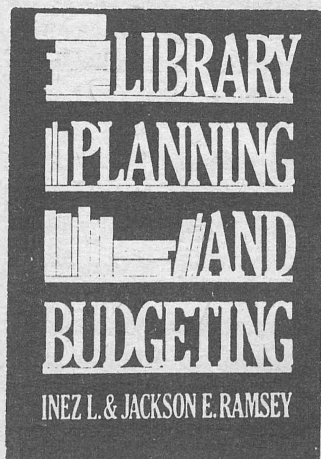


# SZEMLE



RAMSEY, I.L. — RAMSEY, J.E.: Library planning and budgeting. — New York, Torontó: Watts, 1986.-XI, 228 p.

## Tervezés és költségvetés a könyvtárakban.

Megszokhattuk már, hogy mindig van mit irigyelnünk a fejlettebb országok könyvtárügyétől, gyakran még akkor is, ha az irigység tárgyához nem elsősorban a pénz hiánya miatt nem férhetünk hozzá. Én például — ha szabad a recenzensnek személyes véleménnyel előhazakodnia mindjárt az ismertetés elején — már régóta irigylem azokat a praktikus, tömör és tartalmas, jól

érthető, könnyen használható kézikönyveket, amelyek példákkal is gazdagon illusztrálva szinte "kész recepteket" tartalmaznak a könyvtárosok előtt álló problémák megoldására. Kiváltképp hiányosnak érzem a hazai szakirodalom kínálatát a közgazdasági vonatkozású, kifejezetten könyvtárosoknak és információs szakembereknek szánt művekből, pedig alighanem nagy keresletnek örvendenének, hiszen ma nincs olyan szakmai tanácskozás, ahol ne lehetne sokat hallani gazdasági természetű gondokról, bajokról. S bár ezek megoldása nem is múlhat teljes egészében a könyvtárak irányítóin, vezetőin, a "testre szabott" információ (éppen az információ szakemberei ne tudnák?) sokat segíthet egy-egy kérdés megválaszolásában, a helyes stratégia és taktika kialakításában, a könyvtári működés ésszerűbbé tételében.

Az amerikai szerzőpáros éppen ilyen megfontolásból állította össze a tervezés és a költségvetés alapfogalmait, főbb módszereit, az egyes módszerek alkalmazásának előnyeit és hátrányait taglaló művét közgazdasági előképzettséggel nem rendelkező könyvtárosok számára. Mint állítják *a jól megtervezett költségvetés a jó könyvtár "gerince"*, éppen ezért a tervezés és a költségvetés elengedhetetlen a megfelelő minőségű és volumenű szolgáltatások fenntartása érdekében. A könyvtárak számos esetben kényszerülnek arra, hogy saját létezésük szükségességét, létjogosultságát bizonyítsák: a tervezés és a költségvetés e szükségességet is indokolhatja és igazolhatja egyebek között a könyvtári szervezetek belső működésének szisztematikus és logikus dokumentálásán keresztül.

A tervezés és a költségvetés egységét a tervezési-költségvetési ciklus biztosítja, amely e két folyamat egymáshoz való kapcsolódását, a fejlesztések meghatározott hierarchián keresztüli végrehajtásának szükségességét tükrözi. A ciklus alaplépései a következők szerint foglalhatóak össze:

- A könyvtári misszióknak megfelelő általános és konkrét célok kitűzése,
- A kitűzött célokra megfelelő alternatív tevékenységek kialakítása és értékelése, a szükséges tevékenység kiválasztása,
- A kiválasztott tevékenységeknek megfelelő költségvetés összeállítása, a részegység szintű költségvetések összesítése,
- A költségvetés felterjesztése a megfelelő szervekhez,
- A tervek és a költségvetés szükség szerinti felülvizsgálata, (Ez a lépés lényegében a 2.–5. lépések ismétlése mindaddig, amíg a költségvetést véglegesen el nem fogadják.),
- A tevékenységek és a költségvetési célok végrehajtása,
- Az eredmények ellenőrzése és értékelése.

A ciklus nem készíthető elő bizonyos olyan alapfogalmak valóban alapos megértése nélkül, mint a különböző költségtípusok, nyereségközpontok (olyan szervezeti egységek, ahol a bevételek és a költségek viszonya tartós nyereséget eredményez), költségközpontok (adott szervezeti egység működtetésének összköltségeit számba vevő mutató), számviteli rendszerek, stb. Mindezeket a fogalmakat a műközérthető módon, könyvtári példákkal illusztrálva mutatja be. Így pl. rámutat arra, hogy a könyvtárak költségvetésében – más nem-profitorientált intézményekhez hasonlóan – igen magas az ún. állandó (adott időszakban várhatóan jelentősen nem változó) költségek aránya (pl. bérek, bérleti díjak, szerződéses kötelezettségek, amortizáció). A változó költségek körébe a könyvtárak esetében olyan költségek tartoznak, mint pl. a könyvtári anyagok költségei, a katalógizálás és a feldolgozás költségei, stb., azaz mindazon költségek, amelyek a könyvtári tevékenység volumenének változásával arányosan változnak. Az állandó és a változó költségek egyaránt ellenőrizhetőek, befolyásolhatóak: így pl. az állandó költségek megnövekedett teljesítményekhez való viszonyítása a könyvtári tevékenység hatékonyságának növelését tükrözheti, azaz csökkenő fajlagos költségeket mutat.

Külön érdeme a szerzőknek, hogy elkerülik a gazdasági módszerek mindenhatóságába vetett hit buktatóit. Rámutatnak arra, hogy a könyvtárak mint nem-profitorientált intézmények számára nem állnak rendelkezésre olyan kvantitatív módszerek, amelyek a profitorientált szervezetek programhatékonyságát, jövedelmezőségét mutatják. A könyvtárak célkitűzései komplexek, s gyakran nem is definiálhatóak – közzgazdasági vetületben sem – egyértelműen. A könyvtárak vezetői gyakran úgy osztják el az erőforrásokat, hogy a szolgáltatások típusaira és minőségére vonatkozóan csupán szubjektív értékítéletek birtokában vannak. Mivel azonban az erőforrások nem állnak korlátlanul rendelkezésre a könyvtár szerepét és céljait a lehető legvilágosabban kell megfogalmazni az adott közösség szolgálatának folyamatában. A könyvtárosok túl gyakran kísérlik meg szolgáltatásaik bővítését a

közösség appercipiált szükségleteiből kiindulva anélkül, hogy a megnövelt szolgáltatások, kibővített programok fenntartásához szükséges pénzügyi támogatást megkérnék vagy megkapnák. Gyakran a szintentartáshoz szükséges pénzügyi háttér sem elegendő, s ez a szolgáltatások minőségének óhatatlan romlásához, a könyvtári kollektíva bomlásához, a használói közösség erősödő bírálatához, stb. vezethet. E problémák megoldásához hozzásegít a tervezési-költségvetési eljárások körültekintő alkalmazása.

Ugyancsak igen hasznos az általános elvek speciális könyvtártípusokra – iskolai, felsőoktatási és közművelődési könyvtárakra – történő alkalmazásainak illusztrálása. Mindhárom típusra vonatkozóan végigkísérik a szerzők a tervezési-költségvetési ciklus egyes lépéseit rámutatva a típusból adódó sajátosságokra (fenntartó, funkció, stb) illetve azok következményeire a tervezési-költségvetési ciklus egyes mozzanataiban egészen a költségvetési dokumentum tényleges elkészítéséig. Külön fejezet foglalkozik a beruházások, nagyobb volumenű fejlesztések költségvetésének összeállítási módjával, mivel e befektetések rendszerint hosszabb távon is befolyásolják a könyvtárak működését a jelentősebb költségek, valamint a beruházásokból adódó eszmei és esetleg anyagi haszon becslésének gondjai következtében. (Egy költséges beruházás a vártnál hamarabb elavulhat anyagi és erkölcsi értelemben különösen a rendkívül gyorsan fejlődő információtechnikai eszközök esetében: a drága technikai berendezések segítségével nyújtott szolgáltatás megtakarítások, és még lehetne sorolni a beruházásokkal összefüggésben keletkező gondokat.) A beruházási költségvetésekben – mind az összeállítók, mind pedig a költségvetés elbírálói – jelentős kockázati elem számbavételére kényszerülnek. Erre is számos módszert ismertetnek a szerzők a beruházások megtérülésének kiszámításától az ún. belső megtérülési ráta meghatározásáig.

A költségvetés tervezése, kialakítása és ellenőrzése igen fontos a könyvtárak és a könyvtárosok számára, s nem véletlen az, hogy az Egyesült Államokban rendkívül gyorsan terjednek a számítógépes költségvetési módszerek az ilyen típusú intézményekben. A 70-es évek közepére a legtöbb nagykönyvtár számítógépet alkalmazott a költségvetés összeállításának folyamatában, s a 80-as évek új lehetőséget nyújtottak a mikroszámítógépes költségvetési technikák (angol nevükön "spreadsheet") terjedéséhez. A kézikönyv az utóbbiak ismertetésével, s azzal a figyelmeztetéssel fejeződik be, hogy a számítógépes technikák alkalmazása önmagában nem helyettesíti a költségvetés elméleti fogalmainak alapos ismeretét. ha ezek a kategóriák nem kellőképpen világosak a költségvetés készítője számára, akkor a számítógépek alkalmazása több gondot okoz, mint hasznot. S bár a hazai kísérletek egynémelyikének ismeretében korántsem állíthatjuk, hogy a gépi rendszerek bevezetésének útja ne volna rögzös, osztozhatunk a szerzők azon véleményében, hogy az eredmény megéri az erőfeszítéseket.

HEGEDŰS Péter