

Hanna Andruszko

"Effective financial planning for library and information services",
Duncan McKay, London 2003 :
[recenzja]

Biblioteka 8 (17), 266-269

2004

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Kilka uwag na koniec, otrzymaliśmy tym razem tom studiów bardziej spójny, niż poprzednie, zawierający wiele interesujących i godnych uwagi tekstów. Sporo rozsia-nych w książce wniosków, hipotez, spostrzeżeń bez wątpienia zasługuje na dalsze roz-winięcie i dyskusję. Można go więc polecić, z przekonaniem, że znajdą tu dla siebie rzeczy interesujące, wszystkim, którzy zajmują się szeroko pojmowaną komunikacją społeczną i jej różnorodnymi aspektami. Godny odnotowania jest też fakt, że po raz pierwszy redaktorzy wydali w tej serii tom dwujęzyczny, co w istotny sposób rozszerza krąg odbiorców, których może zainteresować.

Artur Jazdon

Duncan McKay: *Effective financial planning for library and information servi-ces*, London: Europa Publications, 2003, ss. 114.

Bibliotekarstwo brytyjskie pozostaje dla wielu niedościgłym wzorem, chociaż polskim bibliotekarzom, znane jest na ogół tylko „on-line”. Konkretną inspiracją i pomocą w pracy bibliotecznej może stać się prezentowana praca, siódma już pozycja w serii *Know how guides*, wydana przez Association for Information Management.

Effective financial planning... stanowi kontynuację problemów, dotyczących plano-wania kryzysowego i strategicznego oraz zarządzania, Internetu i Copyright w bibliote-kach, omawianych przez różnych autorów w poprzednich poradnikach. Podstawowym walorem omawianej publikacji jest fakt, że autor jako były księgowy – konsultant wiel-kich korporacji (Conoco Phillips, British Petroleum), przetransponował na grunt biblio-tekarski swą wiedzę i doświadczenie. Na polskim rynku brakuje tego typu publikacji napisanych przez fachowców księgowości dla bibliotekarzy.

Większość zagadnień omawianych w poradniku to kwestie ogólne dotyczące pla-nowania finansowego i tworzenia budżetu bibliotek oraz sprawy charakterystyczne dla bibliotekarstwa brytyjskiego. Pozostałe problemy omawiane są w formie poradnika z przykładami konkretnych rozwiązań:

- poszczególne kroki w tworzeniu budżetu,
- analiza kosztów i sprawozdawczość finansowa,
- wykorzystanie arkuszy kalkulacyjnych,
- rady praktyczne dotyczące planowania i programowania finansowego,
- propozycje dalszej lektury z bogatą bibliografią przedmiotu,
- adresy wiodących instytucji księgowych i informatycznych w Wielkiej Brytanii.

Należy docenić wkład pracy autora, nie związanego ściśle z bibliotekarstwem i in-formacją naukową, który nie tylko dostrzega podstawowy problem współczesnego bibliotekarstwa: wypieranie materiałów drukowanych e-zbiorami, ale potrafi ogar-nąć i precyzyjnie przedstawić finansowe skutki tego zjawiska. A są one niebagatelne. Przykładem jest Biblioteka Uniwersytetu w Atlancie, gdzie trzy lata temu zrezygno-wano całkowicie z prenumeraty czasopism tradycyjnych na rzecz e-czasopism. Przed podjęciem takiej decyzji przeprowadzono wywiad z grupą 1 tys. astronautów z Ame-rykańskiego Towarzystwa Astronomicznego, którzy stwierdzili, że w 75 % ich poszu-kiwania bibliograficzne odbywają się on-line. Wkrótce okazało się, że zaoszczędzono 50 % kosztów operacyjnych związanych z opracowaniem i magazynowaniem zbior-

rów. Zrezygnowano z mikrofilmowania czasopism drukowanych, a po ich selekcji uzyskiwano nową przestrzeń do przechowywania materiałów w wersji elektronicznej. Wzrost popularności e-czasopism sprawił, że koszty udostępniania spadły z 30 dolarów do 1 dolara na jedno wypożyczenie. Pamiętać trzeba, że w skali całego budżetu biblioteki takie oszczędności są ważące, gdyż 70% rocznych wydatków stanowią koszty zakupu czasopism, 20% to koszty nabycia baz, a tylko 10% to pozostałe koszty. (W Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu oraz w wielu polskich bibliotekach naukowych rozkład kosztów jest inny – 57% płace, 15% czasopisma, 5% książki i 23% koszty pozostałe).

Ważne jest także kupno odpowiednich baz, gdyż bardzo często zapewniają one dostęp do e-czasopism o konkurencyjnych cenach. Często w celu obniżki kosztów należy zadbać o łatwiejszy dostęp do własnych zbiorów poprzez nabycie SFX, e-podręczników, encyklopedii i słowników w wersji elektronicznej, a także zakupy konsorcyjnej i pakiety oraz tworzenie własnych baz.

W poradniku Duncana McKay'a proponuje się przedłużenie, w uzasadnionych przypadkach, zakresu czasowego planowania budżetu. Powinno odbywać się ono w perspektywie co najmniej 5 lat, tj. pokrywać się z czasem zawartym w obowiązujących umowach konsorcyjnych. We wspomnianej już Bibliotece Uniwersyteckiej w Atlancie zatrudniono nawet jedną osobę do negocjowania tego typu zakupów.

Gdyby polskie biblioteki chciały zrezygnować z prenumeraty czasopism w wersji tradycyjnej to poza wspomnianą już różnicą w strukturze kosztów, musiałyby rozwiązać jeszcze jeden problem – archiwizacji czasopism. W Stanach Zjednoczonych Biblioteka Kongresowa archiwizuje większość czasopism w wersji tradycyjnej, z kolei amerykańskie towarzystwa naukowe podzieliły się między sobą obowiązkiem archiwizowania e-czasopism. W Polsce takiego systemu jeszcze nie opracowano. Widać na omówionym przykładzie Biblioteki Uniwersytetu w Atlancie, jak bardzo decyzje merytoryczne wpływają na ekonomiczny wymiar pracy współczesnych bibliotek. Dokładne omówienie tego aspektu planowania finansowego znajdziemy w punkcie 5 – *Dostęp zamiast zakupu (Access versus purchase)*.

Innym tematem godnym uwagi i analizy w prezentowanym poradniku, jest programowanie, a nie tylko planowanie finansowe. Autor ma na myśli dłuższą od jednego roku (charakterystyczną dla planowania) perspektywę programowania, a wręcz nawet prognozowania potrzeb finansowych bibliotek. I tu kolejna konkluzja – w bibliotekach istnieje nie tyle problem braku kompetencji, co braku pieniędzy. W tym też świetle autor rozpatruje zasygnalizowane zagadnienia.

Kolejną tendencją w analizie finansowej bibliotek jest położenie nacisku na porównania z analogicznymi kosztami innych bibliotek zamiast porównań wewnętrznych (z uwagi na zmiany jakościowe, które zaszły w bibliotekach w ostatnich latach w związku z komputeryzacją). Bada się także szczególnie starannie koszty usług informacyjnych, a więc nakierowanych na użytkownika, a nie koszty eksploatacyjne, czy osobowe. Obserwuje się także stały wzrost zainteresowania wskaźnikami efektywności.

Znawcy przedmiotu, cytowani przez autora poradnika są przekonani, że coraz więcej czasu biblioteki poświęcają staraniom o przyznanie środków finansowych, niż czynnościom typowym dla bibliotekarskiej profesji. Tworzenie i wykonywanie budżetu (szacowanie kosztów, zdobywanie pieniędzy i zarządzanie finansami) jest mimo wszystko tylko jednym z dwóch komponentów zarządzania bibliotecznego. Drugim z nich jest kreatywność. Jeszcze 20 lat temu budżet utożsamiany z planowaniem centralnym, był elementem statycznym, podczas gdy dziś jest częścią planowania strategicznego i wstępem do zarządzania biblioteką.

Ponieważ budżet nie jest z natury swej negocjowany w okresie, którego dotyczy, dlatego bardzo ważnym jest etap wstępny – planowanie, które powinno uwzględniać:

- dokładnie określone i uzgodnione cele organizacji (biblioteki),
- wytyczone kierunki rozwoju i priorytety,
- zabezpieczone pod względem finansowym podstawowe zadania, cele polityki i proces podejmowania decyzji,
- wsparcie efektywnej alokacji zasobów i środków finansowych,
- zdefiniowanie spraw trudnych i ograniczeń.

Nowocześnie zbudowany budżet jest kluczem do przyszłości, gdyż zawierając cele strategiczne, określa perspektywę wszelkich działań organizacyjnych i finansowych.

Autor omawia wiele sposobów tworzenia budżetu bazujących na wydatkach bądź dochodach albo też zbilansowanych. Listę ich otwiera najprostsza wersja budżetu **Line-Item**, w którym wydatki badanego okresu porównywane są w jednej linii z wydatkami okresu poprzedniego i okresu przyszłego w przekroju kosztów zatrudnienia, gromadzenia, administracji oraz dodatkowych.

Od lat 90. wykorzystywana jest często **Formuła Budgeting**, gdzie koszty kalkuluje się w proporcji do liczby studentów, pracowników naukowych, innych użytkowników i personelu bibliotecznego. Wydatki obliczać można w kwotach pieniężnych na jedną osobę. Ta metoda stosowana jest na przykład przez Uniwersytet w Edynburgu czy we wspomnianej już Atlancie (a także przez dyrekcję Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu).

Bardziej zaawansowaną metodą w stosunku do Line-Item jest **Programme Budgeting**, która uwzględnia złożoność kosztów bibliecznych i analizuje osobno zagregowane koszty usług bibliecznych, usług informacyjnych oraz kosztów eksploatacyjnych. Dzięki tej metodzie można porównać nakłady i wyniki w poszczególnych sferach działalności bibliecznej. Dodatkowo analizę wzbogacają przeliczniki inflacyjne, które obiektywizują wyniki obliczeń i porównań.

Odpowiedź na pytanie, co zrobić, by potaniał koszt jednego wypożyczenia znajdziemy, stosując **Performance Budgeting**. W oparciu o nią oblicza się koszty każdej indywidualnej czynności ujętej w budżecie, a następnie pomnaża się w zależności od skali aktywności.

Najbardziej zaawansowane metody, wymagające udziału personelu na różnych szczeblach organizacji i planowania budżetowego oraz określenia celów strategicznych, to **Planning Programming Budgeting System** oraz **Zero Based Budgeting**. Pierwsza z metod jest najbardziej kompleksowa i wyposażona w najbogatszą literaturę przedmiotu. Umożliwia tworzenie budżetu w długofalowej perspektywie, co w epoce zakupów konsorcyjnych nabiera szczególnego znaczenia. Druga z metod natomiast wymaga planowania budżetowego i określenia celów organizacji.

Wydaje się, że w przedstawionej książce powiedziano wszystko – od teorii budowania budżetu do sprawozdawczości budżetowej, zwłaszcza, że w suplemencie znajdują się przykłady konkretnych budżetów i procedury ich tworzenia.

Poradnik dotyczący efektywnego planowania finansowego oprócz tematyki związanej z budżetem powinien zawierać także elementy rachunkowości i analizy kosztów. W bibliotekarstwie brakuje specjalistów do spraw finansowych, także klasyczna rachunkowość nie jest dostosowana do potrzeb bibliotek. Ponadto nie prowadzi się rachunkowości finansowej i zarządczej w bibliotekach, a finansową sferę zarządzania bibliotekami cechuje subiektywizm. W najgorszym przypadku jednak zamiast analizy kosztów dokonuje się ich oceny. Klamrą spinającą wszelkie przepływy finansowe jest rachunkowość, a szczególnie:

- **rachunkowość finansowa** – obejmująca przepływy finansowe pomiędzy dostawcami usług i towarów (książek i czasopism), ich odbiorcami (użytkownikami bibliotek) i personelem bibliotek
- **rachunkowość kosztów** – rejestrująca aktywność wewnętrzną instytucji wyrażoną w jednostkach pieniężnych
- **rachunkowość zarządcza** – kombinacja rachunkowości finansowej i rachunkowości kosztów, która tworzy całkowity obraz instytucji pod względem finansowym.

Rutynowo ustala się cykle rachunkowe z zakresem czynności i wykazem osób za nie odpowiedzialnych, ustala się procedury i częstotliwość zapisów, w efekcie których powstają raporty finansowe.

W prezentowanej książce szeroko omówione zostały również arkusze kalkulacyjne przyspieszające i ułatwiające proces analizy danych finansowych. Poza wieloma zaletami wynikającymi z możliwości automatycznego zagregowania danych i ich przedstawienia na różnorodnych wykresach narzędzia te wykrywają drobne błędy i nieścisłości, a także zawierają alternatywne scenariusze – symulacje „co by było, gdyby...” Autor rekomenduje przede wszystkim Lotus 1-2-3™ oraz Microsoft Excel™. Pamiętaj jednak trzeba, że nie zastąpią one podręczników lecz pomogą w rozwiązaniu konkretnych problemów.

Dzięki takim poradnikom można mieć nadzieję, że nieaktualne jest już stwierdzenie, które padło 25 lat temu na konferencji ASLIB, że „...wielu bibliotekarzy rezygnuje ze stosowania tak niedorzecznych i niestosownych metod, jak zarządzanie finansowe”.

Hanna Andruszko

Jan Pirożyński: *Johannes Gutenberg i początki ery druku*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 2003, s. 216.

To bardzo piękna i pożyteczna książka, której lektura musi każdemu zainteresowanemu początkami drukarstwa sprawić sporo radości i dostarczyć wielu intelektualnych satysfakcji. Trochę wbrew obiegowej modzie wychylonej w przyszłość Jan Pirożyński proponuje nam podróż w kierunku przeciwnym – do początków drukarstwa i narodzin fascynującego zjawiska, które od czasów Mc Luhana przywykliśmy nazywać Galaktyką Gutenberga, a które – w największym skrócie – obejmuje pewną funkcjonującą ponad granicami i podziałami społecznymi wspólnotę ludzi książki: drukarzy, autorów, księgarzy i czytelników. Narodziny i niebywały rozwój tej galaktyki to być może najbardziej frapujący fragment dziejów ludzkości. Jan Pirożyński swoją książką proponuje nam – powtórzę – podróż do jej początków. A podróż to niełatwa – trzeba przedrzeć się przez niezliczone opracowania, w których krzyżują się sprzeczne opinie, wykluczające się wzajem hipotezy, fantastyczne przypuszczenia. Jest bowiem rzeczą dość oczywistą, że początki drukarstwa od dawna przyciągają uczonych z wielu krajów, którzy od wielu lat z niebywałą pomysłowością i przenikliwością analizują dość szczupły zasób źródeł, które okresu tego dotyczą. Trzeba przyznać, że Jan Pirożyński jest jednym z nielicznych w naszym kraju uczonych, pod kierunkiem którego można taką podróż bezpiecznie odbyć. Jest przewodnikiem rzetelnym, skromnym, który z lojalnie i rzeczowo