

Betaling for biblioteks- og informationservice

Af Lizzi S. Hansen

Indledning

I biblioteksverdenen oplever vi i forbindelse med bibliotekernes erhvervsservice og de stigende krav til den statslige sektor om en vis grad af selvfinansiering, at der gradvis indføres betaling for visse offentlige biblioteksydelser.

I både ind- og udland vokser antallet af biblioteker, der som en del af deres virksomhed, tjener penge på at yde en særlig service til erhvervslivet, og "information brookers" nedsætter sig med speciale i informationsfremskaffelse og informationshåndtering.

Også i private firmaer kan der være tale om betaling for brugen af virksomhedens eget bibliotek. Det har nu i flere år været tilfældet for firma-biblioteket på Danfoss A/S.

For 4 år siden begyndte Danfoss at indføre betaling for alle de serviceydelser, som de forskellige afdelinger udførte for hinanden. Det betød også, at der skulle betales for brugen af firmaets bibliotek.

Jeg vil i artiklen beskrive nogle af de problemer, man i den forbindelse kommer ud for. Ud fra litteratur om emnet og vore egne praktiske erfaringer vil jeg diskutere baggrunden for indførelse af betaling for biblioteksydelser, samt hvilke overvejelser om forskellige former for betalingsordninger og prisfastsættelse, man kan gøre sig i den forbindelse.

Endelig vil jeg forsøge at vurdere de konsekvenser, som betalingsordningen har haft for biblioteksbenyttelsen i vores tilfælde og komme ind på, hvordan betalingsprincippet har indflydelse på hele driften og planlægningen af vores serviceydelser, og de ændringer det har medført i vores egen opfattelse af os som informationsleverandører.

Jeg vil i denne artikel udelukkende beskæftige mig med betaling for biblioteksydelser i form af intern afregning afdelinger imellem i private virksomheder samt med betaling i forbindelse med erhvervsservice i de offentlige biblioteker, d.v.s. den del af bibliotekernes virksomhed, som er specielt rettet mod betjening af erhvervslivet. De over-

vejelser om brugerbetaling, som jeg fremkommer med på den baggrund, mener jeg på ingen måde kan overføres på brugerbetaling for de offentlige bibliotekers basisydelser.

Prissætning/værdisætning af information

"Informationsrevolutionen skyller hen over vores økonomi" skriver Porter & Millar (1985). "Ingen virksomheder kan undslippe følgerne af den." Managementlitteraturen er fyldt med betegnelser som "informationens tidsalder" og "den informations-baserede organisation". Selv om man hidtil med information mest har ment informationsteknologi, er der nu ved at ske et skift, så det er selve informationen, man ser som et aktiv, som en ressource (Olaisen, 1990).

Information er altså en ressource, der som andre ressourcer anskaffes, bruges, evt. lagres og på et tidspunkt kasseres, og som for andre ressourcer har dette nogle omkostninger. Man kan i nogle tilfælde direkte opgøre, hvilken anskaffelsespris den enkelte informationsenhed har, hvilke direkte omkostninger den har medført. Derudover er der mange indirekte omkostninger forbundet med fremskaffelsen og håndteringen af informationen. Det kan f.eks. være løn, husleje, omkostninger til drift af et edb-system, prisen for lagerkapaciteten, administrative ydelser fra andre afdelinger i organisationen o.s.v.

Biblioteker er serviceorganisationer, der leverer informationer enten som faktaoplysninger eller i form af bøger, tidsskrifter, eller informationer lagret i andre medier. Driften af et bibliotek eller en informationsafdeling har såvel som fremskaffelsen af det enkelte informationsmateriale nogle omkostninger, som kan opgøres på mange forskellige måder, afhængig af den organisation, som biblioteket er en del af.

Værdien af den enkelte informationsenhed eller informationsafdeling er det derimod svært at gøre op. Omkostninger kan kvantificeres i form af et beløb, medens værdi oftest kun kan bedømmes

kvalitativt eller relativt. Hvordan opgør man værdien af en bestemt oplysning for en person eller en organisation? Hvordan opgør man værdien af et bibliotek for en organisation? Den øgede bevidsthed om informationens værdi for virksomheden burde føre til, at man også værdsatte biblioteket højere, men er det tilfældet? Manglen på måleenheder for informationens værdi gør et bibliotek meget udsat i det øjeblik, en organisation skal overveje besparelser, og har ført til nedskæringer og lukning af mange firmabiblioteker.

Matarazzo & Prusak (1990) har for organisationen "Special Libraries Association" undersøgt hvordan ledelsen i 164 amerikanske virksomheder vurderede deres bibliotek. På spørgsmålet om hvilke former for biblioteksservice, der havde størst værdi for firmaet, var der næsten 2/3 af de interviewede, der undlod at svare, fordi de ikke vidste det. Derimod viste spørgsmålet om, hvilke typer af information, firmaet fandt mest værdifuld, at når man spurgte på denne måde, kunne ledelsen godt foretage en vurdering. Her indgik databasesøgning som et af elementerne i ca. 80% af besvarelserne mod 60% for tidsskrifternes vedkommende og kun 32% for bøgernes.

Matarazzo & Prusak påpeger, at bibliotekerne står over for et væsentligt problem, og at de bør gøre en indsats for at finde passende evalueringsmetoder, som kan bruges til at påvise værdien af bibliotekets service over for ledelsen. Det er jo ledelsen, som skal bevilge pengene til den fortsatte drift eller tage stilling til eventuelle indskrænkninger.

Burk & Horton (1988) opstiller en række kategorier man kunne benytte til værdisætning, så som informationens kvalitet, informationens nytte, betydning for organisations produktivitet eller effektivitet og flere andre muligheder. Disse enheder kan ikke måles absolut, men kan vurderes relativt og opstilles i et eller flere indekser, hvor summen af de værdier, den enkelte informationsenhed opnår kan bruges til sammenligning af

forskellige informationsenheder og til en vurdering af pris/værdi.

Dette er imidlertid ikke nogen simpel model, man umiddelbart kan benytte. I mangel af bedre ender man derfor ofte med at bruge villigheden til at betale for en informationsenhed som et mål for værdien.

Hvilke erfaringer er der da med betaling for biblioteksservice og hvordan beregner man en pris for de forskellige ydelser?

Betaling for offentlig erhvervsservice i udlandet

I USA er der som i Danmark et stigende antal offentlige biblioteker, som tager betaling for biblioteksydelser. Disse biblioteker har sluttet sig sammen i organisationen FISCAL, som svarer til det nyligt oprettede "Erhvervsinformationsnetværk" i Danmark. FISCAL har over 200 medlemmer i USA og Canada, og man dækker mange specielle fagområder (Coffman & Josephine, 1991). Her som i Danmark er disse ydelser primært rettet mod erhvervslivet. De grundlæggende biblioteksydelser som udlån, læsesalsoplysninger, brug af bibliotekets egen databaser o.lign. er stadig gratis, medens man tager betaling for database- og andre informationssøgninger, fremskaffelse af specielle materialer og konsulentvirksomhed. Artiklens forfattere ser betalingservice som en positiv ekstra aktivitet for bibliotekerne, der giver mulighed for at tilbyde nogle ydelser, som der ikke er plads til inden for de normale budgetrammer, uden at det ville gå ud over basisaktiviteterne og de andre brugere. Desuden fremmer brugerbetalingen samarbejdet bibliotekerne imellem, da man i høj grad udnytter hinandens særsamlinger og specialviden.

"The introduction of a market economy to library cooperation results in better and cheaper products and services, improved access, and more efficient operations."

(Coffman & Josephine, 1991, s.34)

Holt & Johannsen (1991) gennemgår forholdene for erhvervsservice i England, Tyskland og Sverige, hvor især de engelske biblioteker har lang tradition for betjening af virksomheder.

Også i England har man etableret netværk, hvor bibliotekerne lokalt eller regionalt samarbejder om udnyttelse af lokale ressourcer til gavn for erhvervslivet. Også her skelner man mellem basale gratisydelser og "værdiforøgede" betalte tjenester.

"De typiske tilbud til virksomhederne bestod i udlån af materiale fra bibliotekernes egne samlinger, fotokopier, informationssøgning og fjernlån."

(Holt & Johannsen, 1991, s.10)

Ved informationssøgning forstås såvel quick-reference som mere dybtgående søgninger og online-søgninger.

Indtægterne fra erhvervsservice har ikke medført væsentlige ændringer i finansieringsgrundlaget, da de ifølge undersøgelser kun bidrager med en brøkdel til bibliotekets samlede budget. Desuden refererer Holt & Johannsen udtalelser om, at der mangler administrative systemer til økonomistyring, samt viden i bibliotekssektoren til at håndtere de nye aktiviteter.

"What is evident from all case studies is that, despite a general sharpening of attitudes and considerably more awareness of hidden as well as direct costs in information provision, librarians are still less than realistic in their charging policies, less than fully aware of the real economic value of information, and constantly equivocal about the reasons for fixing charges at their chosen level (White, 1987, p.93)"

(citeret fra Holt & Johannsen, 1991, s.14)

Betaling for offentlig erhvervsservice i Danmark

I en undersøgelse fra Statens Bibliotekstjeneste fra 1991 om Folkebibliotekernes Erhvervsservice fremgår det, at 19 folkebiblioteker har indført

betaling for "særlige serviceydelser". Det mest almindelige er betaling for edb-søgninger, derefter kommer fotokopier og telefaxkopier. Som Lone Hansen skriver er taksterne meget uensartede (Hansen, 1991). Timetaksten for edb-søgninger varierer fra 100 kr. til 400 kr., og derudover uddebiteres normalt de direkte udgifter.

I undersøgelsen af forskningsbibliotekernes erhvervsservice (Holt & Johannsen, 1991) har man ikke spurgt om takster for betaling, kun om hvilke ydelser, der tages betaling for. Også her viser besvarelsenerne, at edb-søgninger og kopier er de ydelser, der hyppigst tages betaling for. Ud fra de biblioteker vi har kendskab til skønner jeg, at timetaksterne varierer fra 400 til 600 kr. i timen (1991 priser).

Der findes imidlertid stadig både folke- og forskningsbiblioteker, som ikke tager betaling for edb-søgninger, så rent faktisk går prisen fra 0-600 kr. Dette giver naturligvis en del uheldige konsekvenser, både for brugerne som har svært ved at finde ud af prispolitiken, og hvor man skal gå hen for at få den bedste ydelse for den billigste pris, og for bibliotekerne indbyrdes i form af skævvridning af låneveje og konkurrenceforhold.

Af begge undersøgelser fremgår det, at erhvervsbetjeningen i de fleste biblioteker foregår som en integreret del af den normale biblioteksservice.

"Derfor vil det kun være muligt at måle mængden af de ressourcer, som anvendes til erhvervsbetjening, hvis bibliotekerne har et rapporteringssystem, som gør det muligt at udskille, hvad der går til bestemte bruger kategorier. Dette er generelt ikke tilfældet, og specielt ikke hvad angår de traditionelle biblioteksydelser, som kvantitativt er langt overvejende."

(Holt & Johannsen, 1991, s.72)

De meget forskellige priser skyldes formentlig forskellige holdninger (og forskellige krav til institutionerne) til, hvor meget timetaksten skal

dække samt forskellige holdninger til brugerbetaling, og til hvilke ydelser, der skal omfattes af dette. Modvilje mod at indføre betaling kan skyldes principielle informationspolitiske holdninger eller formodninger om, at administrationen af betalingsordningen vil være en sådan belastning, at det sluger størsteparten af indtægterne. Det er også en udtalt usikkerhed om, hvorvidt brugerne er villige til at betale for de forskellige ydelser.

Prisstrategier for offentlige biblioteker

Spørgsmålet om prissætning af offentlige biblioteksydelser har været behandlet i et arbejdsnotat fra Bedriftsøkonomisk Institutt i Norge (Olaisen, 1987). Her opstilles fem forskellige prismodeller:

1. Optimal pricing where substantial profit is made
2. Pricing according to value allowing both profit and loss
3. Full cost recovery where all costs are covered
4. Marginal cost pricing where subsidies are needed
5. Free distribution of services where full subsidies are needed

(Olaisen, 1987, s.15)

Denne opdeling gælder for beregninger af hver enkelt type serviceydelse, hvor priserne for forskellige ydelser fra den samme organisation godt kan være baseret på flere forskellige modeller.

Den første model kaldes også profitmaksimering, og vil være målet for den private informationsleverandør, men iflg. Olaisen ikke for offentlige virksomheder. Ulemperne ved denne er, at man ignorerer variationer i efterspørgslen, og at man ved at sælge samtlige timer, man råder over, ikke samtidig kan udvikle og forny sig. Herved vil kvaliteten efterhånden forringes og man vil miste kunder.

Model 2: prissætning i henhold til værdi er karakteriseret ved

prisdiskrimination, d.v.s. man differentierer mellem f.eks. forskellige former for brugere, forskellige former for ydelser eller forskellige tidspunkter. Hvis man f.eks. gerne vil have fordelt brugen af en database på hele døgnet, har man en billigere pris om aftenen og om natten end i dagtimerne.

Prisfastsættelse med henblik på dækning af de samlede omkostninger uden profit vil, for den enkelte ydelses vedkommende have den ulempe, at priserne er helt uafhængige af den aktuelle efterspørgsel, de er kortsigtede og er baserede på tidligere brug, ikke fremadrettede mod nye aktiviteter.

De tre første modeller er alle baseret på en dækning af samtlige omkostninger via brugerbetaling, medens de to sidste opererer med offentlige midler som enten den eneste "indtægtskilde" eller med brugerbetaling af marginalomkostningerne som et tilskud til offentlige midler.

Betaling for biblioteksservice i firmabiblioteker

USA

Som det fremgår af en artikel fra Special Libraries (Warner, 1989) praktiseres intern afregning for biblioteksservice i mange virksomheder og organisationer i USA og på mange forskellige måder. Der er her tale om biblioteker primært i private firmaer. Warner opstiller 3 former for brugerbetaling:

- intern afregning (charging back)
- extern afregning (charging out)
- direkte salg til kunder

Intern afregning kan dække over mange forskellige former. Det kan gå lige fra betaling udelukkende af direkte omkostninger ved f.eks. databasesøgninger, til full cost afregning af samtlige omkostninger incl. husleje, lys og varme m.v.

Ekstern afregning praktiseres mest af firmaer indenfor forskellige liberale erhverv som sagfører-

firmaer, rådgivningsfirmaer o.l., hvor betalingen for biblioteksydelser indgår sammen med det honorar, firmaet modtager for en bestemt opgave.

Direkte salg kan f.eks. være software, som biblioteket har lavet til organisationens eget brug, men som siden har opdaget kan sælges til andre lignende virksomheder eller salg af viden vedrørende informationshåndtering.

Warner fremhæver, hvor vigtigt det er for biblioteket at være forberedt på en diskussion af intern afregning, at kende de totale omkostninger ved biblioteket, at føre statistikker, som kan bruges til opgørelser og at være parat til at diskutere biblioteksydelser i regnskabsmæssige begreber samt at kunne markedsføre biblioteket internt i organisationen.

England

Også i England er der et stort antal biblioteker i private virksomheder, som på en eller anden måde afregner nogle af deres ydelser internt i organisationen. Yates-Mercer & Pearson (1992) har undersøgt firmabiblioteker og informationsafdelinger indenfor produktions- og servicesektoren. Ud af de 169 firmaer, som de fik svar fra, var der 46%, der tilkendegav, at de praktiserede en eller anden form for intern afregning. Det må imidlertid tages med forbehold, da det ved interviews senere viste sig, at det ikke var entydigt, hvad man forstod ved intern afregning. Nogle, der først havde svaret nej, gav alligevel eksempler på tilfælde, hvor de faktisk afregnede. Det drejede sig om f.eks. databaseomkostninger eller omkostninger til interurbanlån, hvor afdelingerne betalte. Ja-procenten kan derfor godt være højere i virkeligheden. Firmabibliotekerne blev også spurgt om deres holdninger til intern afregning.

"Among the main themes in respondents' views on charging was the view that charging would impair a corporate information unit through cutting usage of the service, and that service would be further impaired by the complexity and cost of administering charges. An approxi-

mately equal number expressed neutral comments, but many felt that charging would improve the service by reducing trivial use and by increasing the user's valuation of information." (Yates-Mercer & Pearson, 1992, s.20)

En nøjere gennemgang af, hvordan afregning kan praktiseres, finder man i Hilary Whelans artikel om The Business Intelligence Unit (BIU) ved BP's hovedkvarter i London (Whelan, 1990).

BIU afregner samtlige omkostninger og skal endda præstere et mindre overskud. I 1989 var der 20 ansatte og en omsætning på lige under £1.7m. Indførelsen af betaling for biblioteksydelser er sket gradvist over en længere årrække med det formål at øge effektiviteten.

Der praktiseres mange forskellige former for afregning: abonnement på nyhedsbreve, betaling af faste omkostninger plus en procent-baseret administrationsafgift for bogkøb, timetakst plus alle omkostninger for informationssøgning samt forskellige aftaler med de enkelte afdelinger om betaling for almindelig biblioteksbrug. Priserne er en afvejning af omkostningerne, markedsprisen for den tilsvarende ydelse og brugernes vurdering af værdien af informationen.

BIU's personale bruger ialt ca. 20 arbejdsdage om måneden til administration af den interne afregning.

Whelan nævner både fordele og ulemper ved intern afregning.

Blandt ulemperne nævner hun, at servicen nu udvikler sig ud fra brugernes bedømmelse af værdien af informationsydelserne, og ikke ud fra en biblioteksfaglig vurdering.

"But customers may nevertheless be better judges of what is required than distant corporate decision-makers, and information professionals

can redirect their expertise into educating users to make better decisions."

(Whelan, 1990, s.87)

Blandt fordelene fremhæver hun, at intern afregning kan give bibliotekerne bedre kontrol over deres egen skæbne. BIU har kunnet tage nye aktiviteter op, fordi der var brugere, der var parate til at betale for disse aktiviteter. At bibliotekspersonalet bliver mere forretningsorienteret og udvikler evner til at markedsføre sig er heller ikke nogen ulempe.

"And the knowledge that people are willing to pay for their services can boost the morale of staff who, in more traditional information units, often feel undervalued."

(Whelan, 1990, s.87)

Danmark

Jeg har kun set en enkelt omtale af et dansk firmabibliotek, som afregner sine ydelser. Det drejer sig om ingeniørfirmaet Studstrup & Østgaard, hvor søgning og systematisering af information er blevet en del af firmaets tilbud til kunderne, og hvor man samtidig også afregner internt afdelingerne imellem. (Østergaard, 1988)

Vi har på biblioteket på Danfoss A/S afregnet biblioteksydelser til full cost priser siden 1989, og jeg vil i det følgende gennemgå, hvordan vi har grebet det an.

Præsentation af Danfoss A/S

Danfoss har hovedsæde i Nordborg på Als. De fleste kender sikkert Danfoss' radiatortermostater og kompressorer, men derudover fremstiller vi en lang række andre produkter til kontrol og styring, f.eks. inden for køleområdet, spildevandskontrol og fjernvarme, samt komponenter til brændere og kedler, til pumpestyringer og mobilhydraulik.

Danfoss er en international koncern med fabrikker flere steder i Danmark og i udlandet, og med et net af datterselskaber og forhandlere verden over. I

Danmark er der ca. 8.500 ansatte, og på verdensplan ca. 14.000.

Koncernens hovedsæde er som nævnt på Als, hvor de administrative fællesfunktioner befinder sig, og hvor den største del af produktionen finder sted. I Nordborg er der ca. 6.500 beskæftigede. Koncernen er opdelt i 6 selvstændige divisioner med hver deres produktprogram. Derudover findes der en række fællesfunktioner, såsom forskningsafdeling, finansafdeling og en central servicegruppe, hvorunder biblioteket hører.

Præsentation af biblioteket

Danfoss har haft et firmabibliotek i 35 år. Det begyndte i 1957 som et enmandsbetjent teknisk bibliotek. Idag er vi 9 ansatte, svarende til 8,2 heltidsansatte. Heraf er 3 bibliotekarer, 4 kontorassistenter, 1 kontorelev og 1 dansk/engelsk oversætter.

Vores arbejdsområder er fremskaffelse, registrering og udsendelse af litteratur i form af tidsskrifter og bøger samt informationssøgning. Patenter og standarder ligger uden for vores område. Dem tager man sig af i henholdsvis patent- og normafdelingen. Det samme gælder Danfoss' egen litteratur i form af kataloger, brochurer, manualer m.v., som varetages af divisionernes salgsafdelinger. Vi er en central biblioteksenhed, der er placeret i Nordborg, men vi betjener alle afdelinger i hele landet og i princippet også afdelingerne i udlandet, selv om det er nu ret sjældent, at vi har spørgsmål fra dem.

Indførelse af brugerbetaling = finansiel decentralisering

I 1987 blev der gennemført en undersøgelse af hele firmaets organisation, hvilket resulterede i en øget decentralisering.

Parallelt med udviklingen i stat og kommune mente man, at fællesfunktionerne, som blev finansieret af produktdivisionerne, var blevet for store og for

vanskelige at styre. Man besluttede derfor at gennemføre enten en **fysisk** decentralisering, hvor medarbejderne fra fællesfunktionerne blev ansat i de produktdivisioner, som de arbejdede for, eller hvor dette ikke var muligt, en **finansiel** decentralisering. Finansiel decentralisering betyder, at produktdivisionerne kan købe ydelser hos fællesfunktionerne, men de kan selv bestemme hvad og hvor meget de vil købe, og de er frit stillet med hensyn til leverandører. Det vil sige, at ingen er forpligtet til at købe noget fra en anden afdeling på Danfoss, hvis man finder en leverandør udenfor, som er bedre eller billigere.

De interne afdelinger er derfor underlagt samme incitament som andre til at rationalisere og forbedre kvaliteten i arbejdet, hvis de vil holde på kunderne. Denne organisationsændring blev indført gradvis over en periode på 3 år med start 1. oktober 1988, hvor firmaets finansår F89 begyndte.

Den finansielle decentralisering skulle også omfatte biblioteket. Vi gik altså i foråret 1988 igang med at tænke på betalingsordninger. Vi skulle finde en form for afregning af vore timer/ydelser, så vi fik dækket de fleste af vores omkostninger. I de første år var der stadig nogle timer vi fik finansieret fra centralt hold, men fra F91 skulle samtlige vores omkostninger finansieres via brugerbetaling. Samtidig med at vi indførte brugerbetaling, gjorde alle de andre afdelinger det også, og det vil sige, at vi nu også fik regninger for husleje, rengøring, postomdeling, service fra personale-, uddannelses-, regnskabsafdelingen, indkøbsafdelingen o.s.v.

Det nemmeste ville have været at nøglefordele omkostningerne på samtlige produktdivisioner ud fra medarbejdertal eller ud fra nogle fordelingstal, baseret på stikprøveundersøgelser af divisionernes brug af biblioteket, men dette kunne vi ikke få lov til. Omkostningerne skulle fordeles på samtlige afdelinger i forhold til deres forbrug og på en måde, så de selv kunne styre omkostningerne.

Vores budgetafdeling kunne ikke hjælpe os med at finde en afregningsform, da der ikke var andre afdelinger med tilsvarende arbejdsopgaver, som havde indført brugerbetaling. Vi måtte altså selv finde en løsning, som var acceptabel for vore brugere og til at administrere for os selv.

Biblioteket havde for flere år siden indført en vis form for brugerbetaling, idet afdelingerne skulle betale for søge-omkostninger til online søgninger, ligesom afdelingerne selv betalte de bøger og tidsskrifter, der var fast placeret hos dem.

Andre afdelinger havde indført brugerbetaling i form af betaling pr.time for de opgaver, som de løste for andre. Denne form forekom ikke umiddelbart anvendelig for biblioteket, hvor vi havde mange opgaver af mindre omfang, og det ville blive administrativt besværligt hele tiden at skulle holde øje med antal minutter, der medgik til den enkelte opgave.

På de fleste områder valgte vi i stedet at fastsætte en fast takst. Det var dels af hensyn til os selv, så vi ikke for hvert udlån skulle stå med stopuret for at nå frem til en pris, men også i høj grad af hensyn til vores brugere. Vi mente, at det var bedre, at de på forhånd vidste, hvad de skulle betale for en bestemt ydelse.

Beregning af priser

Som udgangspunkt for beregningerne havde vi et omkostningsbudget fordelt på de traditionelle konti såsom lønninger, bøger og tidsskrifter, edb omkostninger m.v. Derudover havde vi gennem mange år udarbejdet handlingsprogrammer, som viste hvilke forskellige projekter og arbejdsområder, hver enkelt medarbejder forventedes at arbejde på i det kommende år, hvor mange timer vi ialt ville bruge på projekterne, samt hvilke omkostninger projekterne forventedes at medføre ud over løn. Tidsforbruget blev registreret ved at medarbejderne hver uge afleverede et skema udfyldt med de projektnumre, som vedkommende har arbejdet på. Vi havde derfor et konkret materi-

ale baseret på tidsfordelingen igennem flere år at gå ud fra. I F88 havde vi fordelt tiden på følgende projekter:

- tidsskrifter
- udlån
- bogindkøb
- online søgning
- Lit-Nyt (nyhedsblad fra biblioteket)

For hver af disse aktiviteter kendte vi altså de tilhørende omkostninger. Desuden vidste vi, hvor mange timer der medgik til overhead-forbrug, d.v.s. sygdom, fravær, uddannelse, administration m.m.

Vi havde også en del statistik om brugen af biblioteket i form af udlånstal, cirkulationstal m.v. På nogle områder var statistikken meget detaljeret, på andre områder måtte vi lave nogle stikprøver for at få nogle tal at bygge på.

Som Alice Sizer Warner (1989) skriver, er det meget vigtigt at have sådanne tal, den dag man bliver bedt om at indføre brugerbetaling.

Det første trin var altså simpelthen at sige:

1) Hvilke ydelser leverer vi?

Alle vores aktiviteter blev splittet op i forskellige kategorier:

- Interne lån
- Eksterne lån
- Lån fra udland
- Fremskaffelse af materiale fra andre organisationer
- Bogkøb
- Registrering af indkøbte bøger
- Tidsskriftabonnementer til andre afdelinger
- Tidsskriftcirkulation
- Udarbejdelse af nyhedsbrev
- Online søgninger
- Andre informationssøgninger
- Læsesalsspørgsmål

2) *Hvad er vores timetakst?*

Den blev beregnet som budgetterede totale omkostninger divideret med antal timer til rådighed til indtjening, (d.v.s. antal arbejdstimer minus overheadtimer)

3) *Hvad koster den enkelte ydelse pr. stk.?*

Beregnet som antal timer brugt på f.eks. interne udlån gange timesats, divideret med antal interne udlån.

Alle vores ydelser blev beregnet på denne måde, så vi vidste, hvad de reelt kostede. Det næste trin var så at spørge os selv:

4) *Kan vi sælge ydelsen til den reelle pris?*

I nogle tilfælde måtte vi sige, at det kunne vi ikke. Hvis vi tog den reelle pris, ville vi simpelthen jage brugerne bort. Vi kunne f.eks. ikke tage penge for at registrere medarbejdernes bøger. Hvis vi gjorde det, ville de blot nægte at lade os registrere bøgerne. Uden registrering ville vi ikke kunne fortsætte med interne udlån medarbejderne imellem og derved spare virksomheden for køb af flere ekstra eksemplarer end nødvendigt eller spare de dyre interurbane lån.

Vi ønskede ikke at ophøre med sådanne aktiviteter, som var grundlæggende for biblioteks-virksomheden, og vi måtte derfor se på hele vores udbud og vurdere, hvilke ydelser der i stedet kunne bære en merpris.

5) *Fastsættelse af endelig pris.*

Den blev baseret på statistik over hidtil brug, forventninger til fremtidig brug, reel pris og forventninger til hvilken pris brugerne ville acceptere.

Hvis vi skal vende tilbage til Olaisen's fem modeller (Olaisen, 1987), kan dette nærmest

karakteriseres som model 2: prissætning i forhold til værdi. Målet var ganske vist full-cost afregning, men det skulle være for biblioteket som helhed, ikke for hver enkelt ydelse, og priserne for de forskellige ydelser blev derfor fastlagt efter den værdi, som vi mente de havde for brugerne.

For de fleste ydelser satte vi en fast pris pr. enhed, men for online søgninger, andre informationsøgninger og læsesalsspørgsmål, som kan være af vidt forskellig omfang blev det til en pris pr.time svarende til vores beregnede timetakst.

Besvarelser af enkeltspørgsmål, som kunne klares ved simple opslag, skulle dog stadigvæk være gratis.

Administration af brugerbetaling

For at kunne håndtere afregningerne lavede vi et skema, som samtlige medarbejdere i biblioteket har liggende på skrivebordet. Hver gang vi har leveret noget til en medarbejder, noterer vi vedkommendes medarbejdernummer, navn, afdelingsnummer, ydelsens art samt pris. Det er en linje pr. ydelse. For de ydelser, hvor der er faste takster er det en meget simpel operation, da vi beder om at få oplyst medarbejdernummer og afdelingsnummer, når vi modtager en bestilling. I tilfælde af længerevarende opgaver må man føre et lille ekstraregnskab over tidsforbruget sammen med de notater, man iøvrigt har om opgaven, og så samle sammen uge for uge, eller når opgaven afsluttes.

En gang om måneden indtastes oplysningerne fra skemaerne i et edb-program, der så sørger for debitering af de pågældende medarbejders afdelinger. Tidsskrifter i cirkulation afregnes dog kvartalsvis for at begrænse administrationen. Afregningen af cirkulationerne sker delvis automatisk, da vi fra vores tidsskriftprogram kan få udskrevet lister over cirkulationer fordelt på afdelinger med priser.

Et af de spørgsmål, man ofte bliver stillet er: "Er det ikke frygtelig tidkrævende at indføre brugerbetaling?" Jo, selvfølgelig bruger vi tid på dette, som kunne have været anvendt til direkte service i stedet. De fleste af de data vi skal bruge, skulle vi også bede om tidligere, hvor vi brugte dem til debitering af omkostninger til online søgninger eller bogindkøb. Det ekstra arbejde, vi har fået nu i forhold til tidligere, består i at føre de nævnte skemaer og indtaste data fra dem en gang om måneden, lave udtrækket fra tidsskriftsystemet, fordele omkostningerne herfra, og indtaste disse oplysninger 1 gang i kvartalet. Jeg skønner, at vi nu bruger ekstra ca. 30 timer ud af et totalt timetal på ca. 1200 timer pr. måned. Det kan kun gøres med et så lille timetal, fordi vi ikke sender regninger til den enkelte medarbejder/afdeling med specifikation af de ydelser, han/hun har fået. Det sker i nogle tilfælde, at man gerne vil vide, hvad en omfattende informationssøgning ialt har kostet, og så laver vi selvfølgelig en detail-opgørelse, men normalt er det tilstrækkeligt, at omkostningen fremgår af den debiterede afdelings månedsregnskab.

Reaktioner på brugerbetaling

I første kvartal af F89, hvor brugerbetalingen blev indført, faldt antallet af ekspeditioner drastisk. Vi havde annonceret vores priser i vores interne nyhedsblad og udleverede prislister til dem, der kom på biblioteket. Priserne gav anledning til mange diskussioner. Samtlige afdelinger var meget usikre m.h.t. konsekvenserne af den finansielle decentralisering og var meget forsigtige med forespørgsler, som kunne afføde omkostninger. I løbet af F89 steg antallet af forespørgsler dog noget, men vi nåede slet ikke op på niveauet fra F88. I gennemsnit havde vi i F89 kun 75 % af de ekspeditioner, vi havde haft i F88.

De områder hvor vi især havde diskussionerne og mærkede nedgangen var der, hvor medarbejderne kunne få de samme ydelser "gratis" andre steder. I stedet for at låne en bog eller bestille en tids-

skriftartikel igennem os og betale for, at vi fremkaffede materialet, ringede medarbejderne selv rundt til bibliotekerne eller gik på det lokale folkebibliotek i fritiden. Når de skulle købe bøger, ringede de selv til boghandleren o.s.v.

Antallet af tidsskriftcirkulationer faldt drastisk. Både den enkelte medarbejder og afdelingerne så kritisk på deres cirkulationer og abonnementer, hvilket for så vidt også var hensigten med indførelse af brugerbetalingsbegrebet. Mange afdelinger vedtog en fordeling af tidsskriftslæsningen, så der kun var en enkelt medarbejder, der læste et tidsskrift mod tidligere flere i samme afdeling. M.h.t. online søgninger mærkede vi selvfølgelig også en vis tilbageholdenhed, men her var der ingen tilsvarende konkurrenceforvridning, da de fleste biblioteker også tog penge for søgninger i de udenlandske databaser, og vore timetakster var på niveau med eller lavere end de fleste andres.

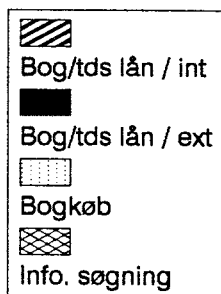
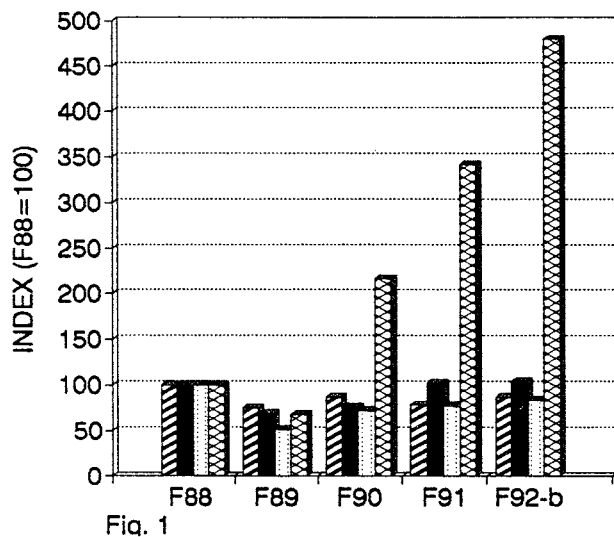
Ændringer i benyttelsen på længere sigt

Nu hvor vi har praktiseret brugerbetaling igennem 3½ år kan man så se på de mere varige konsekvenser. Figur 1 illustrerer, hvordan udviklingen er gået m.h.t. interne lån, eksterne lån, bogkøb og informationssøgninger.

Med udgangspunkt i index=100 for F88 ses hvordan de interne lån og bogkøbene stadig ikke er nået op på niveauet fra dengang, men ligger omkring 75 %. Dette niveau regner vi med at holde, måske med en lille årlig fremgang. De eksterne lån er tilbage på samme niveau som i F88. Dette skyldes nok to forhold. 1: medarbejderne har opdaget, at vi er hurtigere til at levere end de offentlige biblioteker, og det er mindre besværligt for dem at bruge os. 2: Antallet af online søgninger efter teknisk litteratur er steget, og det betyder også flere litteraturbestillinger.

Som man kan se er informationssøgninger nu oppe på indeks 475.

Udvikling i aktiviteter F88 - F92-budget



Vi har helt bevidst satset på dette område, da vi her har nogle faglige kvalifikationer, som andre medarbejdergrupper ikke har. Derfor kan vi spare megen tid for andre på dette område, og her har vi ikke problemer med betalingen, da vores priser ligger på niveau med eksterne leverandører.

Tidsskriftcirkulationerne fremgår ikke af figur 1. For cirkulationerne gælder, at antallet også her har været faldende, men her gør edb-systemer til modtagelsesregistrering og cirkulation området tilstrækkeligt rationelt til, at vi kan fastholde en rimelig indtjening.

Indtægter

Af figur 2 fremgår det, hvordan fordelingen mellem omkostninger og indtægter fra brugerbeta-

ling har udviklet sig fra F89 til F91 samt de budgetterede omkostninger og indtægter for F92.

Brugerbetaling i forh. til omkostninger F89 - F92-budget

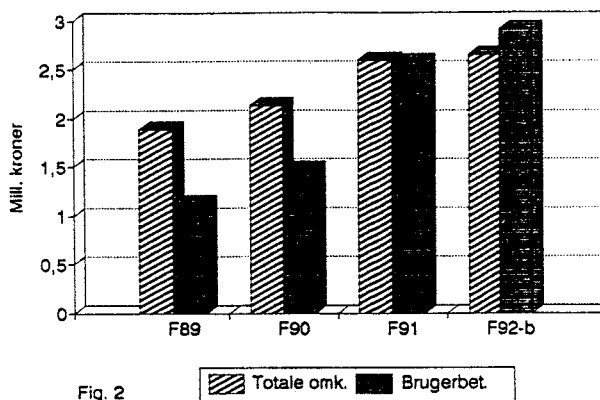


Fig. 2

I F89 og F90 havde vi som tidligere nævnt stadig nogle projekter, som blev finansieret af koncernen, men de faldt væk i F91. Fra dette finansår kunne vi næsten dække vore direkte omkostninger ved hjælp af direkte brugerbetaling. Vi skulle egentlig også bidrage til nogle fælles administrative omkostninger, men det bliver vi først i stand til at gøre i år. Vi budgetterer med indtægter på 2,9 mill. kr i F92 og har efter det første halve år "tjent" 1,5 mill. kr.

De store stigninger i omkostningerne fra F89 til F91 skyldes primært, at stadig flere afdelinger i lighed med os selv begyndte at afregne deres ydelser. For at kompensere for de stigende omkostninger og et lavere antal ekspeditioner, er timetaksten steget år for år.

Udviklingen i vores timetakst ser således ud:

F88: 150 kr (før brugerbetaling)
 F89: 215 kr
 F90: 250 kr
 F91: 300 kr
 F92: 320 kr

tabel 1.

Sideløbende med justeringerne i timetaksten har vi også hvert år justeret de faste takster for de enkelte ydelser. Vi prøver stadig at skele til såvel omkostningerne som efterspørgslen i prisfastsættelsen. Igennem prispolitikken kan vi således forsøge at styre brugen af biblioteket, og styrke nogle områder. Priserne på nogle ydelser er således steget mindre end andre, hvis vi har ønsket at gøre dem mere attraktive.

Konsekvenserne af brugerbetaling for brugerne:

I Olaisens rapport citeres Singer, Kanter og Moore for følgende udsagn:

"This point should be stressed: prices are a rationing device, not a mechanism for recovering cost".

Olaisen selv mener derimod:

"... any price mechanism will function as an allocation mechanism. Pricing will have the dual role of functioning as a market price (i.e. demanding what the market is willing to pay) or to recover the cost or some of the cost"

(Olaisen, 1987, s.18)

Der er ingen tvivl om, at betalingen for biblioteksydelser virker som en rationering, altså en begrænsning i brugen af biblioteket, på mange områder. Samtidig virker det også som en fordelingsnøgle for omkostningerne, så de største brugere bærer den største del af omkostningerne.

Brugerbetalingen har naturligvis betydet, at man nu nøjere vurderer sit behov for information, inden man henvender sig til biblioteket. Medarbejderne læser ikke så mange tidsskrifter som før, og de bestiller heller ikke så mange bøger som før. Vi ved ikke, om de får dækket behovene via andre kilder, eller om de blot ikke læser så meget mere. Vi ved heller ikke, hvad det er, man ikke længere låner via os. På tidsskriftcirkulationerne ser nedgangen ud til at være fordelt på alle emner og typer af tidsskrifter. Det er ikke sådan, at man f.eks. koncentrerer sig om de fagligt vægtigste

tidsskrifter, for de mere populære har stadig mange læsere.

Der er stor forskel på, hvilke afdelinger der bruger os, men sådan har det altid været, og det hænger nok mest sammen med arbejdsområdet. Forsknings-, udviklings- og marketing-afdelingerne er vore største kunder, som de hele tiden har været.

I realiteten kan vi derfor ikke sige noget om, hvad indførelsen af brugerbetaling har betydet for virksomheden eller for den enkelte medarbejder, bortset fra at omkostningerne nu er blevet synlige, og afdelingen eller den enkelte kan tage stilling til, hvor stor regningen må blive. Men som jeg skrev i indledningen, hvordan bedømmer de værdien af det, de får?

At dømme efter efterspørgslen vurderer man informationssøgningen højest. Det er det område, som har haft den største stigning. Det er ikke nødvendigvis de store komplicerede søgninger, som har den største værdi. Faktaoplysninger, som man skal bruge her og nu, og som det undertiden er ret nemt for os at fremskaffe, er højt værdsatte. At informationssøgningen er steget så forholdsmæssigt meget, hænger imidlertid også sammen med vores satsning på at udbygge netop dette område og at vi har gjort mest ud af at markedsføre dette tilbud i organisationen.

Indførelsen af brugerbetaling medfører, at der er en tendens til, at vi fokuserer på de største brugergrupper og på deres behov. I det daglige bliver alle forespørgsler naturligvis besvaret så godt som muligt, men på længere sigt vil det betyde, at da vi har de fleste forespørgsler på nogle områder, vil vi få mest rutine der, og derfor blive billigere for storforbrugerne, medens de sjældne opgaver tager længere tid og derfor bliver dyrere for de afdelinger, der har de mere specielle informationsbehov.

Dette kan vi give et konkret eksempel på. Vi spurgte vores brugere, om de var villige til at betale for en oversigt over internationale messer af

særlig Danfoss relevans. Denne oversigt havde biblioteket lavet i mange år. Vi fik ikke tilstrækkelig mange tilsagn til, at der var økonomi i at fortsætte, og så ophørte vi med at udarbejde denne oversigt. Der er imidlertid stadig afdelinger, som har brug for oversigten, men de får nu et specialprodukt, nemlig en udskrift af en databasesøgning, som er blevet meget dyrere for disse få afdelinger. De totale omkostninger er imidlertid billigere, og de reelle brugere betaler de reelle omkostninger.

Som tidligere nævnt vurderer vi dog ikke vore arbejdsopgaver udelukkende ud fra et økonomisk synspunkt, men forsøger at opretholde basisfunktionerne til gavn for organisationen som helhed, selv om der ikke er økonomi i dem alle.

Konsekvenserne af brugerbetaling for biblioteket

Vi vil ikke lægge skjul på, at det på mange måder har været en omvæltning for os at indføre brugerbetaling. Det er svært at vænne sig til at spørge om kontonumre, inden man giver folk de oplysninger eller materialer, de har brug for, når man har været i biblioteksvæsenet i mange år og været vant til at levere information "gratis". Det svarer til de erfaringer, personalet ved de offentlige bibliotekers erhvervsservice har gjort.

De mange diskussioner vi havde om priser i begyndelsen af perioden, og som vi stadig kommer ud for, kan også være meget belastende. På den ene side vil vi jo som ovenfor nævnt hellere end gerne give folk, hvad de spørger efter, men på den anden side ved vi også, at hvis vi ikke får dækket vore omkostninger vil det blive set som udtryk for, at vi ikke er konkurrencedygtige nok, at der er andre leverandører, der er bedre, eller at der ikke er behov for det vi laver, og det kan ikke undgå at medføre nedskæringer.

Det positive resultat af disse år med brugerbetaling er så, at det har vist sig, at medarbejderne og afdelingerne har brug for os og er villige til at betale for den service, vi yder. Brugerbetalingen

har faktisk ført til mere personale. I 1991 fik vi udvidet personalet fra 2 til 3 bibliotekarer, fordi vi havde arbejdsopgaver til den tredje, og der var økonomisk dækning for ansættelsen.

Brugerbetalingen har haft stor betydning for vores egen forståelse af bibliotekets rolle og placering. Igennem denne proces med prissætning og vurdering af vores arbejde, er man tvunget til hele tiden at vurdere, om det er de rigtige ting vi laver, og om vi laver dem godt nok. Man bliver tvunget til at analysere de enkelte aktiviteter i biblioteket, se på hvordan de indgår i det samlede billede, og se på hvordan biblioteket indgår i hele organisationen. Hvem er vores brugere, og hvilke behov har de? Hvilke behov vil de have på længere sigt? Vi forsøger hele tiden at være opmærksomme på de ændringer, der sker i vores omverden og være parate til at leve op til dem.

Det kræver, at der bliver lagt en strategi for bibliotekets udvikling på længere sigt, og at der er personalemæssige og økonomiske muligheder for at følge denne strategi op.

Med henblik på de personalemæssige forhold må man vurdere: hvad er vores styrke i forhold til de øvrige personalegrupper?

Er personalet godt nok rustet til at påtage sig nye opgaver? Hvor skal der sættes ind med uddannelse? Det har været en af fordelene for os ved brugerbetaling, at vi har haft overskud til at sætte ind på nye områder. Det gør det daglige arbejde mere spændende, at vi hele tiden skal være parate til omstillinger, hvis der viser sig nye behov. Det giver også selvtillid, når personalet opdager, at man kan klare omstillingen og de nye opgaver.

Selvtilliden og bevidstheden om egne kvalifikationer er meget vigtig, da vi hele tiden aktivt må ud og opsøge vores brugere og markedsføre os selv. Vi har med mellemrum været omtalt i personalebladet, og vi laver også selektiv markedsføring. Hvis der er nogle afdelinger, som vi mener kunne gøre mere brug af vores service, prøver vi at

komme ud til dem til afdelingsmøder eller lign. for at fortælle om biblioteket, og hvad vi kan tilbyde.

Konklusion

De vigtigste årsager til, at vi har haft gode erfaringer med brugerbetaling er:

1. Den finansielle decentralisering blev gennemført samtidig i hele organisationen. Det var ikke blot biblioteket, der pludselig opkrævede betaling, det var alle serviceafdelinger.
2. Biblioteket skulle ikke være selvfinansierende fra det ene år til det næste. Der var afsat en periode, hvor vi gradvist kunne indføre brugerbetaling, og hvor vi kunne nå at justere skævheder og omstille os på den nye situation.
3. Vi har en stor portion basisydelser, som har sikret et nogenlunde stabilt indtægtsgrundlag i de første vigtige år.
4. Vi har et bredt udvalg af serviceydelser og en bredt udvalg af afdelinger som brugere. Hvis den ene afdeling ikke har så mange opgaver til os, er der altid andre afdelinger, som har spørgsmål og opgaver.
5. Der har været støtte fra ledelsens side til de forslag til aktivitetsudvidelser og investeringer, som vi er kommet med, selv om rentabiliteten først ville vise sig på længere sigt.
6. Hele personalet har stået sammen om opgaven og været indstillet på at få biblioteket til at fungere under de nye økonomiske betingelser.

Vores erfaringer kan naturligvis ikke umiddelbart overføres på andre organisationer, men jeg håber, at ovenstående kan bruges som en oversigt over nogle af de overvejelser, man kan gøre sig i forbindelse med indføring af brugerbetaling. Om man skal indføre brugerbetaling eller ej, bliver sjældent besluttet af biblioteket. Hvilke modeller for en evt. brugerbetaling man vælger, afhænger

som regel af de organisationer, man er en del af. Vores eksempler viser imidlertid, at brugerbetaling **kan** være en fordel for biblioteket, det kan føre til at man kommer igang med nye og spændende opgaver og endda får udvidet personalet.

Referencer

Burk, C.F & Horton, F.W. (1988). Infomap: Complete Guide to discovering Corporate Information Resources. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. Heri: kap.3.: Measuring costs and assessing values. s. 75-114 .

Coffmann, S. & Josephine, H. (1991). Doing it for money. Library Journal, vol. 116, nr. 17, s. 32-36.

Hansen, L. (1991). Folkebibliotekerne erhvervs-service: en spørgeskemaundersøgelse. Kbh.: Statens Bibliotekstjeneste.

Holt, P. & Johannsen, C.G. (1991). Forskningsbibliotekerne og erhvervslivet: Et udredningsarbejde for Statens Bibliotekstjeneste. Slutrapport. Århus: Erhvervsinfo.

Matarazzo, J.M. & Prusak, L. (1990). Valuing corporate libraries: a senior management survey. Special Libraries, vol. 81, nr. 2, s. 102-110.

Olaisen, J. (1990). Information versus information technology as a strategic resource. Int. Journal of Information Management, nr. 10, s.192-214)

Olaisen, J.L. (1987). The nature of information: pricing strategies for public information services. Bekkestua : Bedriftsøkonomisk Institutt. (Arbejdsnotat/ Bedriftsøkonomisk Institutt; 87/3)

Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review, Vol. 63, nr. 4, July-August, s. 149-160.

Warner, A.S. (1989). Special libraries and fees. *Special Libraries*, vol. 80, nr. 4, s. 275-279.

Whelan, H. (1990). The In-House Information Shop - The corporate information unit as a profit centre. *Aslib Information*, vol. 18, nr. 3, s. 85-87.

Yates-Mercer, P.A. & Pearson, D. (1992). Charging policies and practice in corporate information

units in the UK 1: To charge or not to charge? *Journal of Information Science*, vol. 18, nr. 1, s. 11-25.

Østergaard, P.H. (1988). Bibliotekaren har hold på informationerne. Søgning og systematisering af information er en vare i ingeniørbutikken. *Ingeniøren*, vol. 14, nr. 10, s. 34.