej potrzeby, a czasem wręcz wobec pytań o niezbędną bibliotekę w strukturze uczelni, to takie dowody próbuje się mimo wszystko przeprowadzać i wyliczać sytuacje, w których biblioteka uczelniana może wywrzeć korzystny wpływ na sukces poszczególnych

pracowników uczelni i jej wydziały. Między innymi takie wyliczenie (dotyczące jednak kwestii oczywistych) znajdujemy w raporcie Megan Oakleaf z 2010 r., przygotowanym pod auspicjami ACRL (Association of College & Research Libraries) zatytułowanym *The value of academic libraries. Comprehensive Research Review and Report*, który stanowi bardzo bogaty przegląd badań i piśmiennictwa zajmującego się analizowaniem wartości i efektywności bibliotek (Oakleaf, 2010, pp. 13-17). Zresztą raport ów wspomniany wcześniej krytyk ROI, J.G. Neal, stawia za wzór godnego polecenia materiału, który w sposób rozsądny i przemyślany prezentuje badania na temat wartości i efektywności bibliotek. Tym samym Neal pokazuje, że nie wszystko, co się publikuje pod hasłami CBA lub ROI zasługuje na metkę z napisem „szaleństwo”. Poszukiwanie związku między usługami określonej biblioteki a różnie wyrażanymi „ekonomicznymi sukcesami” jej użytkowników, do pewnego stopnia ma sens. Kwestią dyskusyjną jest natomiast próba wyrażenia liczbami wielkości udziału biblioteki w jakimś sukcesie, np. naukowym, w porównaniu z innymi instytucjami i źródłami dostarczającymi informacji. Nie należy za wszelką cenę ujmować tego udziału w procentach. W raporcie Oakleaf znajdziemy np. stwierdzenie, że prowadzi się badania i analizy na temat wpływu zbiorów i usług bibliotecznych na uzyskiwane przez poszczególne ogniwa danej uczelni granty, dotacje itp. (Oakleaf, 2010, p. 15).

W przypadku analiz ROI w bibliotekach akademickich to jest argument przez autorów owych analiz rzeczywiście często podnoszony. Podejmuje się więc próby dowiedzenia, że indywidualny sukces, jakim jest uzyskanie przez pracownika naukowego grantu (lub zbiorowy, gdy otrzymuje go jakaś komórka uczelni), był możliwy przede wszystkim dzięki temu, że wnioskodawca zawarł w nim cytowania zaczerpnięte ze zbiorów uczelnianej biblioteki lub z baz przez nią abonowanych. Taka analiza ROI ma wówczas na celu wykazanie, że w kwocie owego grantu biblioteka uczelniana ma jakiś procentowy udział, z czego ma wynikać jej efektywność kosztowa. Przykładem takiej szeroko zakrojonej analizy były badania prowadzone na Uniwersytecie UIUC (University of Illinois at Urbana-Champaign). Opisująca te badania, cytowana już Tenopir, podaje, że gdyby wziąć pod uwagę tylko sumę grantów, jakie Uniwersytet UIUC uzyskał dzięki temu, że we wnioskach grantowych były zamieszczane cytowania uzyskane w bibliotece uczelnianej, to zwrot kosztów z inwestycji dla tej biblioteki można ustalić na poziomie 4,38 USD z jednego dolara (Tenopir, 2010, p. 43).

Wzorując się na metodzie zastosowanej przez Uniwersytet Illinois (UIUC) na Uniwersytecie Humboldta w Berlinie (Humboldt-Universität zu Berlin) przeprowadzono analizę ROI dotyczącą tamtejszego Instytutu Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej IBI (Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft) i otrzymanych przez niego grantów. Kathrin Grzeschik opisując te badania podała ogólną kwotę grantów, jakie IBI otrzymał w la-

tach 2006-2009 na badania z zakresu bibliotekoznawstwa, powiązała to z liczbą cytowań uzyskanych z materiałów dostępnych w bibliotece uniwersyteckiej, które znalazły się we wnioskach grantowych zakończonych sukcesem oraz kwotą, jaka została wydatkowana na zakup literatury z zakresu bibliotekoznawstwa i informacji naukowej dla biblioteki. W wyniku odpowiednich obliczeń uzyskano wskaźnik ROI w wysokości blisko 14 euro, czyli mówiący o tym, że każde 1 euro przeznaczone na zakup zasobów bibliotekoznawczych dla Biblioteki Uniwersytetu Humboldtta dało 14 euro zwrotu z inwestycji (Grzeschik, 2010, p. 160). Cały opis tego badania, choć przedstawiony starannie, obszernie i opatrzonej dokładnymi obliczeniami, budzi jednak wątpliwości natury metodologicznej. Bezspornie uzyskanie grantu jest sukcesem, ale potraktowanie grantu jako zysku rodzi wątpliwość. To tak, jakby uzyskanie grantu (a nie przeprowadzenie badań finansowanych z grantu) było celem samym w sobie. Ale pomijając tę kwestię można by hipotetycznie założyć, że w pewnym okresie, założymy w ciągu roku, IBI niefortunnie nie dostałby żadnego grantu, mimo że we wnioskach grantowych aplikujący umieściliby cytowania zaczerpnięte ze zbiorów biblioteki uniwersyteckiej. Czy na tej podstawie należałoby stwierdzić, że w danym roku wskaźnik zwrotu z inwestowania w zbiory o tematyce bibliotekoznawczej wynosił 0? Albo – już całkiem sprowadzając rzecz do absurdu – że cytowania uzyskane w bibliotece uniwersyteckiej tylko zaszkodziły projektom grantowym. Tak jak bezsensowne byłyby podobne wnioski, tak i ścisłe wiązanie wydatków na zbiory biblioteczne z wysokością uzyskanych grantów nie ma pełnego potwierdzenia. To, że biblioteka uniwersytecka udostępnia pracownikom uczelni cenne materiały drukowane i elektroniczne, pomagające w przygotowaniu „skutecznego” wniosku grantowego, nie podlega dyskusji. Ale przecież w ocenie wniosku grantowego liczą się także inne elementy niż cytowania zaczerpnięte z biblioteki uczelnianej, przede wszystkim sam pomysł i jego uzasadnienie. Jednak mimo oczywistych wątpliwości, co do sposobu dokonywania obliczeń i wiarygodności uzyskanych w takich obliczeniach danych, nie brakuje podobnych prób udowodnienia użyteczności biblioteki akademickiej wyrażonej znaczącymi kwotami pieniędzy.

Innym przykładem podobnego obliczenia jest analiza przeprowadzona przez Marię Scigliano dla bibliotek uniwersyteckich kanadyjskiej prowincji Ontario. Autorka obliczyła mianowicie, posługując się przykładem oferty wydawnictwa naukowego „Annual Reviews” (dostępnej także w wersji sieciowej – AR Online), ile uzyskuje się oszczędności dzięki temu, że konsorcjum bibliotek uniwersyteckich kanadyjskiej prowincji Ontario wykupuje dostęp do publikacji w trybie online. Autorka w swoim obliczeniu uwzględniła czas, jaki musiałby poświęcić pracownik naukowy uczelni idąc do biblioteki i korzystając z drukowanej wersji na miejscu i ewentualnie wykonując fotokopię i przeliczyła to na wartość jednej minuty pra-

cy takiej osoby w oparciu o przeciętne roczne wynagrodzenie na uczelni, a następnie pomnożyła przez prognozowaną roczną liczbę udostępnień publikacji. W wyniku obliczeń uzyskała kwotę ponad 500 tys. CAD (dolarów kanadyjskich – 1 CAD = ok. 2,80 zł), jaką ponoć oszczędzają uczelnie prowincji Ontario, które współpracując w ramach konsorcjum wykupują dostęp do AR Online (Scigliano, 2002, pp. 393-399). Otrzymana liczba robi wrażenie i być może przekonuje do przejścia z prenumeraty wersji drukowanej na subskrypcję wersji elektronicznej, ale z drugiej strony wszystko w owym wyliczeniu może podlegać kontestacji: i wyliczenie czasu, jaki poświęca pracownik naukowy na dotarcie do biblioteki i pracę z drukowanym periodykiem, i wyliczenie wartości tego czasu w oparciu o przeciętne zarobki, i zastosowanie do iloczynu liczby prognozowanych udostępnień online. Można oczywiście takie spektakularne obliczenia wykonywać. Ale w przypadku biblioteki jako instytucji non profit będą to zawsze dane mocno szacunkowe. Pewnie ich wyniki będą silnym argumentem przemawiającym do wyobraźni uniwersyteckich decydentów i mającym ich przekonać o zasadności przejścia w dziedzinie gromadzenia zbiorów bibliotecznych z epoki druku do epoki elektronicznej, ale uprawnione jest sceptyczne podejście do takich danych i takich argumentów.

Podobne wyliczenia prezentują biblioteki publiczne w swoich okresowych sprawozdaniach, chcąc pokazać, jak znaczące korzyści uzyskuje społeczność lokalna łożąc na utrzymanie swojej lokalnej biblioteki. Przykład takiego wyliczenia dla przeciętnej biblioteki publicznej i niejako zachętę do stosowania tej metody zaprezentował Joseph Matthews w kwartalniku elektronicznym „Library Leadership & Management (Online)” publikowanym – co jest znamienne – przez Stowarzyszenie Liderów i Menedżerów Bibliotek (LLAMA). Matthews uwzględnił różne możliwe sytuacje, w których użytkownik biblioteki publicznej potencjalnie dokonuje oszczędności, gdy korzysta z bezpłatnych usług biblioteki, zamiast korzystać z tych samych materiałów i usług, ale na zasadach komercyjnych. Pomnożył więc liczbę wypożyczeń książek w roku, jaką w swych statystykach rejestruje biblioteka, przez średnią cenę książki na rynku księgarskim. To samo zrobił w przypadku nagrań audio, wideo, czasopism i dokumentów elektronicznych. Uwzględnił też możliwość wynajmu sali, udział w szkoleniach, kierowanie zapytań do działu informacji i pracę przy komputerach, za każdym razem dokonując iloczynu rejestrowanej w ciągu roku liczby wykonań danej usługi i jej ceny jednostkowej na zasadach komercyjnych. Po zsumowaniu wszystkich iloczynów otrzymał liczbę 17 mln USD, podczas gdy budżet owej przykładowej biblioteki wynosił „zaledwie” 3,5 mln USD. Stosunek pierwszej liczby do drugiej (4,8 USD) to właśnie miałyby być wskaźnik zwrotu z inwestycji ROI – 1 zainwestowany w bibliotekę dolar miałyby przynieść 4,8 dolara (Matthews, 2011, p. 4). Wynik obliczenia jako propagandowy argument

dla władz miasta (hrabstwa, stanu) może faktycznie dać oczekiwany pozytywny skutek, ale sama metoda dojścia do takiego wyniku musi budzić poważne wątpliwości, szczególnie, że do wyliczenia wkradł się błąd. Liczba 700 tys., jako suma wszystkich wypożyczeń książek w ciągu roku, została pomnożona przez liczbę 20, jako średnią cenę książki w dolarach. W dalszych obliczeniach zostało jednak, jako wynik pośredni, błędnie zanotowane 1,4 mln USD, a powinno być 14 mln USD. Ostatecznie więc ROI powinno wynieść 8,5 dolara, a nie 4,8. To pokazuje, że i metoda, i precyzja obliczenia są kwestią drugorzędną. Bez znaczenia więc, czy biblioteka daje pięć dolarów z jednego, czy dziesięć z jednego. Ważne, żeby przekonać odpowiednie osoby do tego, że biblioteka w ogóle dolary mnoży. Jeśli władarze miasta dają się na to „łapać”, to źle to o nich świadczy. Za to w sumie dobrze świadczy o bibliotekarzach i ich marketingowej sprawności.

Kiedy w dalszej części wspomnianego tekstu Matthews w sposób graficzny przedstawia, jak poszczególne usługi biblioteki mogą wpływać na jakość życia i społeczne zadowolenie, trafia zapewne do przekonania każdego odbiorcy. Ma więc oczywistą rację, gdy pokazuje, że korzystnym społecznie efektem udostępniania zbiorów bibliotecznych, dawania dostępu do komputerów z wi-fi, organizowania spotkań i wystaw, jest społeczne zadowolenie, rozwój osobisty i podniesienie jakości życia. Podobnie ma rację, gdy pokazuje, że udzielanie przez bibliotekę informacji o rynku pracy, organizowanie szkoleń zawodowych, dawanie dostępu do baz danych o charakterze ekonomiczno-biznesowym daje społecznie korzystny efekt w rozwoju karier zawodowych użytkowników biblioteki, znajdowaniu przez nich pracy, w mobilności na rynku pracy i zwiększaniu ich potencjału zarobkowego (Matthews, 2011, p. 8). W ten sposób Matthews przekonująco pokazuje *iunctim* między kolejnymi usługami biblioteki a korzyściami społecznymi – również ekonomicznymi. Ale podejmowanie próby przeliczania tych wszystkich niebagatelnych korzyści na pieniądze jest niepotrzebne, bo zadanie jest właściwie niewykonalne. Są oczywiście ludzie, do których trafia jedynie argumentacja wyrażona odpowiednimi kwotami. Dla nich można uprawiać arytmetyczne „sztuczki” w analizach CBA/ROI. Takie obliczenia mają jedynie przynieść efekt propagandowy, bo ich wynik wyrażany określonymi kwotami pieniędzy nie ma w sumie żadnej ekonomiczno-księgowej wartości. Kwoty podawane w bibliotecznych analizach ROI należy traktować z rezerwą.

Jednym z modnych sposobów, w jaki biblioteki publiczne próbują przekonywać o swojej przydatności są tzw. Kalkulatory Wartości Biblioteki (Library Value Calculators). Na stronach internetowych amerykańskich bibliotek publicznych jest dostępnych wiele podobnie skonstruowanych tego typu narzędzi i nie powinno to dziwić, skoro na stronie internetowej poważnego Amerykańskiego Stowarzyszenia Bibliotekarzy (ALA) jest

promowana odpowiednia do tego typu obliczeń aplikacja. Zatem z użyciem takiego prostego kalkulatora każdy obywatel, gdyby zaczął wątpić w przydatność biblioteki publicznej i sens płacenia na nią podatków, może sobie w każdej chwili obliczyć, ile skorzystał (a w domyśle, zaoszczędził) na tym, że czasem odwiedza bibliotekę.

Jeden z wielu takich kalkulatorów znajduje się np. na głównej stronie WWW biblioteki publicznej w hrabstwie Barron w stanie Wisconsin (Barron Public Library, 2014). Użytkownik biblioteki, wypełniając odpowiednie pola wyboru, może szybko obliczyć w dolarach korzyść, jaką odnosi będąc użytkownikiem tej biblioteki. Żeby się przekonać, jak to działa (narzędzie nie wymaga logowania i może to zrobić zdalnie każdy) można wcielić się w czytelnika bardzo umiarkowanego korzystającego z Biblioteki w Barron City. Jeśli na przykład zaznaczymy, że ów wirtualny użytkownik w ciągu miesiąca wypożyczył tylko jedną książkę, skorzystał na miejscu w czytelni z czterech czasopism, wypożyczył jedno nagranie wideo i trzy płyty kompaktowe z muzyką, wypożyczył też jedną książkę mówioną, do tego zdarzyło się, że w ciągu miesiąca przez godzinę korzystał z komputera bibliotecznego, skorzystał także z dwóch dostępnych za pośrednictwem biblioteki baz online, wreszcie zadał bibliotekarzowi w informatorium zaledwie jedno pytanie (w zasadzie to wszystko mogłoby się wydarzyć podczas jednej wizyty w bibliotece), to biblioteczny kalkulator szybko „podlicza” takiego użytkownika, podając komunikat: „Value you receive monthly from your library: 136\$”, co oznacza, że miesięczna korzyść z bycia użytkownikiem biblioteki wyniosła 136 dolarów. Jednocześnie kalkulator informuje, że „za każdego dolara, jakiego z podatków przeznaczono na utrzymanie biblioteki, w owych 136 \$ niniejszym otrzymuje się 17,27\$ zwrotu. Biblioteka w Barron (i wszystkie, które używają podobnego narzędzia) bardzo wysoko ceni sobie swoje usługi, skoro wychodzi na to, że stopa zwrotu z inwestycji ROI wynosi w Barron cztery razy więcej niż we wspomnianej wcześniej British Library. To oczywiście wygląda na nieumiarkowany PR. Ale przecież nie podlega dyskusji, że użytkownik odnosi korzyść z odwiedzania biblioteki, dyskusyjna jest tylko wysokość faktycznego, ekonomicznego, wyrażonego w dolarach profitu.

Kiedy określanie ROI dla biblioteki ogranicza się do uruchomienia na jej stronie internetowej kalkulatora opłacalności, to można potraktować ten element jako sympatyczny element marketingowy. Są jednak analizy ROI rozbudowane i rozpisane na wiele punktów i narzędzi. Matthews podaje, że przeprowadzenie profesjonalnej i dogłębnej analizy ROI przez odpowiedniego konsultanta może, w zależności od wielkości biblioteki i czasu trwania analizy, kosztować bibliotekę nawet ponad 50 tys. USD (Matthews, 2011, p. 11). To sprawia, że decyzja o przeprowadzeniu analizy ROI musi być poprzedzona analizą opłacalności całego przedsięwzię-

cia – swoista analiza analizy. Kosztowne i czasochłonne badanie stopy zwrotu z inwestycji w bibliotekę, nie może być uprawiane na zasadzie sztuki dla sztuki, bo będzie przeciwnie skuteczne.

Przykładem opracowania z ewidentnie czasochłonnej i kosztownej analizy ROI był raport dotyczący wszystkich bibliotek w amerykańskim stanie Teksas (Texas State Library, 2012). Raport sprawia wrażenie bardzo rzetelnego i miarodajnego. Jednak podczas jego lektury pojawia się konstatacja, że wynikające z niego optymistyczne wnioski i triumfalne wskaźniki opierają się w dużym stopniu na domysłach. Metoda obliczeń wskaźnika zwrotu z inwestycji została tu opisana dokładniej niż we wcześniejszych, podobnych analizach w stanach Floryda, Pensylwania i Wisconsin, dlatego w rozważaniach nad celowością prowadzenia takich analiz, warto nieco więcej miejsca poświęcić na omówienie tego raportu.

Raport został opracowany przez specjalistów z Ośrodka Badania Rynku Uniwersytetu Teksasńskiego dla Stanowej Agencji ds. Bibliotek i Archiwów stanu Teksas. Raport stwierdza autorytatywnie, że łącznie biblioteki publiczne stanu Teksas w 2011 r. przyniosły pożytku publicznego w kwocie 2,4 mld USD, natomiast łączny koszt ich funkcjonowania wyniósł 545 mln USD, co by oznaczało stopę zwrotu z inwestycji w wysokości 4,42 USD, czyli 1 dolar włożony w stanowe biblioteki publiczne miałby przynieść społeczeństwu ponad 4 dolary!/? W tym szeroko zakrojonym badaniu poddane zostały analizie 563 teksańskie biblioteki publiczne³ i ich usługi. Jak zwykle w przypadku podobnych analiz zmierzających do ustalenia ROI bibliotek, badacze uwzględnili wszystkie istotne usługi biblioteki, a następnie określili przeciętną wartość każdej z nich. Zaczęli od wypożyczeń, a że 90% z nich to oczywiście były wypożyczenia książek, więc w pierwszej kolejności postanowiono ustalić średnią wartość jednego wypożyczenia książki. I tu pojawia się dość istotna różnica między prostymi (ewidentnie propagandowymi) obliczeniami ROI bibliotek, choćby takimi, jakie przeprowadza się w kalkulatorach ROI na ich stronach internetowych, a opisywaną analizą. Otóż prowadzący analizę przyjęli częściowo argumentację krytyków stosowania ROI w bibliotekarstwie i uznali, że do dalszych obliczeń nie można użyć średniej ceny książki na rynku księgarskim i że musi to być kwota niższa. Przyjęto na-

³ Warto odnotować, że stan Teksas ma więcej niż dwukrotnie większą powierzchnię od Polski, zaś liczba mieszkańców stanu jest tylko o 1/3 mniejsza od liczby mieszkańców Polski. Zaskoczeniem więc może być fakt, że liczba bibliotek publicznych w tym stanie jest 14 razy mniejsza od liczby bibliotek publicznych w Polsce. Może to być kolejnym przyczynkiem do dyskusji o przewadze (lub nie) dużych bibliotek w mniejszej liczbie nad mniejszymi bibliotekami w większej liczbie. Pewnym wytłumaczeniem sytuacji w Teksasie może być fakt, że w granicach stanu znajdują się takie miasta jak Dallas, Houston i San Antonio, z których każde, licząc całą aglomerację, jest większe od Warszawy. A duże aglomeracje sprzyjają tworzeniu bibliotecznych molochów.

stępujące założenie: czytelnik, wypożyczający książkę w bibliotece, nie oszczędza pełnej jej wartości rynkowej, ponieważ *de facto* nie staje się jej właścicielem, a jedynie krótkoterminowym użytkownikiem. Zatem jego oszczędność nie jest 100%, tylko wyrażona mniejszym odsetkiem. Powołano się w tym przypadku na podobne badania w innych stanach USA (Południowa Karolina, Indiana), gdzie ten odsetek ustalano a to na poziomie 50%, a to na poziomie 20%. Analitycy z Teksasu wybrali tę drugą, umiarkowaną opcję. Uznali zatem, że jeśli średnia rynkowa wartość książki wynosi ok. 44 USD⁴, to użytkownik biblioteki w momencie wypożyczenia książki dostaje niejako od biblioteki 1/5 jej wartości, czyli ok. 8,7 USD. Tu oczywiście pojawia się pierwsza wątpliwość i pytanie, dlaczego przyjęto akurat 20% jako odsetek wartości książki, a nie np. 32% albo 11%. Umiarkowanie teksańskich analityków, aby w obliczeniach nie brać pod uwagę 100% wartości przeciętnej książki, a tylko 20% jest godne pochwały. Ale nie wiemy, jakie przesłanki przemawiały za przyjęciem tego wskaźnika. Jest to ewidentnie wielkość szacunkowa o nieznanym błędzie. W ten sposób pomnożono liczbę 118 mln wszystkich wypożyczeń książek (!) w stanie Teksas w 2011 r. przez szacunkową wartość jednostkowego wypożyczenia w wysokości 8,7 USD, co dało ogólną wartość wypożyczeń książek w bibliotekach w kwocie ponad 920 mln USD.

Podobne obliczenia wykonano dla dokumentów nieksiążkowych. I tu znów wynik jest zaskakujący. W odróżnieniu od innych analiz ROI, w których bierze się pod uwagę pełną rynkową wartość płyty CD lub DVD, czyli dość wysoką, w raporcie z Teksasu ustalono wartość jednego wypożyczenia materiału na takim nośniku na poziomie zaledwie 1 USD. Uznano bowiem, że biblioteki mają pod tym względem poważną konkurencję w postaci różnych wypożyczalni (i ulicznych, i online), w których za kwotę od 1 do 8 USD można wypożyczyć płytę. Niemniej jednak, w związku z tym, że ogólna liczba tego rodzaju wypożyczeń wyniosła w teksańskich bibliotekach publicznych 12,8 mln, to taką też kwotę zapisano jako wartość bibliotecznych wypożyczeń dokumentów nieksiążkowych – 12,8 mln USD.

Następnie w podobny sposób obliczono wartość wszystkich sesji komputerowo-internetowych w bibliotekach publicznych Teksasu, mnożąc średni czas takiej sesji (1,16 godziny) przez komercyjną wartość takiej usługi (15 USD) i wynikającą ze statystyk bibliotecznych liczbę wszystkich sesji komputerowych (17,5 mln), co dało w sumie kwotę 317 mln USD.

⁴ Tekszańscy analitycy skrupulatnie obliczyli odsetek każdej kategorii książek w ogólnej liczbie książek w bibliotekach publicznych stanu Teksas (beletrystyki dla dzieci, dla dorosłych, religijnych, edukacyjnych itd.) i dla każdej z tych kategorii w oparciu o dane Amerykańskiego Stowarzyszenia Wydawców i Almanachu Rynku Książki ustalili średnią cenę książki dla każdej z kategorii – od 27 USD dla książki dziecięcej do ... 112 USD dla książki edukacyjnej! zob. (Texas State Library 2012, p. 37).

W ten sposób, sumując szacunkową (i mimo pewnej wstrzemięźliwości wciąż dyskusyjną) wartość wypożyczeń książek, płyt i udostępnień komputerów, autorzy teksańskiego raportu postanowili wykazać, że wartość tych usług dla społeczeństwa stanowego ponad dwukrotnie przewyższyła nakłady na bibliotekę. A przecież to nie wszystkie uwzględnione w raporcie wartościowe dla społeczeństwa usługi biblioteki. O ile jednak wartość jednostkowego wypożyczenia książki czy udostępnienia komputera można jakoś szacować, o tyle wydaje się niewykonalne obliczenie wartości udzielanych czytelnikom informacji. Ta sama informacja może być dla kogoś mało interesująca, a dla kogoś innego – bezcenna. Autorzy raportu postanowili jednak nie pomijać tego składnika wartości usług bibliotecznych. Policzyli więc ogólny czas, jaki bibliotekarze stanu Teksas spędzili na odpowiadaniu na pytania czytelników(!?) w 2011 r., uzyskując liczbę 1,2 mln godzin (to by oznaczało, że 1 teksański bibliotekarz musiałby na to przeznaczyć 137 lat). Następnie pomnożyli tę liczbę przez kwotę, jaką przeciętny bibliotekarz zarabia na godzinę (29 USD) i uzyskali ogólną wartość informacji referencjalnych w wysokości 34,5 mln USD. To obliczenie szczególnie budzi wątpliwości. Użycie jako składnika obliczenia godzinowych zarobków bibliotekarzy budzi zastrzeżenia, bo zakłada, że wartość informacji, jakiej udziela bibliotekarz, przekłada się na to, ile on sam zarabia. Autorzy teksańskiego raportu ustalili w wyniku obliczeń, że wartość, jaką uzyskuje użytkownik podczas 3-minutowej rozmowy z dyżurującym w informatorium bibliotekarzem wynosi 1,44 USD, czyli prawie 5 zł...!?. Nawet zastrzeżenie, że tę kwotę przyjęto z ostrożnością, bo niektóre analizy ROI (szczególnie biblioteczne kalkulatory) ustalają wartość odpowiedzi na zapytanie informacyjne na więcej niż 7 USD, zupełnie nie przekonuje. Nie dlatego, że wartość na poziomie 1,44 USD została ustalona na poziomie zbyt wysokim, czy zbyt niskim. Ale dlatego, że mimo pozorów arytmetycznej staranności, przyjmowano do obliczeń wielkości domniemane – na chybił trafił.

Następnym składnikiem teksańskich obliczeń była wartość (z punktu widzenia uczestnika) różnych programów, warsztatów, zajęć, szkoleń i kursów prowadzonych przez biblioteki. Nie podlega dyskusji, że aktywny uczestnik takich form zajęć odnosi jakąś trudno mierzalną korzyść dzięki swojemu w nich uczestnictwu. Dzieci i młodzież rozwijają swoje zainteresowania, nabierają sprawności w czytaniu, socjalizują się. Dorośli znajdują interesujące wypełnienie wolnego czasu, edukują informatycznie, poprawiają swoją sytuację na rynku pracy itd. To wszystko są niebagatelne, ale niepoliczalne korzyści. Zatem ustalenie wartości jednych zajęć na średnim poziomie blisko 6 USD w przeliczeniu na jednego uczestnika (choć znowu podkreślano umiarkowanie, bo inni wyceniają na więcej) było tylko domysłem potrzebnym do dalszych obliczeń, a w sumie przyjęto, że 5 mln uczestników różnych form zajęciowych w bibliotekach publicznych Teksasu skorzystało na tym ok. 29 mln USD.

Do tego dodano ustaloną podobnie, jak poprzednie składniki, wartość pracy wolontariuszy bibliotecznych wycenioną na 26 mln USD. Przeliczono też na dolary korzyść, jaką jest możliwość wejścia do Internetu dzięki udostępnianej przez biblioteki bezpłatnie transmisji wi-fi, co dało łącznie 22,5 mln USD, chociaż w raporcie przyznano, że niektóre biblioteki nie rejestrują tych połączeń (Texas State Library, 2012, p. 50). Po zsumowaniu szacunkowych wartości wszystkich usług bibliotecznych i po podzieleniu tej sumy przez wartość nakładów na biblioteki w 2011 r. otrzymano wspomnianą wcześniej liczbę 4,42 jako wskaźnik ROI dla bibliotek publicznych Teksasu.

Fizycznym efektem tych badań jest ponad 200-stronicowy raport – dokładny, z wieloma załącznikami, dokumentujący każdy krok badaczy. Przeprowadzenie badania i przygotowanie raportu musiało na pewno bardzo dużo kosztować. Powstaje tylko pytanie, czy warto było? Odpowiedź nie jest jednoznaczna. Z jednej strony powstał materiał ważny dla władz stanowych, szczególnie tych odpowiadających za kulturę i edukację. Dokument podaje dane dotyczące działalności bibliotek publicznych – zbiorczo i w rozbiciu na poszczególne hrabstwa. Tej części raportu nie ma powodu kontestować, tak jak chyba nikt nie podważa w Polsce sensowności opracowywania rocznika (w każdym razie rocznika do niedawna) „Biblioteki Publiczne w Liczbach”. Natomiast ta część teksańskiego raportu, która miała wykazać, ile dolarów biblioteki publiczne dają Teksasńczykom, musi być odebrana z daleko posuniętą rezerwą. Wszak cel był przede wszystkim propagandowy.

Biblioteczne analizy z zakresu CBA/ROI, choć mogą budzić wątpliwości i momentami każą zachować dystans do ich wyników, mają też niewątpliwie dobre strony. Analiza korzyści i kosztów może być pomocą przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, a więc być prowadzona *a priori*, a nie *a posteriori*. Jeśli np. biblioteka rozważa możliwość zakupu kserokopiarki, to z jednej strony ma z góry znaną, określoną cenę takiego urządzenia, z drugiej zaś są szacunkowe kwoty spodziewanych dochodów z użytkowania urządzenia, ale też prognozowane koszty jego eksploatacji (materiały, serwis). Z jednej strony zatem stoi konkretna kwota, z drugiej zaś kwoty szacunkowe. Właściwie przeprowadzona analiza korzyści i kosztów pozwoli szefostwu biblioteki podjąć uzasadnioną ekonomicznie decyzję o zakupie urządzenia lub o rezygnacji z pomysłu (Linn, 2010, p. 36).

Podczas zbierania danych do opracowania raportu z analizy ROI gromadzi się istotne informacje pozwalające ocenić plusy i słabości biblioteki, a nade wszystko uzyskać ze strony użytkowników wypowiedzi na temat najbardziej cenionych lub oczekiwanych usług biblioteki. W bibliotecznych analizach opłacalności i efektywności pojawiają się zatem elementy, które, mimo że dane w nich opisywane wyrażane są także kwotami pieniędzy, to jednak zasługują na uwagę. Są to dane, które pojawiają się

przy zastosowaniu metody znanej pod akronimem CVM, jako metoda wyceny warunkowej (ang. *Contingent Valuation Method*), w której celem jest ustalenie dwóch istotnych czynników zwanych WTP i WTA, szczególnie wymownych przy opisie zjawisk nie podlegających wycenie rynkowej. Do takich przecież należą usługi bibliotek. WTP (ang. *Willingness To Pay* – gotowość do zapłaty) to badanie postaw konsumentów, którego celem jest uzyskanie od nich odpowiedzi na pytanie, ile byliby gotowi zapłacić, gdyby usługa, z której korzystają, przestała być dostępna na dotychczasowych warunkach, ale została wzbogacona lub też dopiero miałaby zostać uruchomiona. Drugi zbliżony sposób badania konsumenta – WTA (ang. *Willingness To Accept*) ma na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jaką kwotę rekompensaty mógłby konsument zaakceptować, gdyby poziom dotychczasowych usług został obniżony lub gdyby w ogóle zaprzestano ich świadczenia. W niektórych badaniach z zastosowaniem CVM zadaje się np. ankietowanemu pytanie: ile byś zapłacił za ostatnią wizytę w bibliotece, gdyby ogłoszono zamiar jej zamknięcia. Na podstawie badań przeprowadzonych w całych Stanach Zjednoczonych z zastosowaniem również metody zmierzającej do ustalenia WTP/WTA Joseph R. Matthews zestawia dwie liczby. Pierwsza to średnia kwota 49 USD rocznie, jaką przeciętny respondent gotów byłby zapłacić, aby w swych podatkach wesprzeć lokalną bibliotekę publiczną. Druga liczba zaś to średnia kwota, jaką w przeliczeniu na głowę mieszkańca otrzymują w swych budżetach biblioteki publiczne w USA. Jest to niecałe 40 USD (Matthews, 2011, p. 9). Innymi słowy, okazuje się paradoksalnie, że ludzie byliby gotowi więcej płacić na utrzymanie bibliotek, gdyby swoimi podatkami dysponowali bezpośrednio, niż ma to miejsce faktycznie, gdy o podziale podatków decydują pośrednicy. Może jest to paradoks, ale nie bardzo zaskakujący. Zapewne nietrudno byłoby wskazać przykład sytuacji odwrotnej, w której podatnik zgłaszałby mniejszą gotowość płacenia za coś, za co *de facto* płaci więcej, np. za utrzymywanie z budżetu partii politycznych.

Podobne do teksańskiego raporty zamawiają i publikują także władze kulturalno-oświatowe innych stanów w USA⁵. Elementy analizy z zastosowaniem CVM znajdziemy np. w raporcie stanu Wisconsin. W 2008 r. opublikowano tam kilkudziesięciostronicowy raport przygotowany na zamówienie stanowej agencji zajmującej się rozwojem publicznej oświaty pod nazwą Wisconsin Department of Public Instruction. Przekonywano w nim, że roczny wkład bibliotek publicznych tego stanu w rozwój

⁵ Wykaz raportów dotyczących efektywności bibliotek w wybranych stanach USA i niektórych miastach można znaleźć na stronie Amerykańskiego Stowarzyszenia Bibliotekarzy (ALA), (zob. *Return on investment (ROI)* – <http://www.ala.org/research/librariesmatter/taxonomy/term/129>). Podobny wykaz znajduje się też na stronie Wisconsin Department of Public Instruction – *Economic Impact of Public Libraries* – http://pld.dpi.wi.gov/pld_econimpact.

stanowej gospodarki wynosi 754 mln USD, a ROI z każdego dolara zainwestowanego w sieć stanowych bibliotek publicznych wynosi 4,06 USD (Wisconsin DPI, 2008, p. 7). Warto zauważyć, że do obliczeń przyjęto jeszcze niższą szacunkową, jednostkową wartość wypożyczenia książki dla dorosłych, niż w omawianej wcześniej analizie teksańskiej. Przypomnijmy, że w Teksasie zostało to ustalone na poziomie 8,7 USD, a w Wisconsin przyjęto kwotę 7,3 USD (Wisconsin DPI, 2008, p. 66).

Interesującym uzupełnieniem szacunkowych obliczeń, były wyniki ankiety przeprowadzonej wśród użytkowników bibliotek, w której jedno z pytań miało charakter właściwy dla metody CVM. Poproszono mianowicie respondentów o oszacowanie, jakie miesięczne koszty musieliby ponieść, gdyby usługi, z których korzystają w bibliotece, nie były dostępne, więc musieliby szukać zaspokojenia swoich potrzeb gdzieś indziej. Średnie wyniki z uzyskanych odpowiedzi wykazały, że:

- brak możliwości wypożyczenia książek i czasopism sprawiłby, że przeciętny użytkownik musiałby wydać miesięcznie 105 USD na ich zakup;
- brak możliwości wypożyczenia płyt DVD i kaset wideo spowodowałby konieczność pozostawienia w komercyjnych wypożyczalniach 36 USD;
- z tego samego powodu przeciętny użytkownik ponosiłby wydatek ok. 46 USD na zakup płyt DVD;
- brak możliwości uczestnictwa w różnych wydarzeniach mających miejsce w bibliotece, spowodowałby konieczność wydatkowania ok. 18 USD w sferze kultury komercyjnej.

Łącznie zatem przeciętny uczestnik badania ankietowego i użytkownik bibliotek stanu Wisconsin oceniał, że musiałby wydatkować miesięcznie 205 USD, gdyby nie fakt, że ma dostęp do biblioteki (Wisconsin DPI, 2008, p. 46).

Podobny charakter miała analiza przeprowadzona w 2004 r. na Florydzie. Raport z Florydy zasadniczo podaje, że utrzymanie bibliotek publicznych Florydy kosztowało podatników 449 mln USD, a szacunkowy zwrot z usług bibliotecznych miałby wynieść 2933 mln USD, co dawałoby wskaźnik ROI w wysokości 6,53 USD za jednego dolara zainwestowanego w biblioteki publiczne na Florydzie. Raport jest dokładny, pokazuje przekrój społeczny użytkowników bibliotek. Dostarcza dane uporządkowane według płci, wieku, zatrudnienia, wykształcenia, majątności, dochodów rocznych, celów i sposobów korzystania z bibliotek. W ten sposób raport dostarcza ważnych informacji potrzebnych dla zorientowania usług na potrzeby użytkowników i ciągłego podnoszenia poziomu usług w bibliotekach. Zatem stanowe fundusze wykorzystane na przeprowadzenie analiz i publikację raportu można uznać za spożytkowane właściwie. Tyle że główny przekaz płynący z takich raportów to zawsze budząca wątpliwości informacja, jakie ROI przynoszą biblioteki, a to co w tych raportach jest najbardziej interesujące, wiarygodne i nie budzi wątpliwości, staje się tylko rzadko cytowanym tłem.

Badanie ankietowe na reprezentatywnej grupie blisko 2400 dorosłych mieszkańców Florydy wykazało, że w sytuacji, gdyby dostęp do bibliotek nie był możliwy, znaczna część użytkowników (od 70 do 90% w zależności od celu korzystania z biblioteki) szukałaby komercyjnych usług alternatywnych. Na tej podstawie analitycy z Florydy oszacowali, że wydatki, jakie w tej hipotetycznej sytuacji ponieśliby mieszkańcy Florydy z tytułu korzystania ze źródeł alternatywnych wynosiłyby rocznie 4,1 mld USD (Griffiths & King & Lynch, 2004, p. 26).

Jeszcze jednym przykładem szeroko zakrojonego badania obejmującego cały stan w USA może być analiza z Pensylwanii, gdzie stanowe biuro ds. edukacji (Pennsylvania Department of Education) wspólnie ze Stowarzyszeniem Bibliotekarzy Pensylwanii (PA Library Association) przedstawiło raport z analiz ROI bibliotek w tym stanie, z którego wynika, że spośród 9 mln dorosłych mieszkańców Pensylwanii aż 52% (!) odwiedza w ciągu roku swoją lokalną bibliotekę publiczną osobiście, a 13% robi to w trybie online. Przede wszystkim zaś stwierdzono, że 630 pensylwańskich bibliotek publicznych, obsługując ponad 12 mln mieszkańców stanu, daje zwrot kosztów z inwestycji w wysokości 5,50 USD za każdego dolara przeznaczanego w podatkach na utrzymanie tych bibliotek. Do tego jeszcze dodano informację, że gdyby w Pensylwanii bibliotek publicznych zabrakło, straty ekonomiczne wyniosłyby 1,34 mld USD rocznie (PLA, 2007)!?

Wsparcie dla stosowania w badaniach efektywności i wartości usług bibliotecznych narzędzi właściwych dla metody CVM zaprezentował m.in. Christopher R. McIntosh. Poddał on bardzo rzeczowej analizie wyniki badań wartości bibliotek prowadzonych z jednej strony metodą „cost savings”, w której szacuje się oszczędności, jakich miałyby dokonywać użytkownicy biblioteki, a z drugiej strony metodą „contingent valuation”, a więc bezpośredniego badania użytkowników z zastosowaniem ankiet i wywiadów, a zmierzającą do ustalenia stopnia gotowości użytkownika do płacenia za usługi nie podlegające wycenie rynkowej, w tym przypadku usługi biblioteczne. McIntosh odmawia badaniom „cost savings” wiarygodności i apeluje o ich unikanie. Staje zatem pośrodku między badaczami uznającymi i prowadzącymi analizy ROI w bibliotekach a zdecydowanymi krytykami tych metod w obszarze bibliotekoznawstwa. Uważa bowiem, że co prawda metody „cost savings” są niespójne teoretycznie i często w efekcie ich stosowania przeszacowuje się korzyści ekonomiczne, jakie miałyby osiągać użytkownicy bibliotek, ale jednocześnie broni zasadności prowadzenia analiz ROI, tyle że z użyciem narzędzi właściwych dla CVM, przekonując, że metoda wyceny warunkowej ma podbudowę teoretyczną, a wyniki badań prowadzonych z jej zastosowaniem są bardziej wiarygodne (McIntosh, 2013, pp. 117-126).

Mówienie o korzyściach z odwiedzania bibliotek jest raczej głośnym wypowiedzeniem truizmów, ale dla niemających w tej kwestii przekona-

nia, Glen Holt na podstawie własnych badań i wywiadów z użytkownikami bibliotek, przygotował wyliczenie, w którym mówi o tych właśnie korzyściach z punktu widzenia użytkownika. Zatem na pytanie o to, co w bibliotece cenią najbardziej, co ona dla nich dobrego robi, użytkownicy najczęściej odpowiadają:

- Save time;
- Save money;
- Save travel;
- Provide the materials;
- Personal services from library staff;
- Help with my kids;
- Computers to use;
- Provide me with good value for the money I give them in Taxes (Holt, 2007, pp. 121-123).

Sformułowania w powyższym wyliczeniu są na tyle proste, że nie wymagają tłumaczenia. Zapewne też wyliczenie nie jest czymś specjalnie odkrywczym. Jeśli biblioteka w sposób sprawny i kompletny obsługuje użytkownika, dając mu dostęp do interesujących go materiałów i bibliotecznego wyposażenia (komputerów, kopiarek, skanerów, odtwarzaczy), to bez wątplenia oszczędza jego czas i pieniądze, jakie by zmitrężył, gdyby poszukiwał potrzebnych materiałów gdzieś indziej. Dodajmy do tego jeszcze fakt, że personel biblioteczny swoją kompetentną obsługą i cennymi radami może wnieść dodatkową wartość w zaspokajaniu informacyjnych potrzeb użytkownika. Jak widać, z wypowiedzi niektórych użytkowników wynika, że opinia, iż bibliotekarz służy radą i pomocą, wcale nie jest pustym sloganem. Jeśli do tego dojdzie taki argument, że biblioteka goszcząc i sprawnie obsługując użytkownika, może też zapewnić jego dzieciom wartościową rozrywkę z elementami edukacji, to satysfakcja z wizyty w bibliotece powinna być pełna, co w konsekwencji zrodzi przekonanie o tym, że fundusze, jakie z podatków wydziela się na utrzymanie bibliotek, są dobrze ulokowane. Warto było te 8 punktów przytoczyć w oryginale, bo w swej zwięzłości i celności przypominają prawa Ranganathana. Mogą więc pełnić podobną funkcję, tylko tym razem nie jako wykaz obowiązków bibliotekarza, ale jako zwięzły i być może skuteczny marketingowo spis zalet biblioteki i osób w niej pracujących.

Zainteresowanie analizami ROI dotarło już do Polski i niewykluczone, że wobec wszechogarniającej analizy parametrycznej, agregacji punktów, wskaźników oddziaływania, ewaluacji, afiliacji, monitoringu itp. determinantów współczesnej nauki, które są w stanie odhumanizować nawet nauki humanistyczne, uznane zostanie za niezbędne ich prowadzenie i przerodzi się w modę. Dopóki analizy efektywności kosztowej zmierzają do zracjonalizowania wydatków biblioteki na dostęp do różnych typów zbiorów i świadczenie usług na wysokim poziomie, to pod warunkiem,

że koszt owych analiz będzie zrównoważony, mają one swoje uzasadnienie⁶. Natomiast dokonywanie kosztownej analizy CBA/ROI w celu przeliczenia usług biblioteki na pieniądze nie ma innego uzasadnienia niż niepewny efekt propagandowy. Można by prędzej zrozumieć wyrażanie w jednostkach monetarnych wartości oferty muzeów, galerii sztuki, teatrów lub filharmonii, wszak najczęściej pobierają one opłaty za wstęp. Pewna ich część działa oczywiście na czysto komercyjnych zasadach, ale jednak wiele z tych instytucji, szczególnie o charakterze państwowym czy narodowym, nie ma na szczęście charakteru komercyjnego i wobec tego potrzebuje mecenatu – państwowego lub innego typu. Łatwiej jest zatem nie w pełni dochodowemu teatrowi lub muzeum występować o dodatkowe fundusze, bo w swej argumentacji może posłużyć się jednak czymś bardzo wymiernym w postaci liczby sprzedanych biletów. Bibliotekom, które wszak nie prowadzą sprzedaży biletów wstępu (i w żaden sposób nie powinno się to zmienić) trudniej jest określać wartość swoich usług dla obsługiwanej społeczności. Sama statystyka biblioteczna, nawet jeśli wynika z niej duża liczba odwiedzin, wydaje się mało efektywna. Stąd niekiedy, jako jej dobitne uzupełnienie, biblioteki podają swój wskaźnik zwrotu z inwestycji.

Prezentowanie ekonomicznej wartości usług bibliotecznych w przeliczeniu na jednostki monetarne wpływa też czasem z naturalnej potrzeby biblioteki, bo w ten sposób biblioteka może przyciągnąć użytkowników, wyjaśnić im, jak ich lokalne podatki są *pro publico bono* wykorzystywane lub zachęcić swojego organizatora do bardziej otwartego jej finansowania bądź w sytuacji, kiedy chciałaby zainteresować nowych inwestorów – fundatorów, sponsorów, darczyńców lub aplikować o granty. Czasami jednak analiza ekonomicznej efektywności biblioteki nie wpływa ze strategii dalszego rozwoju, jest natomiast raczej odruchem obronnym przed „cięciami” i groźbą likwidacji. Przekonywanie osób uważających, że biblioteki tylko trwonią pieniądze, do tezy przeciwnej, jest udowadnianiem aksjomatu. Sytuacje, w których bibliotekarze muszą przeliczać na pieniądze swoją pracę i udowadniać, że są pożyteczni, są cokolwiek żenujące.

Przeliczanie wartości usług bibliotecznych na jednostki monetarne budzi więc pewne kontrowersje. Podchodząc do tej kwestii w sposób logiczny i zdroworozsądkowy należałoby całą tę modę odrzucić. Zwłaszcza, że w obliczeniach ROI spotyka się tak różne podejścia do ustalenia danych do obliczeń, że w końcu dla jednej i tej samej biblioteki można obliczyć całym różnym wskaźnikami zwrotu z inwestycji.

⁶ Przykładem polskich badań, w których mówi się o efektywności bibliotek są badania prowadzone na Dolnym Śląsku od 2011 r. Bardziej jednak chodzi w nich o sprawdzenie zgodności oferty bibliotecznej ze wskaźnikami funkcjonalności bibliotek. Wobec tego w relacji z badań nie pojawiają się wirtualne złotówki, które biblioteki „wypracowują” swoimi usługami (zob. Bobryk, 2011).

Bibliotekarzom, którzy czasem z dużym przekonaniem i zaangażowaniem prowadzą analizy ROI dla swoich bibliotek, zacytować można komentarz, jaki na temat stosowania tej metody w sektorze informacji (a więc także w bibliotekarstwie) znajdziemy w poważnym serwisie Factiva, stworzonym na potrzeby inwestorów zainteresowanych najważniejszym indeksem giełdowym na Wall Street – Dow Jones. Analitycy z Factiva Institute postawili następujące pytanie: „Czyż jest w rzeczywistości możliwe określenie korzyści finansowych, jakie bezpośrednio wynikają z dostępu do informacji? Należy raczej uznać, że w tym wypadku obliczanie korzyści finansowych lub zwrotu z inwestycji (ROI), jest bardziej sztuką niż nauką” (Factiva 2012). Po przyjrzeniu się niektórym raportom z analiz CBA/ROI pojawia się pytanie, czy nie należałoby użytego w zacytowanym fragmencie słowa „sztuka” zamienić na słowo „sztuczka”.

Pomijając jednak podejście czysto logiczne, a przyjmując w to miejsce pewne wyrachowanie, można zdobyć się na akceptację dla bibliotecznych analiz ROI. Należałoby je wówczas traktować jako uprawniony zabieg marketingowo-propagandowy, którego wynik adresowany jest głównie do decydentów, mających wpływ na wysokość funduszy zasilających bibliotekę. Często niestety owi decydenci sprawują swoją władzę z nadania politycznego i bez większego przygotowania merytorycznego. Jeśli więc zwykle twierdzenie, że biblioteki są społecznie użyteczne, ich nie przekonuje, a potrzebują na dowód liczb i kwot, to je dostają. Mniejsza wówczas o to, jak precyzyjne były obliczenia.

BIBLIOGRAFIA

- Barron Public Library (2014). *Library Value Calculator* [online]. Barron Public Library [dostęp: 10.02.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<http://www.barronpubliclibrary.org/>>.
- Bobryk, Blanka (2011). Badanie efektywności bibliotek publicznych w województwie dolnośląskim. *Bibliotekarz* 2013, nr 7-8, s. 9-11.
- British Library (2004). *Measuring our value. Results of an independent economic impact study commissioned by the British Library to measure the Library's direct and indirect value to the UK economy* [online], [dostęp: 10.02.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<http://www.bl.uk/pdf/measuring.pdf>>.
- Factiva (2012). *Measuring return on investment* [online]. Dow Jones/Factiva Institute [dostęp: 30.05.2014]. Dostępny w WWW: <<http://www.dowjones.com/factiva/institute/files/Factiva-Measuring-ROI.pdf>>.
- Głowacka, Ewa (2011a). Badania wartości ekonomicznej usług biblioteczno-informacyjnych i ich wpływu na otoczenie. *Biblioteka* 2011, nr 15 (24), s. 215-228.
- Głowacka Ewa (2011b). Nowa edycja ISO 11620:2008: Information and Documentation – Library Performance Indicators. Analiza przyczyn i źródeł nowelizacji normy. *Przegląd Biblioteczny* 2011, z. 1, s. 7-20.

- Górny, Mirosław (2008). Dlaczego oceny efektywności bibliotek są mało efektywne? W: *Dokument, książka i biblioteka w badaniach naukowych i nauczaniu uniwersyteckim*. Pod red. Marty Skalskiej-Zlat i Anny Żbikowskiej-Migoń. Wrocław 2008, s. 47-61.
- Griffiths, Jose-Marie; King Donald W.; Lynch, Thomas (2004). *Taxpayer return on investment in Florida public libraries: Summary report. September 2004* [online]. [dostęp: 6.03.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<http://dlis.dos.state.fl.us/bld/roi/pdfs/ROISummaryReport.pdf>>.
- Grzeschik, Kathrin (2010). Return on investment (ROI) in German libraries. The Berlin School of Library and Information Science and the University Library at the Humboldt University, Berlin – a case study [online]. *The Bottom Line* 2010, vol. 23, no. 4, pp. 141-201. [dostęp: 6.02.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<http://search.proquest.com/docview/814794225?accountid=14887>>.
- Holt, Glen (2007). Communicating the value of your libraries [online]. *The Bottom Line* 2007, vol. 20, no. 3, pp. 119-124. [dostęp: 5.02.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<http://search.proquest.com/docview/219200898?accountid=14887>>.
- Huczek, Marian (2006). Efektywność działalności biblioteki publicznej. *Studia Bibliologiczne* 2006. T. 16 – *Bibliotekarstwo wobec zagadnień zarządzania*, s. 57-68.
- Kaufman, Paula; Watstein, Sarah B. (2008). Library value (return on investment, ROI) and the challenge of placing a value on public services. *Reference Services Review* 2008, vol. 36, no 3, pp. 226-231.
- Linn, Mott (2010). Cost-benefit analysis: a primer [online]. *The Bottom Line* 2010, vol. 23, no. 1, pp. 31-36. [dostęp: 6.02.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<http://search.proquest.com/docview/357239803?accountid=14887>>.
- Matthews, Joseph R. (2011). What's the return on ROI? The benefits and challenges of calculating your library's return on investment [online]. *Library Leadership & Management* (Online) 2011, vol. 25, no. 1, pp. 1-14. [dostęp: 5.02.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<http://search.proquest.com/docview/898969805?accountid=14887>>.
- McIntosh, Christopher R. (2013). Library return on investment. Defending the contingent valuation method for public benefits estimation [online]. *Library & Information Science Research* 2013, vol. 35, iss. 2, pp. 117-126 [dostęp: 20.02.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740818813000029>>.
- Neal, James G. (2011). *Stop the madness: The insanity of ROI and the need for new qualitative measures of academic library success* [online], [dostęp: 31.01.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/confsandpreconfs/national/2011/papers/stop_the_madness.pdf>.
- Oakleaf, Megan (2010). *The value of academic libraries. Comprehensive research review and report* [online]. Association of College and Research Libraries, 2010 [dostęp: 3.02.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/val_report.pdf>.
- Osiewalska, Anna; Osiewalski, Jacek (1999). Próba oceny efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich [online]. *Biuletyn EBIB* 1999, nr 3 [dostęp: 31.01.2014]. Dostępny w WWW: <<http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib03/efektywn.html>>.
- PLA (2007). *Return on investment (ROI)* [online]. Pennsylvania Library Association [dostęp: 27.02.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<http://www.palibraries.org/?ROI>>.
- Scigliano, Marisa (2002). Consortium purchases: case study for a cost-benefit analysis. *The Journal of Academic Librarianship* 2002, vol. 28, no. 6, pp. 393-399.

- Tenopir, Carol (2010). Measuring the value of the academic library: Return on investment and other value measures. *The Serials Librarian* 2010, vol. 58, no 1-4, pp. 39-48.
- Texas State Library (2012). *Texas public libraries: economic benefits and return on investment* [online]. Texas State Library and Archives Commission. [dostęp: 7.02.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<https://www.tsl.texas.gov/roi>>.
- Wisconsin DPI (2008). *The economic contribution of wisconsin public libraries to the economy of Wisconsin* [online]. Wisconsin Department of Public Instruction [dostęp: 6.03.2014]. Dostępny w World Wide Web: <<http://pld.dpi.wi.gov/files/pld/pdf/wilibraryimpact.pdf>>.

Artykuł w wersji poprawionej wpłynął do Redakcji 1 czerwca 2014 r.

DARIUSZ GRYGROWSKI
Institute of Information and Book Studies
The University of Warsaw
e-mail: dargry@uw.edu.pl

RETURN ON INVESTMENT IN LIBRARIES

KEYWORDS: Library budget sources. Evaluation of library efficiency. Return on investment.

ABSTRACT: **Objective** – The evaluation of library efficiency and benefits brought by the libraries to the society has become one of visible trends in library management studies in the recent years. Some libraries, interested in proving their efficiency and usefulness to the community they serve, conduct or commission the analyses of return on investment in libraries. Some of these analyses prove the high rate of return on investment expressed with monetary units. The author discusses the need for such analyses and applied methods. **Research methods** – The author uses the analysis of the literature and reports on return on investment in libraries. **Results and conclusions** – The analysis of return on investment in libraries the result of which is the value of library services expressed with monetary units may be controversial, in particular as some components in such analyses appear to be considerably approximated. However, despite those objections the calculation of library service value may be considered an acceptable and sometimes even indispensable marketing activity.