

Bütçe Sürecini Anlamak*

Understanding the Budget Process

Madeline J. Daubert**

Çev. Mesut Yalvaç***

Öz

Kütüphanelerde bir çok farklı bütçeleme tekniği kullanılabilir ve bu tekniklerin bazı kombinasyonları, hemen hemen her özel durum için uygundur. Kalem, Program, Performans, Formül, Değişken ve Sıfır-tabanlı bütçelerinin hepsi, bir bütçenin hazırlanmasında yararlı olacak özelliklere sahiptirler. Bütçeler aynı zamanda kısa ve uzun vadeli parasal planlamaları ve belli bir zaman sürecinde para idaresini sağlamak gibi çeşitli işlere hizmet ederler. Kısa vadeli projeler, cari bütçede yansıtılırken, uzun vadeli planlar yatırım bütçede yansıtılırlar. Nakitin kurumun kullanımına hazır olduğu zamanlar, ödemelerin yapılacağı zamanlar genellikle çakışmadığından, bir nakit bütçesi yardımıyla nakitin girişi ve çıkışını dikkatli bir şekilde planlanması da oldukça önemlidir.

Bütçe süreci boyunca bir kurum, gerekli fonların ayrılacağı programları ve aktiviteleri seçer. Kütüphane, kurum içindeki diğer ünitelerle birlikte, taleplerini haklı çıkarmak durumundadır. Bütçe sürecinin döngüsel doğası yüzünden, sürekli bir şekilde bilgi toplamak, alternatifleri değerlendirmek, gelecek bütçe periyodu göz önüne alınarak mümkündür. Böylece kütüphane, müşterilerine verebileceği maksimum hizmet potansiyeline ulaşabilir.

* Bu yazı American Library Association'ın izniyle basılmıştır. Bu yazının aslı *Financial Management for small and medium-sized libraries* (Chicago: ALA, 1993) adlı yapının 2. bölümü olan "Understanding the budget process"dır. © American Library Association.

** Madeline J. Daubert, kütüphane müdürü, mali yönetici, mütevellî, mali sistemler danışmanı ve bilgi sistemleri danışmanı olarak tecrübe sahibidir. Texas Kadirler Üniversitesi, Güney Florida Üniversitesi ve Kuzey Carolina Üniversitesi'ndeki kütüphane okullarında ders vermiştir. Kütüphaneler ve bilgi merkezlerinin mali yönetimi üzerine dört kitabın da yazarıdır.

** Yrd. Doç. Dr. Mesut Yalvaç, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü Öğretim Üyesidir.

Abstract

Many different budgeting techniques can be used in libraries, and some combination of these will be appropriate for almost any individual situation. Line-item, program, performance, formula, variable, and zero-base budgets all have features that may prove beneficial in the preparation of a budget. Budgets also serve a variety of functions, providing for short-term and long-term financial planning as well as for cash management over a period of time. Short-term plans are reflected in the operating budget, while long-term plans are reflected in the capital budget. Since the time when cash is available to an organization does not usually coincide with the time that disbursements must be made, it is also important to carefully plan for the inflow and outflow of funds by means of a cash budget.

During the budget process an organization selects its programs and activities by providing the necessary funding; the library, along with others in the organization, must justify its requests. Because of the cyclical nature of the budget process, it is possible continually to gather information and evaluate alternatives for the next budget period so that the library may achieve its maximum potential for service to its patrons.

Anahtar Kelimeler: Bütçe Süreci, Bütçeleme Tekniği, Kütüphaneler

Keywords: Budget Process Budgeting Techniques, Libraries

Giriş

Kütüphanenin misyonu, programları, amaç ve hedefleri belirlendikten sonra, bu hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi için bir mali plan veya bütçenin gerekli olduğu açıklık kazanır. Bütçe belli bir süre, genellikle bir yıl için planlanan harcama ve gelirlerin özetidir. Bütçe, kurumun mali planını gösteren çok önemli bir yönetim aracıdır. Son bütçe hazırlandığı ve onaylandığı zaman, izlenecek faaliyetler için bir kılavuz işlevi görür. Hükümet birimlerinde bütçe yasal bir belgedir. Bütçeleme döneminde, kütüphanenin gelecekteki faaliyetleri ile ilgili seçenekler değerlendirilmeli ve tercihler yapılmalıdır. Her yeni yıl, gelecek yılların çerçevesini oluşturduğundan dolayı, hem kısa, hem uzun vadeli hedefler göz önünde tutulmalıdır .

Tamamlanmış bir bütçe şu iki soruya cevap verir. “Para nereden geliyor?” ve “Bu para nasıl kullanılacak?” İlk soru, planlanan faaliyetlerin karşılanması için gerekli tüm kaynakları kapsayan destek kaynaklarının planlanması ile cevaplanır. Destek, işlemler vasıtasıyla kazanılan gelirlerden ve-

ya kullanımı kısıtlanmış olan ya da olmayan diğer katkı türlerinden oluşabilir. İkinci soru ise, planlı faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılacak fonların belirli yolları anlamındaki harcamaların planlanmasıyla cevaplanır. Harcamalar, işletim maliyetlerini ve organizasyonun kaynaklarının diğer kullanımlarını içerir. Destek ve harcama terimleri genellikle kamu ve kar amacı gütmeyen işletmelerin muhasebesinde kullanılır. Ama bu terimler kar ve giderden daha geniş ve kapsayıcı oldukları için, bu bölümde bütçelemeye ilgili birçok kavramı anlatmak için kullanılacaktır.

Bir ticari işletme, bütçeleme döneminde kârını ön görmeye çalışır. Bütçe'deki gelir ve gider arasındaki fark, kurumun planlanmış net kazancı ya da kârıdır. Çoğu hükümet kurumları ve kâr amaçlı olmayan işletmelerde son bütçe, genellikle destek ve masrafların eşit olmasını şart koşar ki böylelikle organizasyon eldeki parayla en fazla hizmeti sağlayabilir. Bütçe, sadece harcama ve kazançların bir tahmini olduğu için, bir mali yıl boyunca gerçekleşen değişiklikler, bütçedekinden daha az veya daha çok harcamayı gerektirebilir. Eğer organizasyonunuz tahmin edilenden daha az kazanç elde ettiyse, muhtemelen bütçenizde görüldenden daha az harcama yapmanız ve planlarınızı buna göre ayarlamanız istenecektir.

Bazen bir şirket, bir güvenlik tedbiri olarak veya geleceğe para aktarmak için ihtiyat akçesine göre bütçeleme yapabilir. Kâr amacı gütmeyen bir şirketteki toplam destek ve toplam harcamalar arasındaki fark olan ihtiyat akçesi, kâr amaçlı şirketlerdeki elde edilen kâra benzetilebilir. Bazı durumlarda şirket önceki ihtiyat akçesini bu yılı finanse etmek için kullanabilir ya da açık vermeyi seçerek bu yılın harcamalarını karşılamak için borç alabilir. Bu şekilde açık vermek çok nadir olarak iyi bir finansal yönetimi olarak kabul edilir. Örneğin, Federal hükümet yıllardır harcamaları kapatmak için diğer gelirleri aşan miktarlarda bono basıyor. Böylece bugün ABD'nin ulusal borcu trilyon dolarları buluyor. Bu borç bile kongre tarafından kısıtlanmıştır ve böylece Federal hükümet harcamalarının çoğunu karşılayabilmek için yeterli gelirleri planlamak zorunda bırakılmıştır. Para basamayan ve kredileri bono basımı nedeniyle tehlikeli durumda olan hükümet ve yerel yönetimler, giderlerini karşılamak için bütçelerini dengelemek ve açık veren harcamalardan kaçınmak konusunda daha ilgililer. Şirketler bazen açık vermeyi, gelecekte elde edilebilecek kârların zamanla bu riske girmeye değer kılacağını düşünerek seçerler. Bunu yapabilmek için borç verenleri, bu paranın ilerde geri ödeneceğine ikna etmeleri gerekir.

Bir ana organizasyonun bütçesi, o şirketin küçük acentalarının toplamını temsil eder. Örneğin bir şehir bütçesi, değişik vergi gelirlerini, yatırım kazançlarını, para cezalarını, servis ücretlerini ve yönetim, kütüphane, kültür

ve eğlence hizmetleri, toplum güvenliği ve kamu hizmetleri gibi programların harcama planlarını kapsar. Eğer kazançlar az olursa, planlanmış, onaylanmış harcamaların azaltılmasına veya acil durumlar için ayrılan rezervlerin kullanılmasına karar verilmelidir. Bu rezerv fonları önemli bir güvenlik ağı sağladığından dolayı, bazen gerekli fazlalığı sağlamak için harcamaları beklenen kazançlardan daha aşağıda tutacak şekilde bir bütçe hazırlanmalıdır.

Eğer harcamalar sürekli olarak mali destekleri aşıyorsa, her organizasyon eninde sonunda çok ciddi problemlerle karşılaşacaktır. Genellikle, kütüphaneye gerekli kaynakların sağlanmasının planlanması ve kütüphanenin faaliyetlerini yürütmesi için gerekli harcamalarının planlanması ayrı ayrı yapıldığı için, son bütçe hazırlanmadan önce pazarlık ve uzlaşma gereklidir.

Bütçeleme Yöntemleri

Bir kütüphanenin giderler bütçesi hazırlanırken kullanılabilecek pek çok farklı bütçeleme yöntemi vardır. Bunlar mutlaka birbirlerinden bağımsız ve birbirlerini dışlayan yöntemler değildir ve bu yöntemlerin bir kombinasyonu kütüphanenizin ihtiyaçlarına en uygun seçenek olabilir. Son bütçe, ona genellikle son şeklini verecek olan üst bir otoriteye sunulur. Kütüphaneci olarak siz kütüphanenizin gereksinimlerine en uygun iç bütçe yapısını planlayabilir ve kullanabilirsiniz. Daha sonra bu bilgiler, tüm organizasyon için gerekli bir bütçe formatına dönüştürülebilir.

Bütçelerle çalışırken göreceksiniz ki tablo formatı çok yardımcı olacaktır. Tablolar, bilgileri yatay ve dikey olarak göstermeye yarayan kolonlar ve satırlardan oluşan bir düzenlemedir. Tablolar, kağıt olarak analiz pedi şeklinde iş malzemeleri satan dükkanlarda mevcuttur ya da bilgisayar tablo programları kullanılabilir. Tablo formatı bütçe hazırlanması için gereken çeşitli bilgi unsurlarını tanzim etmekte çok yararlıdır ve materyalleri kullanışlı bir biçimde organize etmemize yardım eder. Bu kitaptaki örneklerin çoğu tablo formatını kullanıyor. Bu uygulamayı bütçeleme için çok yararlı bulacaksınız. Kolonlar ve satırlar, kelimeler veya sayılar için kullanılabilir ve büyük miktarda bilgi tek bir kağıtta gösterilebilir.

Örnek 2.1, kütüphane bütçesinin üç ayrı alanını birleştirmek için tablonun nasıl kullanılabileceğini gösterir. Her satır yatay olarak ve her kolon dikey olarak toplanmıştır. Alt sağ toplamın en alt satır toplanarak veya en sağ

Örnek 2.1 Bütçe Tablosu

Kalem	Yönetim	Kullanıcı Hizmetleri	Teknik Hizmetler	Toplam
Maaşlar	\$ 100,000	\$ 80,000	\$45,000	\$225,000
Karlar	25,000	20,000	11,250	56,250
İşlemler	20,000	40,000	20,000	80,000
Sermaye	10,000	100,000	5,000	115,000
Toplam	<u>\$ 155,000</u>	<u>\$ 240,000</u>	<u>\$81,250</u>	<u>\$476,250</u>

kolon toplanarak elde edilebileceğine ve toplamın aynı olduğuna dikkat edin. Bu, tablonun matematiksel doğruluğunu kontrol etmek için önemli bir tekniktir. Örnek 2.1'deki gibi tablonun her hangi bir kolon veya satırının değişmesi toplamı etkiler. Bütçeleme sırasında yapılan pek çok değişiklik nedeniyle toplamı otomatik olarak düzelten bilgisayar tablo programları çok yararlıdır.

Kalem Bütçe

En yaygın bütçe çeşidi, kalem bütçe olarak bilinen bütçedir. Bu çeşit bütçe esas olarak personel, seyahat, malzemeler ve diğer kalemler gibi harcamalardan oluşmuştur. Bu nedenle “harcama nedenini gösteren bütçe” olarak da bilinir. Kalem bütçe özellikle kâr amacı güden kuruluşlarda ana organizasyon için gereklidir ve bu da pek çok kütüphane için son bütçeyi bu şekilde hazırlamayı gerektirir.

Kalem bütçe genellikle ilk olarak bu yıl veya geçen yılın verileriyle başlar ve bazı kalemleri, fiyat artışlarını, program değişikliklerini ve diğer ayarlamaları yansıtarak azaltır veya çoğaltır. Bu çeşit bütçeleri hazırlamak göreceli olarak daha kolaydır. Bu format muhasebe sistemiyle kolayca birleştirilebilir, anlaşılır bilgi verir ve yasal yükümlülüklerle uyumlu mali raporlar için gerekli çerçeveyi sunar. Genellikle gerçek kazançlar ve harcamalar bütçedeki kalemlere yüklendiğinden, bu çeşit bütçe, bütçelenmiş ve gerçek kazançlarla harcamaları karşılaştırmayı kolaylaştırır.

Tüm organizasyonun bütçelerinde kullanılan kalemler, genellikle oldukça büyük alanları kapsar. Bu, aynı zamanda her yıl kapsanacak özel kalemler için bir esneklik sağlar. Bütçe yönetim tarafından bir kez onaylandığı zaman, fonlar tek tek her harcama kalemine dağıtılabilir. Genellikle kalemle-

re, muhasebe sisteminde kullanılan sayısal kodlar verilir. Kalem grupları daha sonra, sonu x'le biten sayısal kodlarla anılan daha büyük gruplarda, kategorilerde toplanır. Örneğin, ana personel masrafı kodları muhtemelen profesyoneller, teknik elemanlar, memurlar, öğrenciler, geçici çalışanlar için ayrı kalemlerden oluşur. Bunların hepsi Örnek 2.2'de 1xxx olarak gösterilen 'personel' veya 'personel hizmetleri' kategorisi altında bir araya getirilir. Çalışanlara sağlanan yan ödemeler (sosyal sigorta, emeklilik) Örnek 2.2'de olduğu gibi personel bütçesine dahil edilebilir.

Kalemler Örnek 2.2'de olduğu gibi bütçelendiğinde, bir kalemde daha az harcama yapıldıysa, o kategorideki başka bir kalemde daha fazla harcama yapmak mümkündür. Örneğin, eğer devamlı memurlara daha az harcama yapıldıysa geçici çalışanların maaşları için daha fazla harcama yapılabilir. Ama fazla personel fonlarının teçhizat veya seyahat gibi kalemlere harcanmasına izin verilmez.

Örnek 2.3, özet bir bütçe tablosunu basitleştirilmiş kalem formatı şeklinde göstermektedir. Personel, teçhizat, seyahat ve kitaplar gibi kategoriler Örnek 2.2'de ayrıntılarıyla gösterilmiştir. Her kategorinin toplamı bir özet tabloya aktarılmıştır.

Örnek 2.2 Personel Bütçesi

Kod	İsim	Bütçe
1100	Profesyoneller	\$ 50,000
1200	Teknik Elemanlar	35,000
1300	Memurlar	25,000
1400	Öğrenciler	6,000
1500	Geçici Çalışanlar	5,000
1600	Fazla Mesailer	1,500
1900	Yan Ödemeler	26,000
1xxx	Toplam Personel	<u>\$ 148,500</u>

Örnek 2.3 Kalem Bütçe Özeti

Kalem	Miktar
Personel	\$ 148,500
Teçhizat	5,000
Seyahat	3,000
Kitaplar	49,500
Toplam	<u>\$ 206,000</u>

Kalem bütçeler giderek artış gösterme eğilimindedir, çünkü tüm yönetenler enflasyonun etkilerinden haberdardır. Genellikle pek çok alanda artışları haklı çıkarmak zor değildir. Ne yazık ki, kütüphane harcamalarının bir çok alanı son zamanlarda normal enflasyon oranından daha hızlı artmıştır. Birçok hükümet biriminin kütüphane fonlarını azaltmaya yönelik ortak çabaları karşısında, kütüphanenin haklı bütçe artış talepleri, fon sağlayan birimler tarafından kabul edilmeyebilir.

Kalem bütçe, harcamaları kütüphanenin değişik işlevleriyle ilişkilendirmediği gibi gerçekte sağlanan hizmetler ile de çok az ilişkilidir. Bu aynı format, raporlama için de kullanıldığından kamusal veya özel sektör yöneticilerine verilen bilgi, tek tek kalemlerde yoğunlaşır ve kütüphane programının başarısını ya da başarısızlığını veya genel olarak organizasyonun amaçlarının başarıp başarılmadığını göstermeyebilir. Bu nedenlerden dolayı, kalem bütçe, bir program bütçeyle birlikte kullanıldığında daha etkili olabilir.

Program Bütçe

Program bütçe, fonların harcanacağı faaliyetler üzerinde yoğunlaşır ve amaç ile hedefleri, bütçe taleplerine bağlar. Program bütçe, kütüphanenin uzun vadeli amaçlarını vurgular ve destek gerektiren programların belirlenmesiyle başlamalıdır. Örneğin, kütüphanenin daimi müşterilerine gerekli materyalleri zamanında sağlama amacı, teknik hizmetlerin faaliyetleriyle (program) ilişkili olabilir. Bundan sonra, bu amacı gerçekleştirmek için gerekli olan belirli hedeflerin bütçelenmesi gelecektir. Programlar belirlendikten sonra, her programın o bütçe dönemi için hedefleri belirlenmeli ve bu hedefleri gerçekleştirmek için yapılacak gerekli faaliyetler araştırılmalıdır. Bu süreç, bu faaliyetlerin desteklenmesi için gerekli kaynakların maliyetinin belirlenmesiyle sona erer.

Program bütçe hazırlanırken ilk adım, kütüphanenin sağlamayı planladığı hizmetleri belirlemek ve onları yönetim sorumlulukları ile ilişkilendirerek program alanları halinde gruplamaktır. Bu, planlama süreci ile yakından ilişkilidir ve bütçeleme süreci için bir çerçeve sağlar. Programlar, bölümlere, faaliyetlere, işlevlere veya kütüphanenin özel durumu için en uygun yapı neyse ona göre ayrılabilir. (Bu farklılıklardan dolayı, terminoloji de değişebilir ve bütçe, bölüm bütçesi, faaliyet bütçesi, işlevsel bütçe olarak adlandırılabilir. Bu bütçelerden her biri, aynı kurallar uygulanarak hazırlanır.)

Yöneticilerin bütçelemeye katılmaları değerli veriler sağlar ve bütçe onaylandıktan sonra bütçeye daha kolay bağlı kalınmasına imkan verir. Bu süreç, bazen sorumluluklara göre bütçeleme olarak adlandırılır. Her yönetici kendi programı için amaç ve hedefleri belirlemeli ve her hedefi başarmak için alternatif yöntemler geliştirmelidir. Her alternatifin uygulama maliyeti ve tahmin edilen verimliliği ayrıntılarıyla belirtilmelidir. Daha sonra bu alternatifler, belirlenen maliyetleri göz önüne alınarak en etkili, en verimli seçeneği belirlemek için değerlendirilmelidir. Bu işlem, genellikle hayli bilgi, düşünme ve iyi bir yargı gerektirir; ama program için gerekli hedefleri belirleme sürecinin başında son derece ödüllendirici bir çaba olabilir. Her seçenek değerlendirildikten sonra, her programın hedefini gerçekleştirmek için en verimli yollar bütçeye dahil edilmelidir.

Kütüphane yayma hizmetleri gibi büyük programlarda, bazı belli gruplara yapılacak hizmetler için (mesela yaşlı ya da körlere) daha küçük program bütçeleri hazırlamak uygun olabilir. Bu ayrı program bütçeler diğerleriyle birleşerek tüm organizasyonun bütçesini oluştururlar.

Program bütçe, kütüphanenin belli amaç ve hedeflerinin daha derin bir analizini gerektirdiği için, program bütçenin hazırlanması, kalem bütçenin yaratılmasından daha karmaşık bir süreçtir. Bununla birlikte, program bütçeleme sürecinde edinilen bilgiler kütüphane hizmetlerinin geçmiş yönelimlerini analiz etmede ve belli program veya hizmetlerin maliyetini analiz etmek için gerekli verileri sağlamada çok yararlı olabilir. Program hedeflerinin belirlenmesi ve istenen faaliyetlerin kararlaştırılması için gerekli analizler, bir sonraki bütçe yılına ait hedeflerin başarılması için yapılacak hazırlıklarda çok yararlı olduklarını ispatlamışlardır.

Örnek 2.4'te yönetim, kullanıcı hizmetleri ve teknik hizmetler gibi üç işlevsel alan için hazırlanan program bütçesinin özeti gösterilmektedir. Örnek, her program alanının hedeflerini ve yeni bütçe yılında programı destekleyecek masraflara ayrılan bütçeyi kısaca açıklar.

Örnek 2.4 Program Bütçe Özeti

Program: Yönetim

Programın amacı: Programların dikkatli planlanması, uygulanması ve gözlenmesiyle, etkili yönetim eğitimi ve işlemleri yoluyla müşterilere kaliteli kütüphane hizmetinin verilmesini sağlamak.

1994-95 bütçe yılı program hedefleri:

- Aylık olarak çıkarılacak bültenler ile müşterilerin kütüphane hizmetlerinden haberdar olmasının sağlanması.
- Her yöneticiye bütçelenmiş ve gerçek masraflarla ilgili olarak aylık raporların sağlanması.

Program harcamaları:

Maaşlar	\$ 100,000
Yan Ödemeler	25,000
İşlemler	20,000
Yatırım	<u>10,000</u>
Toplam	\$ 155,000

Program: **Kullanıcı Hizmetleri**

Programın amacı: Dolaşım hizmeti için gerekli materyallerin sağlanması ve danışma hizmetlerinin zamanında yapılması.

1994-95 bütçe yılı program hedefleri:

- Kütüphane kullanımı ve hizmet kalitesini ölçmek için iki survey yapılması.
- Kullanıcının istenilen bilgiye ulaşmak için yaptığı aramaların yüzdesinin tespit edilmesi.

Program harcamaları:

Maaşlar	\$ 80,000
Yan Ödemeler	20,000
İşlemler	40,000
Yatırım	<u>100,000</u>
Toplam	\$ 240,000

Program: **Teknik Hizmetler**

Programın amacı: Kütüphane materyallerine en verimli ve çabuk ulaşım sağlamak.

1994-95 bütçe yılı program hedefleri:

- En etkili kataloglamayı seçmek için yeni satın almaların maliyet analizi.
- Yeni materyallerin kataloglama ve işlemlerinin ortalama 28 gün içinde bitirilmesi

Program harcamaları:

Maaşlar	\$ 45,000
Yan Ödemeler	11,250
İşlemler	20,000
Yatırım	5,000
Toplam	<u>\$ 81,250</u>

Toplam Bütçe

\$ 476,250

Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi

Yaygın olarak kullanılmamakla beraber Planlama-Programlama-Bütçeleme (PPB) sistemi kâr amaçlı olmayan organizasyonlarda yaygın olarak bilinen resmi bir programlama sistemi türüdür. İlk olarak 1950'lerde tartışılmış ve 1960'larda hükümet birimlerinde kullanılmış ve federal hükümet tarafından 1971'de kaldırılmıştır. Bu terminoloji hala pek çok organizasyonda kullanıldığından dolayı, bu bütçeleme sisteminin belli başlı özelliklerini bilmek yararlı olacaktır. PPB sistemini uygulamanız pek muhtemel değildir, bu nedenle, bu metindeki tartışmalar sınırlı tutulmuştur ve bir örnek de gösterilmemiştir.

PPB sistemi, değerlendirme ve kontrolden ziyade, programlar ve faaliyetleri vurgular. PPB aynı zamanda yarar ve giderler arasındaki ilişkiyi de vurgular. Bu yaklaşım, kullanıcılarını uzun vadeli planlamaya ve programlar ile hedeflerini sık sık yeniden gözden geçirip düzeltmeye zorlar. PPB sistemi bütçeleri, yönetim birimleriyle aynı programlardan çok, hedeflere göre düzenlenen hizmet programlarına göre düzenlenir. Bu nedenle, organizasyonun farklı birimlerini çaba ve kaynak bakımından koordineli olmaya zorlar. Her birime uygun, kabul edilebilir amaçlar formüle etmek genellikle zor olduğundan ve hem hazırlayanlar hem de kullanıcılar açısından yoğun analitik yetenek gerektirdiğinden PPB sistemi yaygın kabul görmemiştir. PPB sistemi kavramları, genelde güvenilir olarak görülmesine rağmen, pek az kurum bu sistemi başarılı bir şekilde uygulamak için gerekli eğitim programlarını elemanlarına sağlama konusunda zaman harcamıştır.

Performans Bütçe

Performans bütçe, hizmet sağlamak için yapılan işleri vurgular ve hizmetleri işlevsel işlere (girdiler) ve hizmetlere (çıktılar) ayırır. Organizasyonun her parçası, her faaliyeti yakından takip etmeli ve doğrulamalıdır. Sonra bu, yönetenlere genel tablo olarak sunulur. Değişik faaliyetlerin karşılıklı ilişkilerinin yanı sıra tekrar veya uyumsuzluklar, kolaylıkla fark edilebilir. Bütçe görev ve faaliyetlere yoğunlaştığından dolayı, her projenin anlatımı, yönetim kurulu, yönetme organı veya organizasyonun yöneticileri için çok bilgi verici olabilir. Hem girdiler hem de çıktılar ölçülür. Sonuçlar ve maliyetler de dikkatlice gözlenmelidir. Çünkü, bu sonuçlar performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için kullanılacaktır.

Performans bütçe, her kalem veya hizmet birimiyle ilgili toplam masraflar anlamına gelen birim maliyetlerin hesaplanmasına imkan verir. Örnek 2.5, 80.000 soruyu (çıktı) 100.000 dolar maliyetle (girdi) yanıtlamayı planlayan danışma hizmeti bölümü için basit bir performans bütçeyi göstermektedir. Girdileri çıktılarına bölerek, bir sorunun birim maliyeti bulunur: $100.000/80.000$ veya 1.25 dolar.

Örnek 2.5 Danışma Hizmetleri Bölümü İçin Performans Bütçe

Girdi Maliyeti	Sağlanan Hizmet	Hedef	Çıktı	Birim Maliyet
\$ 100,000	Danışma	Kullanıcı sorularına yüz yüze veya telefonla karşılık vermek	80,000	\$ 1,25

Hizmetin dolar cinsinden ölçülmesi zor olduğundan seçilen ölçü biriminin kütüphanenin gerçek hedeflerini karşılama konusunda pek anlamlı olmama riski vardır. Performans bütçenin hazırlaması ve anlaşılması kalem ve program bütçelerinden daha zordur ve genellikle çok karmaşık ve zaman kaybettiren bir bütçeleme süreci olarak değerlendirilir. Performans bütçe kavramı, hedef oluşturma, alternatifleri değerlendirme ve bir program veya hizmetle ilgili masrafları belirleme ve karşılaştırmada yararlı olabilir.

Sıfır-Tabanlı Bütçe

Sıfır-tabanlı bütçe sistemi (aynı zamanda STB olarak da bilinir) 1970'li yıllarda federal hükümetin çeşitli dairelerinde kullanılmaya başlandığında kamuya ilan edilmiştir. Sıfır-tabanlı bütçelemede, bütçenin tamamının sıfırdan başlayarak gerekliliği kanıtlanmalıdır. Kütüphanenin veya onun bölümlerinden birinin varlığının bile haklı çıkarılması gerekebilir. Bir dizi karmaşık karardan sonra bütçe formüle edilir. Sıfır-tabanlı bütçede ilk adım, faaliyetlerin bütçelenecek her karar birimini belirlemektir. Bir karar birimi, tüm kütüphane veya daha küçük bölümler yahut hizmet alanları olabilir. Her birimin maliyetlerinin direkt olarak belirlenebilmesi için, her birimin, organizasyonun bütçe kararıyla direkt ilişkide olması gerekir. En kötü ihtimalle, dengeli bir bütçe için çabalayan yerel yönetimler, kütüphane, polis, itfaiye ve

kamu hizmetleri gibi birimlerden sürekli fon bulabilmeleri için taleplerini haklı çıkarmalarını isteyebilir. Bunların her biri, sıfır-tabanlı bütçe için birer karar verme birimi haline gelirler. Eğer programlar bütçeleme için daha önceden belirlendiyse bu programlar sıfır-tabanlı bütçe tekniklerinin uygulanması için uygun karar verme birimleri olabilirler.

Karar verme birimleri belirlendikten sonra, her birimin faaliyetleri belirlenir ve kaynaklar için rekabet eden diğer birimlerle karşılaştırılmak üzere bir karar paketinde belgelenir. Karar paketine girmesi uygun olan maddeler, birimin genel amacı, faaliyetleriyle ilgili açıklama, birimin sağladığı faydalar ve birimin ortadan kaldırılmasından doğacak sonuçlardır. Çeşitli seviyelerdeki performans ve çabalar, yeterli minimum faaliyet, statükonun korunması veya verilecek hizmetlerin seviyesinin artırılması seçenekleri göz önünde bulundurularak değerlendirilir. İlk karar paketi basittir ve birimin devamı için gerekli en az fonu içerir. Paketin yararları, fon sağlanmamasının sonuçları, hizmetleri sağlamanın alternatif yolları ve her alternatifi iyi ve kötü yanları da belirtilir. Hazırlanan daha sonraki her bütçe, daha önceki pakette sunulan daha fazla hizmet sağlanmasıyla ve sonuç olarak artacak maliyet ve faydalarla ilgili bilgi verir.

Bir halk kütüphanesi her hizmet alanını -yetişkinler, genç yetişkinler, çocuklar, danışma hizmeti ve teknik hizmetler- bir karar birimi olarak belirtir. Çocuk hizmetleri için hazırlanan karar paketi, koleksiyon geliştirme faaliyetini, okul öncesi hikaye saatleri, yaz okuma programları ve Cumartesi film gösterimlerini içerebilir. Faaliyetlerin her biri, önem ve sağlanacak muhtemel hizmet derecesine göre sıralanacaktır. En alt hizmet seviyesi, koleksiyona küçük eklemeler, bir okul öncesi hikaye saati ve yaz okuma programı ile Cumartesi film gösteriminin iptalini içerebilir. Bir üst seviye hizmet, koleksiyona daha fazla eklemeler, iki okul öncesi hikaye saati, bir yaz okuma programı ve her ay bir film gösteriminden oluşabilir. En üst hizmet seviyesi, koleksiyona daha fazla eklemeler, iki okul öncesi hikaye saati, iki yaz okuma programı ve iki haftada bir film gösteriminden oluşabilir. Her hizmet seviyesinin maliyetlerinin yanı sıra, hizmet sağlamanın yararları da gösterilmelidir.

Karar paketleri, maliyetlerinin kurumun hedeflerine ulaşmasındaki önemlerine göre değerlendirilerek sıralanır. Her bölüm önceliklerini sıraladıktan sonra, yeni bir sıralama yapma amacıyla önceliklerin belirtildiği paketlerin tek bir listesi oluşturulur. Desteklenmeye değer paketler kesin bütçeye dahil edilir. Her yeni bütçe dönemi, her alandaki bütün tekliflerin değerlendirilmesini ve bu talebin haklı çıkarılmasını gerektirir. Ama, genel olarak karar birimleri aynı kalacak ve karar paketleri büyük oranda değişmeyecektir.

Sıfır-tabanlı bütçenin en önemli avantajlarından biri, sadece daha önce fon ayrıldığı için devam eden gereksiz programları engellemesidir. Sıfır-tabanlı bütçe aynı zamanda bütçeleme seviyeleri değiştiğinde de çeşitli hizmetlerin maliyetleri zaten analiz edildiğinden dolayı yardımcı olabilir. Eğer elde beklenenden daha fazla fon varsa, o zaman bir karar paketi eklenebilir. Bunun aksine, eğer fonlar erimiş veya azalmışsa her paketin masraflarının önceden açıkça belirlenmiş olması, bazı paketlerin iptali için gerekli temeli sağlar.

Sıfır-tabanlı bütçe o kadar çok zaman ve kırtasiyecilik gerektirir ki, çok nadiren tam bir bütçe tekniği olarak kullanılır. Bu yöntem, gerektirdiği derinlemesine analiz miktarından dolayı değerli olsa da, her faaliyetin belirlenmesi ve gerekçelendirilmesi zordur. Aynı zamanda, bir yönetici kendi birimindeki faaliyetlerin azaltılması fikrine karşı doğal bir tepki geliştirme eğilimindedir. Bu bütçeleme yönteminin unsurları, yeni programların veya teçhizat için önceliklerin belirlenmesi ve bütçelenmesi açısından veya geçmişe dair elde veri yoksa yararlı olabilir. Sıfır-tabanlı bütçenin ilkeleri, bir kerelik harcamaların ve uzun vadeli projelerin değerlendirilmesi için de yararlı olabilir.

Formül Bütçe

Formül bütçeler, genellikle fonların koşulları daha önce belirlenmiş bazı yeterlilik standartlarına göre karar verilen akademik kütüphanelerde kullanılır. Bu formüller, kitaplar ve diğer kütüphane malzemelerine harcanacak toplam miktarın veya kütüphanenin toplam fonlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu tarz formüller, farklı programlardaki öğrenciler için muhtemel değişiklikleri göz önüne alarak öğrenci başına belirli sayıda malzeme sağlar. İzin verilen birim sayısı, kayıtlı öğrenci sayısı ile bulunur. Bütçedeki miktar, birimlerin sayısı ile onaylanan her materyalin maliyetinin çarpımıyla bulunur.

Örnek 2.6, bir devlet üniversitesindeki basit bir formül bütçeleme yöntemini göstermektedir. Belli bir alana tahsis edilen kaynak miktarı aşağıdaki formül yardımıyla, her programdaki öğrenci sayısı ve her tip öğrenci tarafından alınan ortalama kredi saati kullanılarak belirlenir.

Öğrenci kredi saati başına dolar x öğrenci sayısı x öğrenci başına ortalama kredi saati = Toplam fon

Aynı yöntem, akademik kütüphanelerde kitaplar ve materyaller için bütçelenecek miktarı belirlemede sıkça kullanılır. Mesela, bir kamu okulunun kütüphanesinin öğrenci başına on kitap bulundurması gerekebilir. Planlanan kaydolacak öğrenci sayısı 2,000 ise ve kütüphane halihazırda

Örnek 2.6 Bir Üniversite için Formül Bütçesi

Akademik Seviye	\$/Öğrenci Kredi Saati	Öğrenci Sayısı	Öğrenci başına ortalama Kredi Saat	Toplam Fon
Doktora, Fen Bilimleri	\$ 1,050	20	9	\$189,000
Doktora, İnsan Bilimleri	530	40	12	254,400
Yüksek Lisans, Fen Bilimleri	650	75	12	585,000
Yüksek Lisans, İnsan Bilimleri	350	100	12	630,000
Lisans üstü, Fen Bilimleri	400	600	15	3,600,000
Lisans üstü, İnsan Bilimleri	200	950	15	2,850,000
Lisans	100	3,000	15	4,500,000
Toplam Fon				\$ 12,608,400

19,000 kitaba sahipse, 1,000 ek kitap için bir fona ihtiyaç vardır. (Eğer 100 kitap envanterden çıkarılırsa, 1,100 kitaplık bir ek fon gerekecektir.) Kitap başına ortalama bir maliyet kullanarak (bunu Bowker Annual'dan bulabilirsiniz) kitap bütçesini hesaplayabilirsiniz.

Bütçe Tipleri

Bütçeler değişik tipte finansal planlar için kullanılırlar. Kütüphanelerin günlük işlemlerinin finansının planı ana hatlarıyla bir cari bütçede yer alırken, uzun vadeli iyileştirmeye yönelik mali kaynaklar için ayrı bir yatırım bütçesi istenebilir. Bu bütçeleri hazırlarken, daha önce bahsedilen bütçe yöntemlerinin özelliklerini kullanabilirsiniz ve büyük olasılıkla bütçenin nihai şekli, kurumunuzun yönetimince belirlenecektir.

Cari ve yatırım bütçeleri, genellikle sadece gerekli tahsisatın *toplam* miktarını planladığından, ayrıca bir nakit bütçe, tahsisatların ne zaman alınacağını ve ödemelerin ne zaman yapılacağını kesin olarak belirlemek için gerekli olabilir.

Cari Bütçe

Cari bütçe, belirli bir zaman dilimi (genellikle bir mali yıl) içinde yapılacak faaliyetlerin planlanması için kullanılan genel amaçlı bütçedir. Cari bütçe, bir kurumun ve onun faaliyetlerinin varlığının sürekliliğini sağladığından,

temel bütçeleme dokümanıdır ve çoğu devlet birimi ile birçok diğer kurumun yasal yükümlülüklerindendir. Bazı durumlarda dengeli bir bütçe kanunen zorunludur. Bunun anlamı, toplam gelirler ve eldeki bütçe fazlalığının, cari harcamaları karşılamak zorunda olmasıdır.

Eldeki finansal ve finansal olmayan bilgilerin dikkatli analiziyle, kütüphane müşterilerine/kullanıcılarına en iyi şekilde hizmet verebilecek faaliyetler, tahsisat sağlamak üzere seçilebilir ve hizmetlerin ilerdeki iyileştirmeleri veya genişletilmeleri için esaslar oluşturulabilir. Cari bütçe, kütüphanenin önceliklerini, yönetici organını ve fon kaynaklarını yansıttığından, kütüphanenin amaçları ve verdiği hizmetler hakkında bol miktarda bilgi sağlayabilir.

Cari bütçenizi hazırlarken, daha önce bahsedilen bütçeleme yöntemlerinin birçok özelliklerini kullanabilirsiniz. Muhasebe sisteminizden elde edeceğiniz önceki yıla ait bütçe ve muhasebe bilgileri, büyük olasılıkla kalem bütçe yöntemine göre düzenlenmiş olacaktır. Son bütçenizin de bu şekilde olması gerekebilir. Kütüphanenizin hizmetleri ve fonksiyonları arasında, program bütçeleme tekniklerinin uygulanacağı bazı farklılıklar olması muhtemeldir. Bazı PPB stratejilerini ya da performans bütçelemeyi, masrafları ve faydaları analiz etmek için ve alternatifleri masraflarıyla birlikte değerlendirmek için kullanabilirsiniz. Belki bir formül bütçe hazırlamanız gerekebilir ya da kütüphaneniz ve kabul edilmiş bir standart arasında bir karşılaştırma yapılmasını sağlayacak bir formül kullanabilirsiniz. Sıfır-tabanlı bütçe uygulama zorunluluğu olmasa da, bazı verileri sıfır-tabanlı bütçede olduğu gibi gözden geçirmek, her bir alternatifin bütçe tahsis etmeye değer olup olmadığını belirlemek ve bunlardan en değerli olanını seçmek için arzu edilir.

Her bir program yöneticisi için, istenilen programı yürütebilmek amacıyla belirli personel ve diğer cari harcamaları detaylı şekilde gösteren bir kalem bütçe geliştirmek faydalı olacaktır. Her yöneticiye bütçelerini geliştirmek için aynı bilgileri sağlayarak, tüm bütçeler daha sonra nihai formatta birleştirilebilir. Mesela, nihai bütçenin kalem formatında olması gerekiyorsa, her bir programın amacına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan belirli kalem miktarları tanımlanmalıdır. Bu, örnek 2.7'de gösterilen ve hem programları, hem de kalemleri gösteren tablo yardımıyla yapılabilir.

Örnek 2.7 yönetim organınca talep edilen kalem formatına çevrilmiş olan, daha evvelce dört ayrı bölüm için formüle edilmiş basit bir bütçeyi gösterir. Her kalem için toplam bütçe, satırları toplayarak bulunurken, her bir program için toplam bütçe, sütunları toplayarak bulunur. Sağ alt köşedeki toplamın, onun üstündeki sütunlarda bulunan miktarın toplamına (dikey olarak toplanır) ve en alttaki satırların toplamına (yatay olarak eklenir) eşit

Örnek 2.7 Kalem Formatında Program Bütçe

Program					
Kalem	Teknik Hizmetler	Referans	Dolaşım	Yönetim	Toplam
Personel	\$ 8,000	\$ 5,000	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 31,000
Malzeme	1,000	500	750	900	3,150
Seyahat	500	300	150	800	1,750
Kitaplar	-	2,500	3,000	-	5,500
Toplam	\$ 9,500	\$ 8,300	\$ 9,900	\$ 13,700	\$ 41,400

olduğuna dikkat ediniz. Bu, toplamının doğruluğunu kontrol edebilmek için gereklidir.

Yatırım Bütçesi

Yatırım bütçesi, arazi, binalar ve ekipman gibi uzun ömürlü mallarla ilgili harcamaların planıdır. Ayrıca bu harcamaların gerek cari gelirlerle, gerekse uzun vadeli fonlarla finanse edilebilmesi için bir plandır. Bu bütçeler, genellikle dört ila altı yıllık dönemleri kapsarlar ve belli aralıklarla yeniden gözden geçirilirler. Öncelikleri oluşturduğundan ve güncel fonlarla finanse edilemeyecek hedef ve amaçların başarılabilmesi için kullanılacak yöntemleri saptadığından, yatırım bütçesi, kütüphanenin uzun vadeli planlarının önemli bir parçasıdır. Örnek olarak bir kütüphanenin genişleme planı, yatırım bütçesinde yeni bir ek bina yapılmasını ve bunun bono satışlarıyla finanse edilmesini talep ederek sunulabilir. Başlangıçta yapılacak bono satışları, iş ilerledikçe anlaşma yapılan firmalara yapılacak ödeme için fon oluştururlar ve satılan bonolar birkaç yılı kapsayan periyotlar içerisinde geri ödenebilirler. Müşteri/kullanıcı hizmetlerini geliştirmek için yapılan bir plan, bir defalık çevre fon arttırma projesi ile finanse edilecek bir otomasyon sistemi talep etmek yoluyla sunulabilir. Örnek 2.8, yatırım bütçesinin küçük bir örneğidir. Bu bütçe, talep edilen kalemi, talebin gerekçesini, ihtiyaç duyulan fon miktarını ve finansmanın kaynağını göstermektedir. Tercih edilecek finansman kaynağının belirlenmesi, genellikle fon sağlayacak kuruluş tarafından yatırım bütçesi talebinin onaylanması görüşüldüğü zaman olur.

Örnek 2.8 Yatırım Bütçesi

Kütüphane Yatırım Bütçesi 1994-95			
Proje Tanımı	Gerekçe	Talep Miktar Edilen Miktar	Finansmanın Kaynağı
Kütüphane Ek Binası	Büyüyen koleksiyon için ek yer sağlanması ve çocuk programı için ayrı bir imkan oluşturulması	\$ 200,000	Bono satışı
Güvenlik Sistemi	Kayıp materyallerin sayısını ve bu materyallerin yeniden sağlanmasıyla ilgili masrafları azaltmak	\$ 10,000	Fon arttırma Projesi

Önemli bir değeri olan (genellikle 500 dolardan fazla) ve bir yıldan fazla kullanım ömrüne sahip kalemler, yatırım değerleri ya da sabit değerler olarak bilinir. Bunlara örnek, kitaplar, ekipmanlar, araziler, binalar, mobilyalar ve büyük bilgisayar sistemleridir. Kütüphane kitapları, işitsel-görsel ekipmanlar, mobilyalar ve diğer pek çok uzun vadeli değerler, genellikle cari bütçeye dahil edilirler, çünkü bunlar güncel fonlarla edinilebilirler. Yeni kütüphane binaları, büyük eklemeler, araba park yerleri, büyük bilgisayar sistemleri, gezici kütüphaneler veya diğer büyük alımların ise birkaç yıllık dönemlerle finanse edilmesi gerekebilir ve bunlar genellikle ayrı bir yatırım bütçesine dahil edilirler.

Bir kalemin yatırım değeri olarak sınıflandırılması, o kalemin satın alınma yöntemine göre değil, değerine ve kullanım ömrüne göre belirlenir. Bir kalemin, cari masraf yerine yatırım değeri olarak kaydedilmesine karar verme hususu, kurumlar arasında farklılıklar gösterir. Bir kurumda yatırım değeri olarak görülen bir mal, bir diğer kurumda yatırım değeri olarak sayılmak için çok ucuz bulunabilir. Mesela kütüphane kitaplarının, bir çok ticari işletmede adi gider olarak değerlendirilmesi muhtemel iken, okullarda, üniversitelerde, devlet birimlerinde bunlar yatırım değeri olarak görülmürler. Bir kurumda önemli bir değeri olan bir kalemin, bir diğerinde pek o kadar değeri olmayabilir ve bir halk kütüphanesinde veya bir akademik kütüphanede uzun bir kullanım ömrüne sahip kitaplar, ticari bir işletmenin kütüphanesinde bir yıl içerisinde tamamıyla faydasız hale gelebilirler. Bir tek kitabın değeri, yatırım değeri olarak sayılabilecek kadar önemli olmadığından, önemli olan kütüphane koleksiyonunun toplam değeridir. Kütüp-

hane hizmetinin, bir kurumun önemli bir fonksiyonu olarak görüldüğü yerlerde, kütüphane koleksiyonunun tamamı, yatırım değeri olarak değerlendirilebilir.

Nakit Bütçe

Bir nakit bütçeye, bir kurumda nakitin gerçek girişini ve çıkışını planlamak için ihtiyaç duyulur. Bir cari bütçe bütün bir yılın faaliyetlerini özetleyebilse de, gelir ve giderlerin bir zaman periyodu süresince nasıl değişebileceğini yansıtmaz. Mesela, personel giderleri yıl boyunca önemli bir değişime uğramazken, mali yılın başında sipariş edilen bir ekipman ya da bonolar için yapılacak kâr payı ödemeleri iyi planlanmazsa, nakit akışında problemler oluşabilir. Buna benzer şekilde, yönetimden veya fon bürolarından fonun çıkışı, kütüphanenin gerçek nakit ihtiyaçlarıyla aynı zamanlara denk düşmeyebilir. Devlet birimlerinde vergi paraları mali yılın sonlarında edinilebilirken, fonların kütüphanelere senenin başında çeyrek veya yarı yıllık periyotlar halinde verilmesi uygun görülür. Kâr amaçlı olsun veya olmasın, birçok kurumda bazı zaman dilimlerindeki gelirler diğer zaman dilimlerine göre daha fazla olabilir. Kütüphanecinin, faturaların ödenmesinden doğrudan sorumlu olduğu durumlarda, nakitin ihtiyaç duyulan zamanda hazır olup olmayacağını belirleyebilmek önemlidir. Bu, harcamaları aylara göre listeleyerek ve eldeki fonları analiz ederek başarılabılır. Bu analiz sonucunda para ödünç alınması veya faturaların ödenmesi için harcamaların kaydırılması söz konusu olabilir.

Örnek bir nakit bütçe, örnek 2.9'da gösterilmiştir. Beklenen destek ve harcamaların zamanlamalarının dikkatli analizi sonucunda, kütüphane tüm giderlerini karşılayabilir. Buna ek olarak, fon fazlasını işleterek kısa vadeler içerisinde ekstra yatırım geliri elde edilebilir. Gösterilen örnekte Temmuz, Eylül ve Ekim aylarının artık fonları, altı aylık depozito sertifikası olarak işletilmektedir. Bu yatırımlar Ocak, Mart ve Nisanda nakite çevrildiğinde ek gelir oluşturacaktır. Parantezlerde gösterilen sayılar, bu miktarların artıklardan çıkarıldığını göstermektedir. Hem kütüphaneye ayrılan tutarın ve bağış fonlarının alımının planlanması, hem de tüm harcamaların zamanlamasının planlanmasıyla, kütüphane tüm giderlerini karşılayabilir, küçük bir nakit rezervini muhafaza edebilir ve gelirini dikkatli bir yönetimle arttırabilir.

Örnek 2.9 Nakit Bütçe

	7/94	8/94	9/94	10/94	11/94	12/94	1/95	2/95	3/95	4/95	5/95	6/95	TOPLAM 1994-95
Açılış Nakit Dengesi	\$25,000	\$24,625	\$11,550	\$29,175	\$31,500	\$21,425	\$10,250	\$26,675	\$22,200	\$14,825	\$37,950	\$25,675	
Nakit Kaynakları													
Tahsisatlar	20,000			20,000			22,000			22,000			\$84,000
Kullanılmış kitap satışı	100	500	100	100	500	100	100	500	100	100	100	100	2,400
Kitap cezaları	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1,500
Dış kullanıcı ücretleri	100	100	100	100	100	100	1,000	600	200	100	100	100	2,700
Fotokopi	300	300	300	300	300	300	200	200	300	300	300	300	3,400
Yıllık fon toplanması				6,000	1,000								7,000
Yatırım geliri	1,400	400	400	1,400	400	400	1,900	400	1,000	2,100	400	400	10,600
Bağış ve miraslar			35,000					10,000				11,000	56,000
İşlemlerden Edilen	22,025	1,425	36,025	28,025	2,425	1,025	25,325	11,825	1,725	24,725	1,025	12,325	167,600
Toplam Nakit	47,025	26,050	47,575	57,200	33,925	22,450	35,575	38,500	23,925	39,550	38,975	37,700	
Kullanılabilir Toplam Nakit													
Nakit Kullanımları													
Ücretler/Yan ödemeler	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	126,000
Hizmetler ve bakımlar	500	600	500	600	700	900	1,000	1,000	800	700	500	500	8,300
Seyahat	300	300	300	1,500	200	200	800	300	300	300	300	300	4,900
Diğer işletim	600	600	600	600	600	600	600	600	1,000	600	600	600	7,600
Kütüphane materyalleri	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000	500	1,000	2,000	1,000	1,000	900	400	16,800
Ekipman							2,500	1,500					4,000
İşlemlerde Kullanılan	14,400	14,500	13,400	13,700	12,500	12,200	16,900	16,300	14,100	13,600	13,300	12,700	\$167,600
Toplam Nakit	32,625	11,550	34,175	43,500	21,425	10,250	18,675	22,200	9,825	25,950	25,675	25,000	
Kullanılabilir Toplam Net Nakit													
Kısa Dönem Yatırımı İçin Artık Miktar	8,000		5,000	12,000			(8,000)		(5,000)	(12,000)			
Kapanış Nakit Dengesi	\$24,625	\$11,550	\$29,175	\$31,500	\$21,425	\$10,250	\$26,675	\$22,200	\$14,825	\$37,950	\$25,675	\$25,000	

Kamu Bütçesi

Kamu kurumlarında bütçe, harcamaların ve finansman kaynaklarının gelecek mali yıl için tahminini sağlar. Kamu kurumları, mümkün olduğunca, sadece halihazırdaki tahmini gelirlerle finanse edilecek kalemleri bütçeye alır. Bu, tahmin edilen gelirlerin ve tahmin edilen harcamaların eşit olmasını temin eder. Bu tahminlerde tam bir doğruluğa ulaşmak imkansız olduğundan kamu kurumları, gelirlerin yetersiz olduğu durumlarda onaylanmış harcamaları azaltabilmek için, gelir akışını dikkatle yönlendirirler. Bunun anlamı, toplam gelir ve mevcut ödenek fazlasının, cari harcamaları karşılayacak şekilde yeterli olması gerektiğidir.

Çoğu halk kütüphanesinde ve bir çok akademik kütüphanede kamu bütçesi terminolojisi kullanıldığından, bazı terimleri anlamakta fayda vardır. *Tahmin edilen gelirler*, yatırım gelirleri, cezalar, alınan ücretler ile ver-

gileri kapsar. Harcamalar *tahsisatlar* olarak bütçelenir. İşletim aktiviteleri yıllık tahsisatlar yoluyla finanse edilir, böylece ilgili otoritenin mali yıl boyunca fonları zorlaması sağlanır. Bu otorite, *bütçe otoritesi* olarak da bilinir ve kütüphaneye onaylanmış bütçede içerilen ürünler ile hizmetleri satın almasını sağlar. Binalar ve büyük ekipmanlar gibi kalemler harcama izni belli bir yıl için değil belli bir proje için alınarak sürekli tahsisatlar yoluyla finanse edilir. Kamu kurumlarının bütçesi, yasal bir belge olduğundan, bütçelenmiş miktarların bütçe revizyonu için onay olmadan aşılmaması çok önemlidir.

Bütçe Süreci

Bütçenin Hazırlanması

Çoğu bütçenin yıllık olarak hazırlanması, tahmin edilebilir bir programın takip edileceği anlamına gelir. Gerekli süre ve geliştirme hazırlığı, kurumun büyüklüğü ve karmaşıklığına bağlıdır. İyi bir iş çıkarabilmek için yeterli süreyi tanımak önemlidir, çünkü son kararın verilebilmesinden önce genellikle bir çok araştırma ve analiz gereklidir. Fiyat artışları, personel değişimi, kullanıcı/müşteri ihtiyaç ve talepleri ile halihazırdaki desteğin miktarı, sürekli değişen belirleyici faktörler olduğundan, çok önce hazırlanmış bir bütçe, her zaman geçerli olabilecek güncel bilgiden yararlanamayacaktır. Bu faktörlerden mümkün olduğunca fazlasının bütçe hazırlama işlemine dahil edilebilmesi için gerekli zaman ayrılmalıdır.

Yönetim organı ve fonlama bürolarının bütçe hazırlamada atacağı ilk adımlardan birisi, bütçenin ana hatlarını formüle etmek ve bütçe talimatlarını hazırlayıp dağıtmaktır ki, buna bir bütçe takvimi de dahildir. Daha sonra harcama talepleri bireysel olarak yöneticiler tarafından hazırlanır ve mali desteklerin tahmini, finansmanı sağlayan aracı tarafından sağlanır. Harcama talepleri ve destek tahminleri birleştirilir, gözden geçirilir ve ihtiyaca göre değiştirilir. Tamamlanan bütçe dokümanı yönetim organına onay için sunulur. Onayı takiben (gerektiğinde yeni gözden geçirme ve değiştirmelerle), onaylanmış bütçe muhasebe kayıtlarına geçer. İzin verilirse, mali yıl boyunca bütçede değişikliklere gidilebilir.

Bütçe Yönergesi ve Talimatnamesi

Herhangi bir bütçenin hazırlanışından önce, izlenecek yollarla ilgili yönergeler formüle edilmeli ve bütçe hazırlanmasından sorumlu kişilere dağıtılmalıdır. Bu konudaki politikalar, yönetim organı veya idare meclisi tarafından belirlenir. Aynı yönetim organı idare meclisi daha sonra bütçenin onaylanmasından da sorumlu olacaktır. Çalışanlara rehberlik edecek ve gözden geçirme hizmetlerinde yardımcı olacak bir bütçe hazırlama komitesinin mecliste bulunması faydalı olacaktır. Bütçe yönergesini hazırlarken güncel ekonomik şartlar ile gelirlerde, vergilerde, ücretlerde ve yatırım projelerinde meydana gelebilecek değişikliklerin yanı sıra enflasyona bağlı düzenlemeleri ve arzu edilen program değişikliklerini hesaba katmak da gereklidir. Eğer bir sonraki yılı ilgilendiren fondaki genel artış ve azalışlar hakkında bir bilgi mevcutsa, bu bilgi yönergeye dahil edilmelidir.

Yönergeler, faaliyetlerdeki planlanmış değişikliklere, çalışanların maaş artışları hakkındaki varsayımlara ve ilgili personel politikalarına, bütçe hazırlamada kullanılan genel enflasyon faktörlerine ve yatırım harcamalarındaki değişikliklere değinmelidir. Ortalama bir önerme uygun olabilir, mesele ücretlerde %5 ve diğer faktörlerde %4'lük bir enflasyon faktörü. Bu yönergeler daha sonra bütçe hazırlanmasından sorumlu yöneticilere verilen talimatnamelere dahil edilir.

Bütçe takvimi bütçe sürecindeki son teslim/ödeme tarihleri ve kritik tarihler hakkında bilgi sağlar. Her görev için makul bir süre ayırarak ve bütçe hazırlanmasına katılan her bir kişiye takvimin bir kopyası verilerek, bütçe süreci pürüzsüz bir şekilde, asgari yanlış anlama riskiyle sürdürülebilir. Takvim, kompleks bir akış planı ya da değişik görevlerin tamamlanması gereken tarihlerin basit bir listesi şeklinde olabilir. Her bir görevin tamamlanmasından sorumlu kişi veya bölümlerle bir alandan diğerine sağlanacak bilginin tanımlanması faydalı olacaktır.

Bütçe takvimi, talimatnamelerin dağıtımı, ilk harcama taleplerinin geri dönüşü, başlangıç incelemeleri, son değişiklikler, onay, veri girişi, basım ve nihai bütçenin dağıtımıyla ilgili tarihleri içermelidir. Yukarıda sayılan her bir madde için yeterli sürenin tanınması önemlidir, böylece bütçe yeni mali yılın başlangıcından önce tamamlanarak onaydan geçebilir. Bölümlere, gerekli bilgileri toplamaları için yeterli süre tanınmalıysa da, resmi bütçe işlemine gerçekçi tasarımlar yapmadan başlamak pratik olmayacaktır. Bu iş için dört ila altı aylık bir süre uygun olacaktır. Günlük işlemler, raporlar şeklinde sık sık bilgi geri akışını sağlamak zorunda olduğundan, bölümler

bir sonraki bütçenin hazırlanmasında faydalı olabilecek bilgileri sürekli bir şekilde toplamalıdır.

Yönergeler ve bütçe takvimi tamamlandığında, ayrıntılı talimatnameler hazırlanarak bütçe hazırlanmasından sorumlu tüm kişilere dağıtılmalıdır. Talimatnameler, yönergelerin kopyalarını -gerekli formatlarda olmak şartıyla- analiz cetvellerini, son teslim tarihlerini ve yardımcı olabilecek diğer detayları içermelidir. İçinde bulunulan yıla ait bütçenin bir kopyası da talimatnamelere eklenmelidir.

Yöneticiler için iyi bir talimatname paketi hazırlanması, bütçe sürecinin önemli bir parçasıdır. Herkes tarafından ihtiyaç duyulacak temel bilgiler pakete dahil edilmelidir. Talimatnameler yeterince anlaşılır değilse, gereksiz sorular sorma, yanlışlıkları düzeltme ve eksik bilgileri tamamlamakla çok fazla zaman boşa gidecektir. Bu durum, çoğu alanda harcanacak çabayı ikiye katlar. Kurumun büyüklüğüne bağlı olarak, yöneticiler ve talimatnameler arasında belirli bir düzeyde iletişim kurmak çok etkili olacaktır. Yöneticilerin, kendilerinden aşağı kademede bulunan yöneticilere bütçeleri hazırlama sorumluluğunu vermeleri çok verimli bir iş olacaktır.

Gider veya Harcama Talepleri

Detaylı bir gider veya harcama talebinin hazırlanması, tarihsel bilgilerin ve güncel yönelimlerin analizini gerektirdiği kadar, bazı faaliyetlere öncelik tanınmasını da gerektirir. Bu, muhtemelen bütçe sürecinin en çok zaman alan parçasıdır, zira daha fazla müzakereyi ve karar vermeyi gerektirir. Belli bir alandaki harcamalardan sorumlu ve yetkili olan bir yöneticinin, bu alanı ilgilendiren bütçenin hazırlanmasında önemli bir katkısı olacaktır. Bu tip katılımcı bütçeleme sürecinin, üst yöneticilerin bütçeyi hazırladığı ve alt kade- me yöneticilerden kararlarını uygulamalarını beklediği eski bir uygulama olan empoze (tepeden inme) bütçelemeden daha etkili olduğu kanıtlanmıştır.

Harcama talepleri ile ilgili çalışmalara, destek tahminleri ile ilgili çalışmalar bitirilmeden başlanması önemlidir. Böylece son teslim tarihinden epey önce bilgiler toplanıp analiz edilebilir ve ihtiyaçlardaki öncelikler tespit edilebilir. Bir çok bütçe, bir dizi tavizle ortaya çıkar. Harcama talepleri analiz edilip azaltılırken, destek kaynakları, gerekli fonların elde edilebilmesi için dikkatli bir şekilde incelenir.

Kâr amaçlı bir firma, genellikle gelecek mali yıl için tahmin edilen gelirler ile giderleri göz önünde tutan firma çapında bütçeler hazırlar. Bir çok şir-

ket kütüphanesi, ticari kazançlardan sağlanan mali destek ile sadece basit bir gider bütçesi hazırlar. Bir firmanın amacı, müşterilerine iyi bir hizmet sağlarken, kâr marjını korumaksa, bir firmayı etkileyen değişen şartların, bir kütüphanenin bütçesini de etkilemesi muhtemeldir. Kütüphane de aşağı yukarı kurumun gelir üretim aktivitelerini desteklemek için ihtiyaç duyulan kaynaklardan beslenir.

Birincil olarak hizmet sağlamayı amaçlayan, kâr amaçlamayan bir kurumda, beklenen bütün destekler için yapılan harcamaların bütçelenmesi önemlidir. Bunun yapılmaması, en iyi hizmetin sunulmadığını gösterir. Beklenen desteğin derecesini arzu edilen harcamaların derecesi ile dengelemek, günümüz ekonomisinde başarılması zor bir iştir ve bu durumlarda sık tavizlere ihtiyaç duyulur.

Bir kurumun pek çok bölümü, genellikle sınırlı fonlar için rekabet ettiğinden, toplam bütçe işlemi büyük bir araştırma, analiz ve işbirliği çabası gerektirir. Her ne kadar siz direkt olarak sadece kütüphaneniz için gerekli bütçeyi hazırlamakla ilgili olacaksanız da kurumunuzdaki diğer ünitelerin de değerlerini anlamalı ve onlara saygı duymalısınız. Aynı zamanda, kütüphanenizin hizmetlerinin değerini de göstermelisiniz. Her alanın meşru ihtiyaçları vardır ve sonuçta kabul edilecek bütçede en yararlı isteklerin olabilmesi için taleplerini seçmeli ve haklı göstermelidir. Bir anlayış ve güven ortamı, müzakere işlemi büyük ölçüde güçlendirecektir. Bütçe işlemine dair tam mükemmel bir bilgi ile kütüphanenin ve kurumun finansal işlerine dair bilginin tatbikat ile ispatı yoluyla, kütüphaneci bu atmosferin yaratılmasına önemli katkılarda bulunabilir.

Bütçe Değişiklikleri

Değişen şartlar, onaylanmış bütçelerin, bütçe zamanının sonuna gelinmeden onların gözden geçirilmesini zorunlu kılabilir. Bütçe revizyonlarının en sık görülen sebeplerinden birisi, kurumun beklenen gelirlerinin elde edilmesinde uğranılan başarısızlıktır. Beklenen gelirlerin elde edilememesi, ciddi zararları önlemek için acil bütçe kısıtlamaları gerektirir. Bu tür bir durum ortaya çıkarsa, maliyetler hakkında detaylı bilgi sağlayan önceki bütçeye ait analiz cetvelleri, alternatiflerin yeniden değerlendirilmesinde ve kütüphanenin uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasına en az zarar verecek indirimlerin yapılacağı alanların seçilmesinde çok faydalı olacaktır.

Günümüz ekonomisinde, bütçelerin yukarı doğru gözden geçirilmesi daha az rastlanan bir durumdur. Artan gelirler, basitçe firmanın gelir fazlasına ya da ana sermayeye eklenir ve bütçede bir sonraki yıl kullanılacak bütçe artışlarına destek olur. Artan kütüphane aktivitesini artan gelirlerle ilişkilendiren bir iş kuruluşunda, içinde bulunulan yılın bütçesini bu artışla ilişkili şekilde arttırmak ve gerekli ek hizmetleri acilen sağlamak, çok daha fazla kabul edilebilir bir yaklaşımdır.