

# Motiv, mål och mätetal – nyttovärdering av ett bibliotek

av Viveca Nyström

Viveca Nyström är  
bibliotekschef på  
Traktörens förvaltnings-  
bibliotek i Göteborg.



---

## *How to estimate the value of library services*

This article describes an attempt to estimate the value of library services. The object of the study is a small library that serves local government officials and politicians, and the purpose is to focus on why they use the library. For some years now, the library has measured its activities according to the principles of balanced scorecards. The project at hand is consequently a natural continuation of that work. This study tries to give a satisfying answer to the contributing users question of: "Do we get our money's worth?" and accordingly to utilize the results of the cost-benefit analysis as a marketing tool.

---

Alla bibliotek får årligen en viss summa pengar att röra sig med, och när året är slut brukar pengarna också vara det. Men vad gjorde vi med dem? Gjorde de någon nytta? Hade de kunnat användas bättre någon annanstans? Frågorna är relevanta, både för oss i biblioteket och för våra uppdragsgivare, huvudmän, finansärer etc. Några av oss kanske aldrig har behövt stå till svars, andra har blivit avkrävda en redovisning mer eller mindre regelbundet, utöver bokslut och verksamhetsberättelser.

En nyttovärdering är en uppskattning av den nytta som en investering eller en verksam-

het genererat för en intressentgrupp, helst med argument som också kan begripas av människor som aldrig utnyttjar verksamheten. Ibland är den person som beviljar det årliga anslaget rätt så ointresserad av biblioteket, ända tills det är en möjlig besparing att lägga ned det.

Den nyttovärdering som beskrivs i denna artikel föddes ur behovet att kunna redovisa bibliotekets värde med så konkreta mått som möjligt. Nyttan som skapats ställs i relation till kostnaden för att tillhandahålla bibliotekets tjänster; därmed får finansären ett mått på avkastningen på sin investering.

Bibliotek i allmänhet tillskrivs ofta s.k. "non-use value", som kan exemplifieras med värdet av nationalparker: de flesta tycker att det är bra att de finns, utan att deras nytta behöver tydliggöras, eller att man ens personligen besöker dem. Också detta värde går att uppskatta i pengar, men vår ambition har varit att visa att den nytta vi tillför faktiskt inte kräver ett altruistiskt ställningstagande, utan är påtaglig. Redovisning av konkret och påtaglig nytta är inte synonymt med redovisning i kronor och ören. Kvantifierbart är t ex volymer av olika slag: boklån, abonnemang, tid. Även kvalitetsmått kan vara nog så tydliga.

Nyttovärderingen är också tänkt att ligga till grund för en kostnadsfördelning mellan våra kunder. I en sådan situation är man inte behjälpt av en alltför krånglig och hypotetisk

uppskattning av abstrakta värden som tillfört "intellektuellt kapital", eller ekvationer för bibliotekets allmänt kompetenshöjande inverkan på i det här fallet kommunala tjänstemäns yrkesutövning. Däremot är det säkert så att i mer forskningsintensiva miljöer är det just där bibliotekets största värde ligger.

### Informationens värde eller värdet av distributionen?

Om man vill visa på det värde som ett bibliotek genererar, var letar man då? Ett uppslag var inledningsvis att försöka hitta "de goda exemplen", dvs i vilka fall biblioteket har levererat information som i sin tur gett stora vinster för mottagaren. Till denna metodik kan man bli inspirerad av t ex Per Frankelius forskning runt innovativa processers uppkomst och resultat.

Men om den information biblioteket förmedlar faktiskt visar sig vara värdelöst vetande, har vi misslyckats med vårt uppdrag då? Ställningstagandet i det projekt som beskrivs i artikeln är att biblioteket kan göra ett bra jobb utan att vara beroende av att den produkt som distribueras alltid genererar en inkomst, eller bidrar till att undvika en förlustaffär.

Margareta Nelke skrev 1998 en rapport som heter Knowledge management in Swedish corporations : the value of information and information services. När man söker efter material om nyttovärdering av bibliotek i Sverige så är den skriften nästan det enda som finns att tillgå. Vår utgångspunkt i arbetet har delvis varit annorlunda, och beskrivs egentligen av Nelke när hon definierar avgränsningarna i sin studie:

*"No thorough analysis has been possible to carry out in this investigation of how cost effective management of documents is, when handled by the library, compared to handling of information by the information users themselves."*

Det är just den analysen vi gett oss in på. Vi har försökt värdera den nytta vi gör när vi tar fram, distribuerar, samordnar och tillgängliggör information. Och vår önskan är att kunna leva upp till följande:

*"All special libraries (libraries in corporate, government agency and other non-academic institutional settings) exist for only one reason – to provide information faster, better and/or cheaper than customers can do for themselves."*

JERRY BALDWIN, LIBRARY DIRECTOR, MN/DOT LIBRARY, MINNESOTA

### Vad redovisar vi idag?

Man kan redovisa sin verksamhet på många olika sätt. Minimikravet är att hålla budgeten och säga att vad man gjort under året går att utläsa i hur utgifterna fördelats mellan kontona. Man har abonnerat på databaser för 300.000:- och köpt tidskrifter för 100.000:- Därutöver plockar vi ofta fram statistik: boklån, antal låntagare fördelat på olika kategorier, besöksstatistik i biblioteket och på våra hemsidor, inkomna mejl, besvarade referensfrågor m m.

För ett par år sedan antog Göteborgs stad ett mer raffinerat förhållningssätt till statistik, man införde nåt som kallas för Balanserade styrkort (Balanced scorecard). Då ska det statistiska utfallet kopplas till mål, och också spegla fyra fokus: personal, kund, ekonomi och den egna verksamheten. Nöjd kund- och nöjd medarbetareundersökning gjordes och redovisades kvantitativt, med index.

Vi i biblioteket började fundera på våra mål: hade vi t ex som mål att öka utlånen varje år, när vi egentligen var beredda att göra större satsningar och investeringar i databaser som kunde nås av alla? Och hur skulle vi i så fall redovisa det? När det gällde just utlån så blev vårt mål inte att ha en stigande siffra. Istället

satte vi upp som mål att minst 10 % av beståndet skulle lånas ut under året, d v s vi skulle förvärva och bevara sånt som folk ville ha, och bli bättre på att gallra. Webbstatistiken brottas vi fortfarande med, av rent tekniska skäl.

Biblioteksverksamhet är ganska systematiskt till sin natur, så det här med Balanserade styrkort var inte så komplicerat för vår del. Bibliotekssystemen är oftast kapabla att plocka fram önskad statistik. Dessutom fick vi upp ögonen för att mäta fler aktiviteter som egna studiebesök och utåtriktade informations- och marknadsföringstillfällen.

Våra mätetal är ett bra underlag när vi ska utvärdera vad vi gjort under året: har vi köpt rätt böcker, har vi marknadsfört vår webbplats med alla dess tjänster, har vi kommit iväg på studiebesök för den egna kompetenshöjningen? Men oavsett vilket fokus mätetalet är kopplat till så blev det uppenbart att de flesta av våra mätningar bara speglade vad vi sysselsatte oss med i biblioteket. Att kunderna var jättenöjda med vårt jobb fick vi visserligen bekräftat i nöjd kundindex, men vilken nytta vi egentligen tillfört visste vi fortfarande inte så mycket om.

Inför frågan ”Vad får vi för pengarna?” är det bara en liten förbättring om man istället för att svara ”Ingen aning” säger att man lånat ut 6000 böcker och har ett Nöjd kundindex på 88 av 100. Den som frågar är fortfarande inte övertygad om att biblioteket är värt sitt anslag.

Vi formulerade i detta läge nya mål för vad vi ville redovisa:

- Ekonomiska fördelar för de anslutna förvaltningarna
- Bibliotekets bidrag till ökat utnyttjande av informationsresurser bland kommunens anställda
- Tidsbesparing i flera led
- Kvalitetsaspekt

### Mål och nytta ur intressentperspektiv

Nyttan kan sammanfattas i tre ord: tid, pengar, kvalitet. Men vad som är viktigast beror på vilket perspektiv man har. Kunden som utnyttjar våra tjänster skulle ha kunnat välja att vända sig till ett annat bibliotek, bokhandeln eller Google. Vi konkurrerar med att vår distribution är snabbare, informationen mer lättåtkomlig och urvalet samt servicen håller god kvalitet. Att tjänsten är billigare är inte så tungt vägande för en anställd som utnyttjar det egna fackbiblioteket.

Att biblioteksverksamheten totalt kostar mindre än alternativen är däremot viktigt på organisationsnivå. Varför ska företaget/förvaltningen hålla sig med ett bibliotek om det är billigare att införskaffa motsvarande informationsresurser på annat håll? Naturligtvis kan påvisad tidsbesparing för de anställda och kvalitetsmätningar vara ett plus i kanten för biblioteket.

Två intressenter är därmed inringade. Den enskilda personen som använder biblioteket, och kunden på organisationsnivå. Men ett bibliotek har många fler intressenter. Det kan vara den egna personalen, leverantörerna, staten, Statistiska centralbyrån, uteliggare, som alla vill ha nåt från biblioteket. Vems ärenden ska vi gå? Varje önskemål från intressenterna ställer ju krav på oss, och att kartlägga vilka motiv för samverkan med biblioteket som dessa olika grupper har, gör det lättare att bestämma vems behov vi ska prioritera. Prioriteringen måste dessutom stå i proportion till vad biblioteket har att vinna på utbytet.

En nyttovärdering skulle kunna omfatta alla intressenter. Vems nytta man vill kartlägga är en följd av syftet med nyttovärderingen. Är det en statushöjning man eftersträvar? Vill man bli bättre på att söka anslag? Är det en rationalisering? Eller är det ett verktyg i marknadsföringen gentemot nya, presumtiva kunder?

Att mejsla fram en intressentmodell utifrån alla de kontakter med omvärlden som

biblioteket har, och dessutom försöka formulera de – mestadels - ömsesidiga behoven, gav ytterligare en insikt: intressenternas motiv för samverkan med biblioteket kan omvandlas till målformuleringar. Våra framgångsfaktorer ”snabbare, billigare och/eller bättre än konkurrenterna” måste helt enkelt tydliggöras i våra mål.

### Metod

Nyttvärderingen är en genomlysning av hela verksamheten, och består därför av en mängd olika insatser och analyser. När den här artikeln skrivs har vi ännu inte ”knutit ihop säcken”. Nedan presenteras därför mycket översiktligt exempel på metoder som vi använt. Vi inledde arbetet i våras och ska ha en slutrapport färdig innan jul.

### Kundintervjuer och tidsstudier

Det vittomfattande begreppet informationstjänster måste konkretiseras för att kunna värderas. Istället för att enbart fastställa våra tjänster ur bibliotekets eget perspektiv genomförde vi ca 25 intervjuer med enskilda brukare. Visst var överensstämmelsen stor mellan vår uppfattning om hur biblioteket utnyttjas och respondenternas svar, men vi fick också en möjlighet att identifiera kundprofiler samt flera synpunkter på att vi borde bli mer aktiva avseende marknadsföring och erbjuda bättre verktyg för och hjälp med omvärldsbevakning.

7 personer är utvalda för djupintervjuer. De utsätts för tidsstudier i informationssökning utifrån ett påhittat scenario. Tidsstudierna ska omsättas i mått på tidsbesparing.

### Nyckeltal

För att hitta vad vi vill mäta byggde vi nedanstående matris, och fyllde rutorna med möjliga nyckeltal. Nyckeltalen ska här fungera i marknadsföringssyfte och ge en känsla av ”vinst” för kunden. Matrisen är en stark förenkling av verkligheten, här har vi dessutom bara lagt in

några exempel. Varje ruta kräver sen en kreativ och omsorgsfull analys. Hur ska vi mäta och kommunicera ut den nytta vi tillför? Vissa av kundupplevda fördelar med biblioteket kan inte beskrivas i siffror, och det är viktigt att man inte tappar bort positiva omdömen.

	Kund/ låntagare	Grupp/ organisation
<b>Snabbare</b>	Tidsbesparing	Tidsbesparingen omsatt i pengar
<b>Billigare</b>	Inte så viktigt	Jämförelse med marknadspriser. Samordningsvinster och avtal ger indirekt besparing
<b>Bättre</b>	NKI (nöjd kundindex) Kunders beskrivning av kvalitet (nyckelord snarare än nyckeltal)	Andel medarbetare på anslutna förvaltningar som utnyttjar informationstjänster

Den ruta som står för mest ”hårdvaluta” är den skuggade Billigare för Grupp/organisation. I nästa avsnitt visas hur vi jobbat vidare med den.

### Nettonytta per tjänsteområde

I självkostnadsanalysen ska våra kostnader under ett år fördelas på våra produkter, dvs de tjänster vi levererar till kund. Också här måste man uppskatta eller mäta vilken tid vi själva behöver för att ge våra kunder service. Kostnaden för att erbjuda tidskrifter är t ex betydligt högre än vad som budgeterats för inköp av tidskrifter, medan tillhandahållande av en databastjänst inte kräver så stor arbetsinsats från bibliotekspersonalen eller lokalyta. Tabellen är ett utkast till en sammanställning av det värde vi kan säga att våra tjänster skulle ha haft på marknaden. I den slutliga framställningen kommer en kolumn för nettonytta att tillfogas, som är beroende av hur höga kostnader biblioteket har haft för att leverera tjänsten och hur många som använder den.

Tjänst	Självkostnad	Marknadsvärde/ alternativkostnad	"Förbrukning", värde
Juridisk databas	397.450:-	15.795:- /abonnemang	15.795 x 110 användare = 1.737.450:-
Böcker	1.130.250:-	247:- /bok (ej inkl. OH)	247 x 6.000 utlån/år = 1.482.000:-
Artiklar on line	70.000:-	195:- / 5 artiklar	2.400 lästa artiklar x (195/5) = 93.600:-
Kundens tidsbesparing: böcker + artiklar	-	Hitta schablonvärde (troligen mellan 350-500:-)	Schablonvärde multiplicerat med tidsbesparing (tidsstudie)
Kundens tidsbesparing övrig infosökning och omvärlds- bevakning	132.500:- (omvärlds- bevakning) + 150.140:- infosökning) = 282.640:-	Samma schablon som ovan	Uppskattad tidsbesparing: intervjuskattläggning!

Självkostnadsanalysen ska för vår del utgöra grunden för kostnadsfördelningen mellan kunderna, och de processer som är analyserade kommer att "klumpas ihop" till 3-4 större områden, exempelvis:

- 1) webbaserade tjänster
- 2) tidskrifter
- 3) tillhandahålla litteratur

Informationssökning borde vara en given process, den uppskattas och nämns också av kunderna. Problemet är bara att den är svår att mäta, speciellt i vardagsarbetet. Å andra sidan är det sällan vi har kunder som bara utnyttjar oss för informationssökning och aldrig lämnar spår i de övriga processerna.

### Betraktelser

Att leda ett bibliotek betyder att chefen måste skapa utrymme och förutsättningar för strategiskt arbete likaväl som operativt. Men det är inte alltid så lätt att frigöra resurser för verksamhetsutveckling. I det här projektet har vi

tagit hjälp från ett konsultföretag, KPMG. Vår tanke med konsulten var att få ett externt stöd i projektet och någon med erfarenhet från liknande projekt i den privata sektorn. Det var svårt att hitta bibliotek som gett sig in på det här området, men det finns exempel från många andra verksamheter, både de som levererar varor och tjänster. Vad man kan lära av att studera andras vedermodor är att detta inte är någon exakt vetenskap. Den bygger på uppskattningar snarare än precision, men att man inte får fram odiskutabla sanningar behöver man inte skämmas för. Det är den som genomför undersökningarna som har tolkningsföreträde. Konsultens medverkan i detta projekt hoppas vi ska ge vår nyttovärdering status och trovärdighet

När vi nu närmar oss slutet av projekt nyttovärdering så är det mycket inspirerande och stärkande att se potentialen för ytterligare verksamhetsutveckling, och att vi faktiskt tack vare vår kompetens och professionalitet håller ställningarna i konkurrensen.